

## Información de nómina y administración de personal: Nuevas oportunidades estratégicas para recursos humanos



IRCO

Universidad de Navarra



Nº1 Administración  
® de Personal y RRHH

# Información de nómina y administración de personal: Nuevas oportunidades estratégicas para recursos humanos



IRCO

Universidad de Navarra



TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

- José Ramón Pin Arboledas. Director del proyecto de investigación.  
Profesor Ordinario del IESE. Director del Departamento de Dirección de Personas del IESE.  
Director Académico del IRCO –Internacional Research Center on Organizations– del IESE.
- José Manuel Alcaraz, investigador del IRCO-IESE.

El presente estudio de investigación ha sido posible gracias a la colaboración, tanto económica como de apoyo logístico, de la empresa ADP. En especial, queremos expresar nuestro agradecimiento a Josep M. Elías, Daniel Eguillor, Nuria Vidal y Joan Altés, quienes en todo momento nos han apoyado.

Por parte del IESE, Ángela Gallifa, Gerente del IRCO, ha colaborado en la coordinación del proyecto.

Asimismo, deseamos mostrar nuestro agradecimiento a las personas y empresas que autorizaron la realización de los casos prácticos. Sin sus valiosas informaciones no hubiera sido posible la realización de este libro.



IRCO

Universidad de Navarra





# Índice

Prólogo de ADP .....	7
Prólogo de José Ramón Pin .....	9
Resumen ejecutivo .....	17
1. Objetivos y razones del estudio .....	19
2. Metodología .....	21
3. Evolución de las funciones de recursos humanos .....	23
4. Casos de estudio .....	29
Corporació Sanitària Clínic .....	29
Allianz .....	39
Zurich .....	45
Empresa aseguradora líder (anónima) .....	49
Grupo editorial RBA .....	55
Círculo de lectores .....	59
Médicos sin fronteras .....	67
Médicos del mundo .....	71
Caixa de Girona .....	77
Caixa Ontinyent .....	83
Nutrexpà .....	87
5. Análisis del trabajo de campo .....	95
5.1. EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL .....	95
5.1.1. Algunos datos introductorios sobre los sistemas de información para la gestión de nómina y de recursos humanos en España .....	95
5.1.2. Explotar y difundir la información de nómina y administración de personal. ¿Cuestión estratégica o táctica? .....	96
5.1.3. Algunas observaciones a modo de comparativas .....	98

5.2. INFORMACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS .....	99
5.2.1. La información de nóminas y administración de personal con mayor aporte estratégico .....	99
5.3. OFRECER SERVICIO A LOS CLIENTES INTERNOS .....	103
5.3.1. Ofrecer servicio a los directivos de área .....	103
5.3.2. Ofrecer servicio a los empleados .....	106
5.4. CONSOLIDAR LA ORGANIZACIÓN Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS .....	107
5.5. MÁS ALLÁ DE VISIONES ENTUSIASTAS: ALGUNAS NOTAS CRÍTICAS .....	109
6. Recomendaciones para implementar un proyecto de explotación y difusión .....	111
Anexo I - Guión utilizado en las entrevistas .....	113
Bibliografía .....	117

Este año, de nuevo, conjuntamente con IESE, nos hemos propuesto publicar un estudio cuyas principales conclusiones resulten útiles para quienes gestionan el talento en cualquier organización. La presente investigación se centra en la información como pieza clave para desarrollar y potenciar las estrategias de recursos humanos.

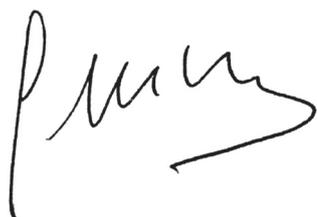
Tanto desde IESE como desde ADP hemos trabajado en este estudio con la intención de dar a conocer, a través del libro que hemos editado, las nuevas oportunidades estratégicas que provee la explotación y difusión de la información que ya genera la administración y gestión de las personas en nuestras organizaciones, aportando claramente ventajas en la misión que todos los directivos tenemos en la gestión del talento; para todos los que trabajáis en el núcleo del talento, además os aportará consistencia, transparencia y la oportunidad de realmente aportar *coaching* directivo a las demás partes del negocio.

