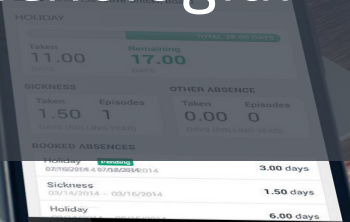


Transformación HR ¿Todo sobre la tecnología?

Dr Emma Parry



The tablet screen shows an HR dashboard with the following data:

HOLIDAY	
Taken	11.00
Remaining	17.00

SICKNESS	
Taken	1.50
Episodes	1

OTHER ABSENCE	
Taken	0.00
Episodes	0

BOOKED ABSENCES	
Holiday	3.00 days
Sickness	1.50 days
Holiday	6.00 days

Introducción

En los últimos años hemos visto un gran interés en desarrollar modelos operativos alternativos para las funciones de Recursos Humanos. Si buscamos en Internet "nuevos" modelos operativos de HR aparece una confusa gama de opciones. Sin embargo, parece existir consenso sobre un punto: la función HR necesita transformarse y forjar un nuevo papel para mantenerse al día con las necesidades del negocio y un contexto organizativo cambiante. El panorama económico emergente (incluidas las consecuencias de la reciente recesión económica mundial), los déficits de cualificaciones, la nueva legislación, la globalización y las cambiantes expectativas de los trabajadores plantean nuevos retos para los recursos humanos. A esto hay que añadir el creciente énfasis en las decisiones basadas en la evidencia, la lucha por mantener el compromiso de los empleados, la presión continua sobre los recursos humanos para demostrar su valor para la empresa, y la insuficiencia de los actuales modelos operativos de RRHH.

De hecho, un documento reciente de Deloitte sugirió que el 85% de las empresas globales creían que necesitaban transformar los recursos humanos para satisfacer las nuevas prioridades empresariales. Sin embargo, el documento de Deloitte, y la mayoría de los que trabajan en esta área, se centra en organizaciones más grandes con funciones de recursos humanos grandes y complejas. En este documento, nos centramos también en las organizaciones más pequeñas y en la relevancia de los modelos operativos de Recursos Humanos y el uso de la tecnología dentro de estos modelos.

"85% de las empresas globales creían que necesitaban transformar los recursos humanos para satisfacer las nuevas prioridades empresariales."

La percepción de que los recursos humanos no tienen ninguna relación con el éxito organizacional no es algo nuevo: durante años, tanto los profesionales de los recursos humanos como los académicos han intentado demostrar que existe un vínculo entre la gestión de las personas y el rendimiento empresarial. De hecho, ya han pasado 17 años desde que el famoso modelo de RRHH de David Ulrich animó a las empresas a rediseñar su oferta HR e intentar (normalmente sin éxito) transformar este entorno en un socio estratégico de negocio. Recientemente, Deloitte publicó su propuesta para un nuevo modelo de Recursos Humanos de "alto impacto", enfatizando seis factores: coordinación dentro y a través de HR; integración de roles de RRHH dentro del negocio;

agilidad para satisfacer las necesidades empresariales; el desarrollo de nuevas comunidades de expertos; un enfoque operativo más que administrativo; y, finalmente, el uso de la tecnología para mejorar las experiencias del cliente.

A este respecto, sostengo que el último de los seis principios de Deloitte - el apalancamiento de las plataformas tecnológicas - es en realidad, fundamental para la aplicación de su modelo operativo de recursos humanos y, en términos más generales, para la transformación de la función de recursos humanos en una función que se perciba como un valor añadido para las empresas y que pueda vincularse claramente con los objetivos empresariales.

Esta necesidad de transformar la función de RRHH va acompañada de un cambio tecnológico progresivo, concretamente la introducción de sistemas HR en la nube. Estas soluciones (que van desde sistemas de gestión de recursos humanos bastante completos hasta soluciones para actividades específicas como la contratación o la comunicación con los empleados) ofrecen gran parte de la sofisticación, pero nada de la complejidad de las soluciones empresariales más antiguas.

Destacaré también que el uso de la tecnología para permitir la transformación de los recursos humanos no se limita a las grandes organizaciones, como parece suponer tanta discusión sobre este tema.

