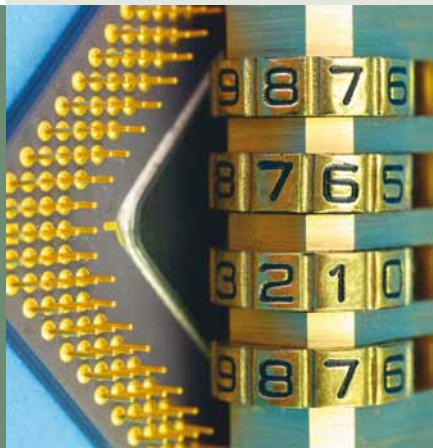


OCHO ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA CONTROLAR NUESTROS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RR.HH.



¿Cuántos somos? ¿Estamos todos?

Jose Luis Tamargo,

Socio Director de Sistemas y personas.

Quizá una de las cosas que podría llamar la atención en estos tiempos es que, si bien las compañías recortan presupuesto de todas las áreas, analizando las plantillas y su evolución en los últimos meses, se ve claramente que no se ha producido el mismo “parón” en los proyectos de sistemas de información, particularmente en aquellos en los que se centra nuestra área de *expertise*: los de recursos humanos.

Una de las posibles explicaciones a esta realidad es que tradicionalmente los sistemas de información de recursos humanos han sido la última prioridad dentro de los planes de sistemas de las compañías. Ante el ERP, el área financiera, producción, compras e incluso el CRM el ámbito de estos se dividía en dos: el primero y básico, vinculado con el pago de la nómina, y el segundo, en otra dimensión y conviviendo con desarrollos propios, hojas de cálculo, etc., se refería a la funcionalidad de gestión del talento o recursos humanos.

Quando la dirección general pide las cifras de *head-count* y la masa salarial, empieza un complejo ejercicio de “contarse” que incluye actividades como llamar o enviar e-mails a los países o regionales solicitando esa información “antes del viernes”)

No es que crea que el grado de prioridad haya cambiado radicalmente sino que un entorno de recorte general de gastos ha forzado a controlar costes en cada una de las áreas y ya no nos sirve aquel precario escenario en el que nos costaba obtener la información de la plantilla de forma inmediata y actualizada. Es decir, el ejemplo de esa compañía que, teniendo implantación en varios países o en otros casos en varias regiones a través de diferentes sociedades, usaba una aplicación de nómina para cada zona, cada una con sus procesos de alta, baja y cálculo diferentes y sin ningún tipo de integración entre todas ellas, ya no puede vivir más en una situación en la que no sabe realmente cuantos empleados tiene. Sé que suena a chiste, pero esto ha sido y es una realidad en un gran número de empresas, en las que cuando la dirección general pide las cifras de *head-count* y la masa salarial, empieza un complejo ejercicio de “contarse” que incluye actividades como llamar o enviar e-mails a los países o regionales solicitando esa información “antes del viernes”.

Localmente empiezan a generar sus informes, algunos no nos los enviarán en plazo y tocará “tirar de teléfono”. Unos dirán: “Es que no tengo la cifra de bajas hasta que cierro mes, así que te doy una estimación”, otros explicarán: “Es que el cálculo me lo hace la gestoría ya se lo he pedido”, y, finalmente, otros lo pasarán dentro del plazo, es decir, antes del viernes, pero unos lo habrán hecho el miércoles, otros el jueves y los de más allá el propio viernes, pero ¿y qué pasa con los movimientos de plantilla que se produzcan en esos días? Así podríamos representar multitud de escenas que a buen seguro les resultarán familiares a más de un lector. Pero lo que seguro que les resulta muy, pero que muy familiar, es aquel momento en

que ustedes, en su rol de DRH, le dan la cifra al director general mientras rezan para que sea lo más “fiable posible”...

Mi experiencia me ha permitido ver compañías donde los descuadres de *head-count* en el caso más extremo llegaban a casi un 10% de la plantilla total, compañías donde convivían 42 sistemas de información de recursos humanos (incluyendo las gestorías de algunos países), etc.

Volviendo al tema de la razón por la que muchas empresas, que se mueven en un ámbito de cierta complejidad organizacional, están ahora abordando proyectos de sistemas de información de recursos humanos es sencilla tras haber leído los párrafos precedentes: para saber cuántos son y cómo, en consecuencia, poder controlar los costes de mejor manera.

No hay recetas mágicas que sirvan a todos para abordar esta situación, pero sí una serie de recomendaciones que creo podrían serles de utilidad:

1. La primera es definir cuál es la información mínima necesaria a nivel corporativo. Puede parecer una tarea del área de sistemas de información pero es todo lo contrario, es una tarea del comité de dirección. Definir el conjunto de datos de recursos humanos necesario para tomar decisiones con seguridad es algo crítico para avanzar al siguiente paso.

2. La segunda es definir con qué rapidez se necesita conocer esa información. Se trata de definir si la necesidad es o se puede trabajar con plazos de 24, 48 horas, etc. En este punto, más de alguno dirá que es obvio que de forma inmediata y tengo que estar de acuerdo en que esa debe ser la meta, pero el proyecto que lleva aparejado un cambio así es mejor abordarlo por fases, con idea de llegar a ese fin último; lo que nos lleva al siguiente punto.

3. La tercera es clasificar los países o regiones en función del grado de precariedad de la solución actual, sobre todo poner especial atención en aquellos a los que les cuesta más controlar y obtener la información. Este trabajo será especialmente útil cuando llegue el momento de definir el plan de trabajo.

4. La cuarta es conocer los productos que cada uno de los anteriores tienen y sus posibilidades de utilización en un contexto más amplio. A veces

A veces la solución está ya dentro de la casa y no hace falta salir corriendo al mercado con la obsesión de comprar algo totalmente diferente)

la solución está ya dentro de la casa y no hace falta salir corriendo al mercado con la obsesión de comprar algo totalmente diferente.

5. La quinta recomendación nos obliga a pensar en el modelo de trabajo que vamos a seguir de ahora en adelante, es decir, en cómo vamos a redefinir los procesos, si vamos a centralizar determinadas tareas o no, si va a haber un punto único compartido de entrada de información, quién hace y se responsabiliza de cada tarea, etc. Este bloque daría en sí mismo para un libro...

6. La sexta es seleccionar la herramienta. ¿Por qué lo hacemos en este momento? Porque ya tenemos definido el modelo de trabajo en base a las necesidades reales de nuestro negocio. La más adecuada será la herramienta que aporte la funcionalidad estándar más próxima a nuestras necesidades. No hay que olvidar la información de lo que tenemos ya dentro de la casa (recomendación cuarta).

7. La séptima es priorizar países o zonas y estimar plazos para cada etapa del proyecto. En este punto es cuando la información recogida en la tercera recomendación será vital para no equivocarnos provocando retrasos innecesarios.

8. La octava es ejecutar siempre comenzando por la parte general o corporativa, construir unos pilares sólidos de acuerdo a lo definido en la recomendación primera y a partir de ahí seguir el plan establecido en el punto anterior.

No me voy a exceder con más recomendaciones ya que el objeto de estas líneas estaba más orientado a poder de manifiesto una situación que creo que más de una empresa está viviendo, y ofrecer algunas pautas y un poco de método para reflexionar sobre la mejor manera de solucionar situaciones como las que escenificaba al principio del artículo.)