El propósito de ADP no ha consistido, en ningún momento, en promocionar nuestras ideas de negocio, sino en aportar, como parte del entorno profesional de la gestión de recursos humanos, todo el conocimiento que nuestra empresa atesora como compañía líder mundial en servicio de administración de personal y recursos humanos.

Nuestra posición de liderazgo en el mercado nos obliga a ser impulsores y promotores de las nuevas ideas y a reflexionar constantemente sobre nuevas estrategias de negocio. Por esto nos sentimos muy orgullosos del trabajo realizado en este libro. Por último, no quería perder la oportunidad de agradecer a todos los que han colaborado en la elaboración de este estudio, su participación e interés.

Esperemos que realmente cumpla las expectativas de todos los que afronten su lectura y que disfruten de la reflexión rigurosa y sincera de todos los profesionales que han participado en la realización de este libro.

Guillermo Carbonell



Director General ADP España



# Prólogo

Este es el segundo año de colaboración entre IESE-IRCO (un centro de investigación de la escuela de negocios IESE especializado en dirección de personas) y ADP (empresa líder en la gestión de nóminas). En el primer año analizamos la eficacia de los procesos de *outsourcing* en la gestión de nóminas<sup>1</sup>; en este segundo quisimos enfrentarnos a un tema más específico.

## La nómina, importancia y análisis de la misma

La pregunta es qué hacer con el conjunto de datos que se encuentran recogidos en la nómina y administración de personal. Como reflejamos en las conclusiones de este trabajo, la nómina es, sin duda, el rubro de mayor valor en muchas cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas. Máxime ahora que el componente de servicios es cada vez más importante. No sólo en las empresas de negocio, también en el sector público o el tercer sector. En mi experiencia como gestor público, el capítulo 1 del presupuesto (nóminas y salarios) de algunas Administraciones públicas superaba el 70% del total. En nuestras entrevistas recogemos las opiniones de dos gestores de ONG en las que se descubre también el peso de la nómina en sus gastos incluso cuando se trata de voluntariado.

Por eso resulta ilógico empeñarse en gestionar eficientemente otros capítulos menos importantes sin intentar realizarlo en la nómina. El principio de Pareto indica que el 80% de los efectos dependen del 20% de las causas. Centrarse en ellas es una norma de buena economía. Si la nómina es una parte importante de los gastos, seguro que entra en el 20% de las causas importantes de la rentabilidad de la organización.

Así pues, toda organización que quiera ser eficiente debe empezar por analizar los datos contenidos en la nómina. De hecho, la investigación de campo contenida en este estudio nos arroja luz sobre la importancia de este análisis.

## Nómina y motivación

La gestión de la nómina no se reduce a la posibilidad de reducirla. En mi opinión, muchas veces es un enfoque erróneo. Lo importante no es el coste de hora-persona, sino el coste por unidad de producto o de servicio. Una nómina no es cara o barata, es productiva o improductiva. Por ejemplo, para Benito Ribas, el director de recursos humanos del Círculo de Lectores, «no son costes, son inversión». Todo directivo sabe que esta capacidad productiva de la nómina depende de su eficacia motivadora. Pagamos, fundamentalmente, para motivar.

Al explicar las motivaciones humanas en la empresa se asimila la nómina con la motivación extrínseca. Según esta explicación, la nómina sirve para satisfacer las necesidades materiales de los empleados. Eso es verdad. Trabajamos para que nos paguen. Recuerden el dicho de aquel al que otra persona le dijo: "¡No sé cómo pagarle este favor!". A lo que él respondió: "Desde que los fenicios inventaron el dinero creo que no sabrá cuánto, ¿pero cómo?"... La moraleja está clara.