Emma Parry es especialista en Gestión de Recursos Humanos en Cranfield, Escuela de Administración. Sus intereses se centran en el impacto del contexto cambiante en la gestión de personas - ha publicado numerosos libros, documentos académicos y capítulos de libros y regularmente habla en conferencias sobre este tema.



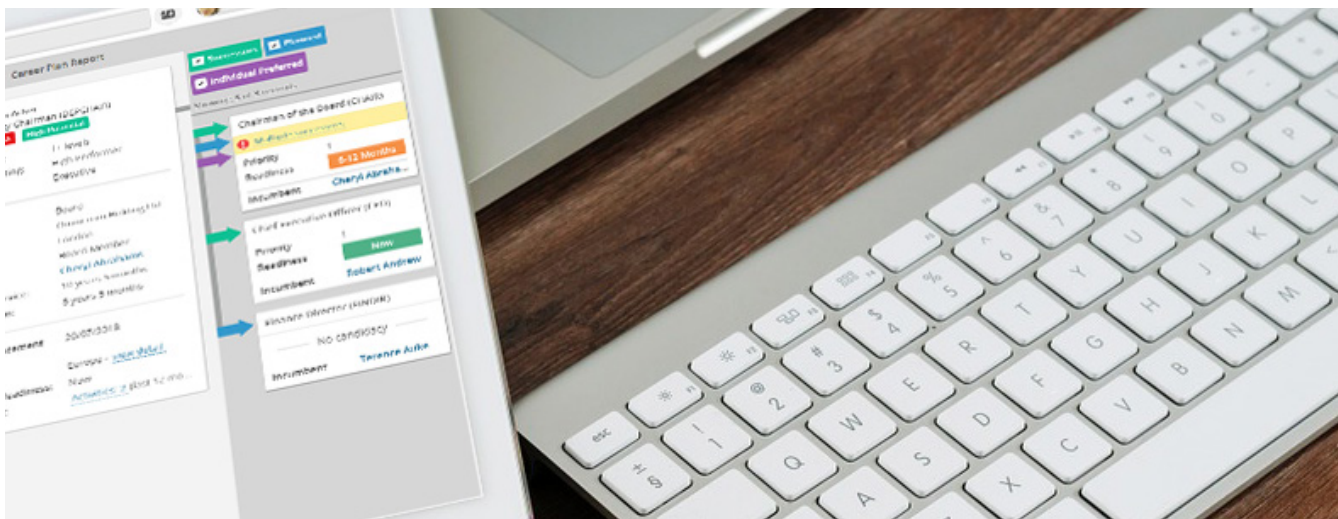
Tecnología como un facilitador

El argumento de que la tecnología puede apoyar la reinención de la función de recursos humanos en una que tenga un impacto estratégico real no es nuevo. En el mundo académico, un gran número de personas, incluido yo misma, hemos emprendido investigaciones para examinar el impacto real de la tecnología no sólo en la eficiencia y eficacia de la función de los recursos humanos, sino también en su papel. Volviendo al modelo operativo de Ulrich, hay algunas pruebas evidentes de que el uso de la tecnología adecuada, junto con la formación necesaria, los procesos de gestión del cambio y la reestructuración de los recursos humanos pueden ayudar a los profesionales de esta área a desempeñar un papel estratégico, como un verdadero socio comercial.

La retórica - y algunas investigaciones - sugieren que la tecnología apoya un mayor papel estratégico de los recursos humanos en el negocio de dos maneras: en primer lugar, automatizando muchas tareas rutinarias y transaccionales de recursos humanos, reduciendo así la carga administrativa para los profesionales de este entorno y liberando tiempo para que se centren en actividades de valor añadido; y, en segundo lugar, proporcionando los datos necesarios para una toma de decisiones de recursos humanos precisa y fiable.

Me gustaría proponer que, en nuestro entorno cada vez más dinámico y a medida que los requisitos para la gestión de los recursos humanos se hacen más complejos, el papel que puede desempeñar la tecnología en la transformación de los recursos humanos es y será aún más importante.

Si bien la sexta dimensión de Deloitte de un nuevo modelo operativo de Recursos Humanos se refiere a la tecnología en sí misma - Deloitte subraya la importancia de ofrecer plataformas HR que permitan la automatización de los procesos, el acceso directo a la información y las redes sociales a través de una experiencia "similar a la del consumidor" -, sugiero que el uso efectivo de la tecnología respalde la puesta en marcha de todo el modelo operativo.



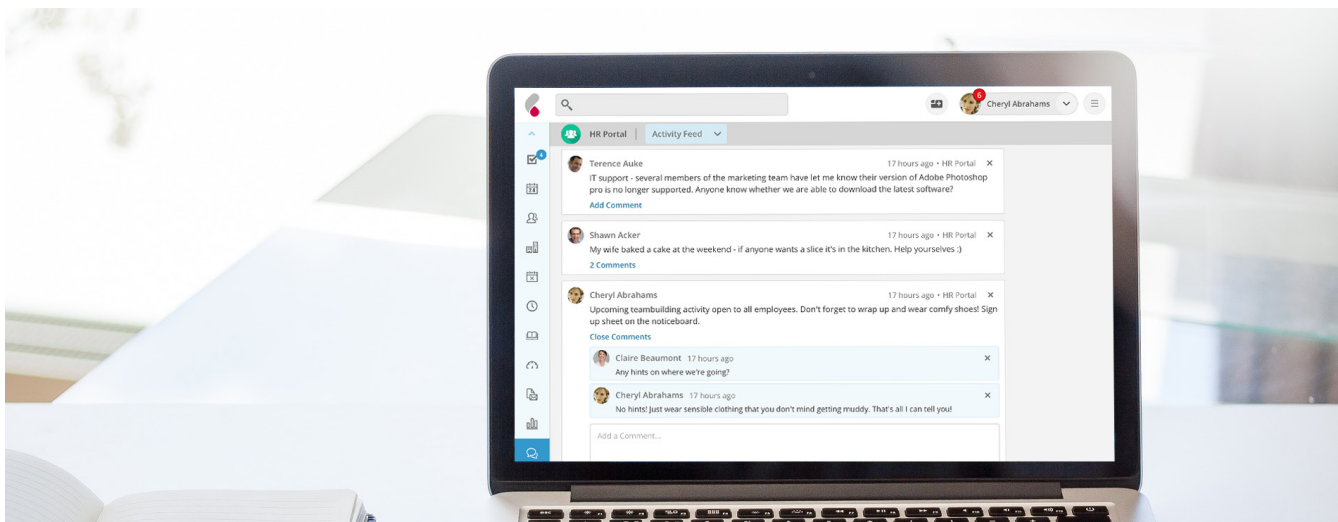
Conectividad y coordinación

Deloitte destaca la importancia de reemplazar los “bunkers” actuales por una mayor coordinación entre Recursos Humanos, el negocio y otras funciones organizativas. Esta idea de una mayor coordinación depende de la creación de excelentes redes de comunicación bidireccional y de medios eficaces de intercambio de conocimientos e información para romper divisiones. El advenimiento de las tecnologías basadas en la web significa que la comunicación y la coordinación entre los actores dispersos de la organización ya no es un reto.

Por supuesto, muchas organizaciones más pequeñas sin grandes funciones de Recursos Humanos no tienen estas características.

Pero incluso en estos casos, la capacidad de atraer conjuntos de habilidades de otras partes del negocio, producir análisis de recursos humanos y utilizar el marketing externo también puede ser invaluable para el negocio.

Poderosas herramientas online, como portales para empleados, sitios de redes, blogs, wikis y mensajería instantánea, pueden utilizarse fácilmente para intercambiar información importante sobre las actividades de la organización y para desarrollar una comprensión de la estrategia organizacional y el papel de cada función (incluida la de recursos humanos) en la entrega de esta información.



comunicación ha sido visto como el cometido de grandes organizaciones globales, pero en realidad, todas las organizaciones pueden beneficiarse de la facilidad para la retroalimentación instantánea, el intercambio de conocimientos y el trabajo en red que puede resultar del uso de las herramientas online.

Decisiones basadas en la evidencia

El modelo de Deloitte enfatizó la necesidad de que los roles de Recursos Humanos integrados en el negocio utilicen datos y análisis para proporcionar perspectivas significativas. De hecho, el énfasis en los datos es prioritario para la mayoría de las consideraciones de esta función de RRHH transformada.