Sin embargo, la nómina no sólo está ligada a la motivación extrínseca. También influye en la motivación intrínseca. La motivación relacionada con la satisfacción del desarrollo profesional propio. Para mucha gente, lo que recibe, especialmente la parte variable o los aumentos de salario, es un índice de lo bien que ha realizado su trabajo. Un *feedback* del mismo <sup>2</sup>. Si no se produce adecuadamente, da lugar a desmotivación.

<sup>1</sup> IESE-IRCO, ADP (2004), «La externalización de la Administración de Personal en la estrategia de recursos humanos», IESE Publishing, Barcelona.

<sup>2</sup> Pin Arboledas, J. R. y E. Suárez Ruz (2001), «Retribución y satisfacción», en Pérez López, J. A. y otros, «Paradigmas del Liderazgo», McGraw-Hill Iberoamericana de España S.A., Madrid, págs. 31 a 41.

Pero además también tiene efecto sobre la motivación trascendente<sup>3</sup>. La que está relacionada con el efecto de las acciones en los demás, con los valores que desarrollan. Cuando la retribución se percibe como justa y equitativa transmite esos dos valores. Tanto si se refiere a la nómina que se percibe como a la que otros perciben. A la persona no sólo le importa lo que ella recibe, también lo que los otros reciben. Si percibe injusticias en su nómina se desmotiva, pero si la percibe en otros, también, porque eso es un indicio, entre otras cosas, de lo que le puede pasar en el futuro.

Por tanto, no se trata sólo de la cantidad recibida por cada directivo o empleado. La información contenida en la nómina puede ayudar a motivar a los empleados vía conocimiento de la misma y vía mejoramiento de las habilidades de dirección de los jefes al tenerla a su disposición.

La nómina es así de importante y así de delicada. Su estudio es labor de la dirección de recursos humanos, pero también de la alta dirección en su conjunto. Un comité de dirección que no esté atento a su evolución y no analice sus indicadores está perdiendo un instrumento de análisis y gestión vital. Casi diría que es una irresponsabilidad.

Calcular los costes de personal por producto o servicio no es suficiente. Analizar datos como la duración de los contratos, la rotación, el absentismo, etc., datos que se pueden extraer de la nómina, es una cuestión a no olvidar. Los expertos así nos lo han dicho en el trabajo de campo.

## Utilización y distribución de la información contenida en la nómina. *¿Open Book Management en la nómina?*

Otro tema es cómo y dónde distribuir esta información para que sirva como elemento de gestión. Cómo ayudar a los directivos de línea a que la utilicen. Una de las condiciones que debe cumplir esta distribución de información es hacerlo de manera "amigable".

Últimamente tengo la impresión que las técnicas de recursos humanos deben seguir la misma evolución que siguieron las técnicas informáticas. Hasta que éstas no se hicieron fáciles y amigables a los usuarios normales, no se generalizó su utilización. Los iconos y los colores sustituyeron a las farragosas instrucciones y el gris de las pantallas. Algo similar debe hacer el director de recursos humanos. El director de Corporació Sanitària Clínic lo tiene claro. Debe ayudar a los directivos a gestionar sus colaboradores, para ello hay que darles la información que crean útil. Dice que necesita un informático en la plantilla del departamento para tener los datos, cómo y cuándo los necesita. El informático tendrá también la labor de hacer amigable y significativa esta información para los directivos.

Para Jordi Manzanera, de Allianz, la información difundida tiene que ser sencilla, que se entienda con una simple mirada. Simple y significativa. Si un empleado, o su jefe, pueden ver su aumento real de nómina y compararlo con la media de la

---

<sup>3</sup> Pérez López, J. A. (1994), «Fundamentos de la Dirección de Empresas», Ediciones Rialp S.A., Madrid.

empresa, es una información simple y significativa. Como dice Natalio González, de RBA, hay que evitar acabar en la "parálisis por el análisis" debido al exceso de información o la falta de significación.