Existe un acuerdo general entre los especialistas de Recursos Humanos en el sentido de que el desarrollo de análisis HR precisos y útiles es absolutamente esencial para la creación de un rol de Recursos Humanos que tenga un impacto estratégico real. El argumento detrás de esto es simple: cuando hablamos de análisis de recursos humanos, no nos referimos sólo a los datos de los empleados, sino al desarrollo de análisis que nos permiten predecir resultados clave de los empleados y, lo que es más importante, los resultados empresariales, como el compromiso de las personas que conforman los equipos, el volumen de negocios e incluso la productividad. Incluso en las empresas más pequeñas, la capacidad de examinar los vínculos entre las actitudes y los resultados de los empleados puede ser importante. Los análisis de Recursos Humanos pueden permitir tomar decisiones basadas más en las evidencias sobre sus empleados y, por último, demostrar estadísticamente la relación entre la actividad de RRHH y el rendimiento empresarial.

El papel de la tecnología en la producción de datos de recursos humanos fiables es crucial. La predicción de los resultados empresariales y de recursos humanos que se desprenden de los análisis de HRM es relativamente fácil de realizar utilizando una plataforma tecnológica apropiada. La tecnología de recursos humanos es capaz de almacenar los datos de los empleados, que luego pueden extraerse para responder a las preguntas estratégicas de la empresa y utilizarse para influir en las decisiones que tienen que ver con la gestión de las personas.



La transformación de la función de recursos humanos en una función que toma decisiones basadas en los datos y que finalmente puede proporcionar pruebas sólidas de su valor es fundamental para la reinención de los recursos humanos como una función empresarial estratégica, independientemente del tamaño de la organización. De hecho, los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas pueden experimentar transformaciones particularmente significativas, desde el uso de la tecnología hasta el desarrollo de análisis de la información.

Organizaciones que anteriormente se basaban en formularios y hojas de cálculo en papel para recopilar datos pueden producir una gama más amplia de análisis de manera más eficiente mediante la introducción de sistemas tecnológicos relativamente sencillos y rentables.

Vale la pena detenerse aquí, un instante, para considerar la capacidad actual de los profesionales HR para llevar a cabo análisis avanzados de datos. En una reciente conferencia a la que asistí, John Boudreau, un "gurú" de la analítica HR, afirmó claramente que aunque la analítica era el futuro para las empresas en general, no creía que éste fuera el caso de los recursos humanos. De hecho, Boudreau ha expresado su preocupación por el hecho de que la actual falta de datos de recursos humanos coherentes y de alta calidad y la falta de insistencia en las decisiones basadas en pruebas limitan la capacidad de la función HR para avanzar con los tiempos.

El mensaje aquí es claro - HR necesita cambiar para añadir valor real a la organización a través del análisis de los datos. El desarrollo de la tecnología de recursos humanos como medio de recopilar, almacenar, analizar y comunicar los datos relacionados con las personas debe, por lo tanto, ir acompañado de la formación y el desarrollo adecuados para garantizar que los recursos humanos puedan alcanzar su pleno potencial estratégico. Para las funciones HR, esto podría significar que necesitan desarrollar un caso de negocio para conseguir la financiación de esta formación o crear asociaciones con otras partes del negocio (por ejemplo, profesionales financieros) que ya tienen estas capacidades.

Agilidad

En los últimos años se ha subrayado la importancia de la flexibilidad y la agilidad de las organizaciones, sobre todo debido a la incertidumbre y la volatilidad causadas por la reciente recesión.

La flexibilidad organizativa requiere flexibilidad del personal y, a su vez, una función de recursos humanos ágil. De hecho, Deloitte enfatiza la necesidad de funciones HR creativas y fluidas, que se organizan en torno a prioridades empresariales en lugar de ser departamentos estáticos. Por lo tanto, a medida que las necesidades de negocio se flexibilicen, también lo hará la función de Recursos Humanos, y eventualmente la organización. La agilidad requiere que la función de recursos humanos desarrolle la capacidad de mantener a los trabajadores alineados con las necesidades del negocio al pasar rápidamente de una configuración de HRM a otra y también a aprender rápidamente. Estas capacidades requieren la capacidad de acceder a los datos rápida y fácilmente, así como de compartir conocimientos y comunicarse eficazmente. Como sabemos, estas dos habilidades son fundamentales para la tecnología de recursos humanos. Los sistemas eficaces de gestión HR y talento les permiten poder examinar las capacidades actuales de la plantilla y compararlas con las necesidades de la empresa, así como para identificar rápidamente dónde es necesario el aprendizaje y el desarrollo a la luz de los objetivos empresariales revisados.

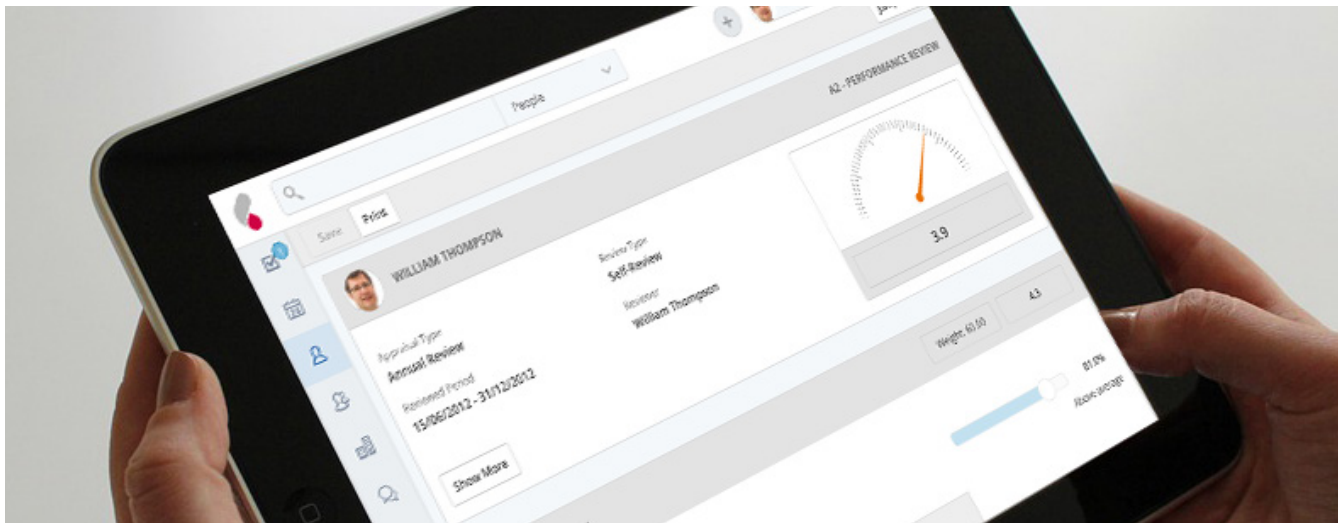
Como se ha comentado anteriormente, las tecnologías online, como los portales para empleados, los wikis, los blogs y las herramientas de trabajo en red pueden ser esenciales para el desarrollo del conocimiento compartido y para facilitar el aprendizaje tanto individual como organizativo.

La tecnología puede proporcionar una forma rentable de reclutar nuevas capacidades y gestionar el talento existente para garantizar que se satisfacen las necesidades cambiantes de las empresas. Tener el talento adecuado dentro de la organización es especialmente importante en un contexto empresarial dinámico.

No olvidemos tampoco que la tecnología de recursos humanos también puede ayudar a los managers y empleados a realizar tareas de recursos humanos administrativas y transaccionales por sí mismos, lo que permite a los expertos en recursos humanos centrarse en actividades de mayor valor añadido, como el desarrollo de una capacidad organizativa que puede flexibilizarse y desarrollarse para responder a los objetivos empresariales cambiantes. Dentro de las organizaciones más pequeñas, esto podría implicar facultar a los managers para

que asuman actividades que tradicionalmente se considerarían parte de un rol de recursos humanos. Por ejemplo, si son conscientes de las aspiraciones o fortalezas de un empleado después de una evaluación del desempeño que podrían ser capaces de identificar proactivamente las oportunidades para ese empleado.