Por supuesto que hay zonas de la organización en las que la información derivada de la nómina es absolutamente necesaria. Para Villalonga, de Zurich, «si se la comunicas al comité de dirección o a los primeros cincuenta directivos de la compañía, su utilidad es incuestionable, ya que estas personas, al fin, son las que toman las decisiones y las que están viviendo la realidad de sus unidades desde la óptica de la gestión de equipos».

La característica de "amigable" es necesaria también para los propios empleados, para que se sientan responsables de su nómina, para que la entiendan. Para que puedan modificar datos y realizar consultas y, en su caso, las reclamaciones pertinentes.

Otra cosa es la transparencia. La nómina es una información sensible. Los tabúes fiscales que aconsejaban "opacidad" en el conocimiento de las nóminas han casi desaparecido, al menos en España. Las normas de buen gobierno corporativo empujan en la dirección de hacer transparente la retribución de los máximos responsables de la empresa. ¿Qué impide una vez cumplido este precepto en el consejo de administración ampliarlo al resto de la empresa? El llamado *Open Book Management* se basa en la transparencia total.

El conocimiento de la nómina individual y la posibilidad de que se autogestionen determinadas tareas tienen ventajas administrativas. Reduce la burocracia y agiliza los procesos. Jordi Manzanera, de Allianz, dice que «el sistema nos ha ahorrado una cantidad enorme de preguntas. Antes, cuando se cerraba la nómina era un goteo constante de preguntas. A partir de que el empleado tiene esa información a su alcance, todas esas preguntas han bajado muchísimo». Para José Villalonga, de Zurich, la posibilidad de que los directivos y los empleados realicen determinadas tareas en la nómina, como los cambios de domiciliación bancaria, etc., facilita poder dedicar al departamento de recursos humanos a tareas de mayor aporte estratégico al descargarlo de carga administrativa. Como dice José María Orduña, director de recursos humanos de Nutrexp, el papel del departamento debe ser el de "consultor interno".

En algunos casos esta autogestión mejora las competencias organizativas en el uso de nuevas tecnologías. Nada más interesante que conocer la nómina, y nada motivará más para aprender el manejo de la tecnología que saber que puede utilizarse para mejorar este conocimiento. Es otra de las apreciaciones de José Villalonga.

## Nómina y valores

Es verdad que ello exige extremar los valores de justicia y equidad. Equidad externa, respecto al mercado; y equidad interna, respecto al interior de la organización. Lo que, lejos de ser una amenaza, es más bien una oportunidad en los tiempos que corren. Porque, tarde o temprano, la falta de estos valores se descubre y cobra su tributo.

Qué es lo justo o lo equitativo es difícil de definir. Su definición es un ejercicio muy apropiado en una época en la que se ha redescubierto el valor de la ética en los negocios. En la que los intangibles (y la ética es uno de los más importantes) tienen una gran importancia en la formación del valor de la empresa. Para Jordi Manzanera, de Allianz, es muy relevante: «Le damos mucha importancia a la información derivada de análisis comparativos o *benchmarking* con... otras empresas de nuestro propio

grupo a nivel internacional... ello puede ayudarnos a prevenir problemas... sobre las debilidades que puedan existir en cuanto a nuestra equidad salarial interna».

Así pues, la investigación de los datos que se desprenden de la nómina es una cosa muy seria. Tan seria que muchas veces da miedo. Ahora que muchos de nuestros empleados son *hackers*, no nos engañemos, no se enteran de lo que cobran los demás porque no quieren. Prefieren el adagio de "ojos que no ven, corazón que no siente". En el IESE, a veces discutimos un caso curioso, se llama: «Cuando los salarios son transparentes»<sup>4</sup>. Es la historia de un empleado despedido cuya última acción en la empresa consiste en distribuir la nómina a todos. Las reacciones no se hacen esperar. El efecto sobre la moral de la compañía es desastroso. Más vale que pensemos que tarde o temprano la transparencia debe ser una de nuestras notas características en la nómina de la empresa. Entonces podremos distribuir sus datos agregados o individualizados.