Al alejarse de los sistemas formales de Recursos Humanos, para considerar otras tecnologías, las herramientas de medios sociales como LinkedIn y Twitter pueden ayudar a las organizaciones, en particular a las más pequeñas, a desarrollar y promover la marca de su empleador tanto a los empleados actuales como a los potenciales. Deloitte sugiere que las redes sociales son importantes para definir la reputación de una organización y que es responsabilidad de Recursos Humanos proteger esa reputación. Esto podría implicar trabajar más estrechamente con la función de marketing que puede estar supervisando las comunicaciones de los medios de comunicación social ya, para ver lo que los empleados potenciales opinan sobre la empresa y para recoger y responder a los mensajes negativos rápidamente con el fin de mitigar cualquier daño potencial a la reputación.



Comunidad

Por último, un concepto central en gran parte de la discusión reciente sobre la transformación de los recursos humanos ha sido el de la comunidad; de los vínculos crecientes dentro de la función de recursos humanos y también en toda la empresa. Deloitte sugiere que las organizaciones deberían crear comunidades de expertos dentro de la función HR por ejemplo para el talento, recompensas totales y estrategia de Recursos Humanos para que puedan proporcionar un servicio efectivo a la empresa.

En las organizaciones pequeñas y medianas, en las que la función HR. está formada por una o dos personas, la segmentación de esta tarea. no es práctica, pero la comunicación de la experiencia de Recursos Humanos. al negocio es igualmente importante. En una organización más pequeña, los recursos humanos no pueden estar en todas partes y hacer todo, y los managers a menudo tienen una gran responsabilidad en la gestión de las personas, por lo que desarrollan experiencia y conocimientos la gestión de estos asuntos.

Esto significa que es aún más importante que las personas implicadas en la gestión de los recursos humanos (tanto si se trata de profesionales HR como si se trata de managers) sean capaces de comunicarse fácilmente e intercambiar información. El desarrollo de comunidades de práctica dentro de las organizaciones se ha convertido en un uso común de las herramientas online, permitiendo que aquellas personas que desarrollan su actividad en áreas de trabajo similares, o con intereses comunes, compartan el conocimiento. La tecnología como los portales de recursos humanos, con el uso compartido de documentos, enlaces y tablón de anuncios integrados, proporciona una forma fácil y eficaz para que los managers encuentren información, intercambien sus experiencias en la gestión de personas y pidan consejo a expertos en recursos humanos a través de comunidades cerradas. Para las personas de recursos humanos, la tecnología puede proporcionar acceso a la información de recursos humanos a través de la interacción con organizaciones como el CIPD y ACAS.

Sumario

La transformación de la función de recursos humanos en una que pueda demostrar su valor al negocio sigue siendo un reto. El uso eficaz de la tecnología de recursos humanos podría facilitar el paso a un modelo de gestión de los recursos humanos, más basado en la evidencia, ágil y colaborativo que permita, a su vez, que los recursos humanos tengan un impacto demostrable en el rendimiento empresarial, independientemente del tamaño de la organización.

Las organizaciones de cualquier tamaño pueden beneficiarse de la sustitución de hojas de cálculo o sistemas de recursos humanos obsoletos por un software online que soporte los procesos centrales de Recursos Humanos, que reduzca los gastos generales de administración y que haga que la información actualizada sea más accesible para aquellos que la necesiten. En general, los sistemas actuales son más rentables y fáciles de implementar y gestionar que en el pasado, por lo que están al alcance incluso de las empresas más pequeñas.

La posibilidad de que las empresas puedan pasar a la siguiente etapa es quizás más difícil, ya que la introducción de la tecnología de recursos humanos no hace milagros. La transformación de los recursos humanos requiere el desarrollo de procesos y prácticas que permitan una actividad de valor añadido, así como el desarrollo de habilidades y capacidades de los profesionales de los recursos humanos que les permitan desempeñar este nuevo papel. Mi propia investigación ha encontrado varios ejemplos de organizaciones que han introducido sofisticadas plataformas HR pero que no han cosechado los beneficios esperados porque conservan las viejas estructuras de Recursos Humanos o porque no equiparon a sus profesionales con las habilidades analíticas, tecnológicas o estratégicas que necesitaban para pasar a un rol de "socio de negocios".