Pero distribuirlos no es suficiente si no se ha realizado antes un trabajo previo. Información a secas no es comunicación. Puede incluso ser "incomunicación" o, peor aún, desinformación.

Si no hay pautas comunes para la interpretación de los datos y para sacar consecuencias de los mismos, se producirá una dilapidación de esfuerzos, seguida de incomprendimientos y recelos. Será peor el remedio que la enfermedad. La distribución de la información debe ir precedida de la formación adecuada para sacarle provecho. Es otra de las conclusiones de este estudio. En la aseguradora Zurich, José Villalonga reconoce que hay que "formar para informar"... «tenemos prevista una acción formativa, dentro de nuestro programa de desarrollo de directivos denominado CREA, cuyo objeto es clarificar determinados conceptos sobre gestión de personas y los procesos asociados a la misma... asegurándonos que todos hablamos el mismo idioma». Pero no es fácil. Para otro de los entrevistados aún no existe la cultura de utilizar los KPI, *Key Performance Indicators* (indicadores claves de rendimiento), a pesar de que ya están disponibles a nivel general y de departamentos. Para Jordi Checa, de Caixa de Girona, la organización tiene que estar madura para poder sacar el fruto de la información, y repite: «Se debería completar la información con formación».

La transmisión de valores no se reduce a los directivos y los empleados. Una utilización adecuada de la información puede ayudar a conseguir fidelización de los clientes y confianza de los accionistas.

En efecto, durante años, mantener un abanico salarial de uno a cinco sirvió a Ben & Jerry's para fidelizar a sus clientes<sup>5</sup>. B&J es una compañía de venta de helados conocida por su misión social. Compra sus productos a indios del Amazonas para proteger la selva tropical. Distribuye el 7% de sus beneficios a fundaciones para la mejora del medio ambiente. Paga más cara la leche de sus proveedores para que no alimenten a las vacas con hormonas, etc. Pero la idea de pagar sólo cinco veces más a la alta dirección que lo que cobra el de menor retribución de la empresa fue, mientras se mantuvo, la política que más notoriedad tuvo dentro y fuera de la compañía. Transmitía una imagen de justicia que otras políticas no pueden hacer. Sus clientes, además de un helado de calidad, compran "conciencia social". La comunicación sobre la política de 5 a 1 ayudó durante un tiempo a ello.

En el caso de Médicos sin Fronteras, la transparencia informativa en lo referente a salarios es necesaria para mantener la confianza de los donantes y la sociedad en general. Esta confianza con los *stakeholders* externos es vital en una ONG. Por eso sus nóminas están a disposición de todos.

---

<sup>4</sup> Case, J. (2001), «When salaries aren't secret», Case study, Harvard Business School Press, Boston (Mass).

<sup>5</sup> Cohen, B. y J. Greenfield (1997), «Ben & Jerry's Double-dip, Lead with values and make money too», Simon and Schuster, Nueva York.

La exigencia de políticas de transparencia en la retribución de los consejeros en las prácticas de buen gobierno sirven, entre otras cosas, para aumentar la confianza de los accionistas. Así como la recomendación de que el comité de retribuciones del consejo de administración esté compuesto en su mayoría por miembros independientes, que no sean ni accionistas ni ejecutivos, para evitar que los que decidan las retribuciones sean "juez y parte".

Los dos párrafos anteriores indican cómo la información contenida en la nómina y la forma de difundirla, influyen en los *stakeholders* externos tanto como en los internos.