La tecnología de recursos humanos sólo puede actuar como facilitador de la transformación, pero no la impulsará por sí sola. La consideración de la cultura organizacional también es importante - el desarrollo de la capacidad analítica no conducirá a decisiones basadas en la evidencia a menos que la organización en su conjunto se adhiera a este enfoque; la introducción de los medios sociales no conducirá a una mayor comunicación, colaboración o intercambio de conocimientos a menos que los líderes y empleados estén preparados para utilizar la tecnología de la forma en que estaba prevista. La tecnología tiene la capacidad de permitir la transformación de Recursos Humanos incluso en organizaciones pequeñas y medianas, pero debe desarrollarse como parte de un proceso de transformación y no como el único vehículo para el cambio.

Pero si el área HR no inicia este viaje, no logrará obtener el tiempo o la perspicacia necesarios para dar el siguiente paso hacia una función que se percibe como esencial para la ventaja competitiva.

Dra. Emma Parry

Emma Parry es profesora de Administración de Recursos Humanos en Cranfield School of Management. Su investigación se centra en el impacto de los factores contextuales en la gestión de recursos humanos (HRM), específicamente el impacto del contexto nacional y del sector en la formación de HRM y el impacto del cambio demográfico y tecnológico.



Emma dirige varios proyectos de investigación globales. Dirige "Cranet", una red mundial de más de 40 escuelas de negocios que llevan a cabo investigaciones en HRM y es Directora de "5C", otro proyecto de investigación global que examina las diferencias culturales en las actitudes hacia las carreras profesionales. Emma también es representante del Reino Unido en el equipo global del Centro de Envejecimiento y Trabajo de Boston College, EE. UU.. Emma ha llevado a cabo una amplia gama de investigaciones para varios clientes, entre los que se incluyen el Ministerio de Defensa, el Departamento de Trabajo y Pensiones, el Servicio Nacional de Salud, el Chartered Institute of Personnel and Development y varias organizaciones del sector privado.

Emma Parry es autora y editora de cinco libros y constantemente publica investigaciones de alta calidad en revistas de reconocida excelencia internacional.

Imparte regularmente conferencias académicas y mantiene una extensa red de contactos con expertos líderes del Reino Unido e internacionales. Es investigadora visitante en Westminster Business School y miembro académico del Chartered Institute of Personnel and Development. Emma Parry es la directora del Cranfield International Executive Doctorado (DBA).

Acerca de Cezanne HR

Hemos creado algo especial en Cezanne HR, una solución de software de gestión de Recursos Humanos potente y configurable que es fácil de implementar, fácil de gestionar y extraordinariamente rentable, sea cual sea el tamaño de su empresa.

Hoy en día, la mayoría de las soluciones HR del mercado se clasifican en dos categorías. Sencilla y barata, o sofisticada y cara. Las primeras son fáciles de implementar y fáciles de gestionar, pero rara vez ofrecen la gama de funciones o la flexibilidad que necesitan las empresas con experiencia en recursos humanos de hoy en día.

Las segundas son de mayor alcance e incluyen funciones avanzadas que ahorran tiempo, como flujos de trabajo automatizados, análisis de recursos humanos y capacidades internacionales. También están diseñadas para ser personalizadas o configuradas para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, generalmente a un coste elevado en términos de implementación y mantenimiento.

Gracias a nuestra innovadora arquitectura basada en la nube, Cezanne HR ofrece lo mejor de ambos mundos. Proporciona muchas de las características avanzadas de las soluciones de gestión de recursos humanos a nivel empresarial, pero puede desplegarse más rápido, actualizarse con mayor frecuencia y ser configurada por los clientes más fácilmente, pero aún así, cuesta una fracción del precio de estos sistemas de recursos humanos empresariales de estilo más antiguo.

No hemos sacrificado la sofisticación, el rendimiento o la seguridad, pero hemos eliminado costes y complejidad. Usted se beneficia de una solución de Recursos Humanos asequible, rápida de implementar, fácil de gestionar y que le permite obtener más beneficios para su empresa y su personal.

Cezanne HR

C/. La Basílica, 19
28020 Madrid

Aprender más: + 34 918 260 265

Escríbanos: info.espana@cezannehr.com