## Entonces, ¿debemos cambiar el sistema y, sobre todo, la filosofía de la empresa sobre la nómina?

Todo cambio en la retribución debe cumplir una premisa: las personas deben ganar, en términos generales, lo mismo o más. Eso supone que, a corto plazo, el efecto en un cambio de la misma es el aumento de gasto. La salida de más dinero de caja. Por eso son tan reacios los expertos de cada empresa y la alta dirección a la hora de modificar el sistema retributivo.

Sin embargo, mantener estático el sistema es también un error. Hay al menos cuatro razones:

- El entorno cambia, la equidad externa se resiente. Lo que hace años era un salario competitivo ha dejado de serlo. La oferta de profesionales de un tipo determinado cambia también. Los empleados antes escasos y caros, ahora son abundantes y nuestros salarios son excesivos. Podríamos tener profesionales mejor preparados con menos gasto. Pero puede ocurrir al revés, la demanda de otros profesionales crece y lo que antes era un buen salario se ha quedado desfasado. La legislación laboral se modifica. Los conceptos que componen la nómina se cambian reglamente.
- Las empresas cambian, su estrategia es diferente. Hay que motivar nuevas competencias en los miembros de la organización. Crecer supone nuevos desafíos para la dirección de las personas. Diversificarse, también. Los conceptos de equidad varían de unos sectores económicos a otros. La expansión geográfica introduce el problema de los expatriados y la consistencia de las políticas retributivas entre distintas unidades de negocios, sometidas a regímenes legislativos variados y a condiciones económicas y sociales diversas.
- Las personas cambian, sus necesidades y aspiraciones, también. Lo que antes satisfacía adecuadamente ahora no lo hace ni en cantidad ni en la forma de pagar. Sus trabajos varían. La equidad interna se resiente. Trabajos importantes en otras épocas se han convertido en rutinas. El *outsourcing* y otras formas de gestión modifican los puestos de trabajo. Las nuevas tecnologías requieren habilidades diferentes. Uno de los entrevistados analiza la nueva tendencia sobre el trabajo a tiempo parcial y lo encantadas que están determinadas personas con trabajos a media jornada. Es un cambio reciente, pero importante, en el mercado salarial.
- Por último, la retribución parece cumplir el tercer principio de la termodinámica o "principio de Nerst". Según él, los sistemas dejados a su libre evolución tienen entropía creciente. La entropía es la medida del desorden. Todo gestor

experimentado en el manejo de nóminas sabe que esto es verdad. Salvo sistemas muy rígidos, que en su rigidez llevan su ineficacia, lo normal es que, de vez en cuando, haya excepciones. Excepciones sobre excepciones llevan el sistema al desorden. Por eso, cada cierto tiempo conviene regularizarlo.

Así pues, modificar el sistema de retribución es arriesgado, pero mantenerlo estático es mortal. Hay que modificarlo, pero hacerlo exige un proceso cuidadoso de análisis, ser consciente de los riesgos que se corren y preparar un plan de formación y comunicación adecuado a los objetivos perseguidos.

Modificar el sistema de retribución no es sólo cambiar las cantidades y los conceptos de pago. También es modificar la forma de comunicar y utilizar la información contenida en la nómina. Estos cambios no son neutrales. Influirán en el estado de ánimo de los perceptores, influirán en la capacidad de gestión de personas por parte de los directivos, influirán en las competencias a desarrollar en las personas y, por ende, influirán en la estrategia general de la compañía. Influirán, según los casos, en la fidelidad de los clientes y la confianza de los accionistas, así como en la imagen externa ante otros *stakeholders*. La prudencia dirá cómo hacerlo con las menores perturbaciones posibles y sacando el mayor provecho de ese cambio.

La nómina es una pieza más, debe ser consistente con el resto de políticas de recursos humanos, con la estrategia, con el entorno y con el ADN de la empresa.

Porque, además, la nómina no es independiente de los otros sistemas de dirección de recursos humanos. Debe ser consistente con ellos. El caso de B&J es paradigmático. En mi opinión, el sistema de 1 a 5 no se pudo mantener, a pesar de su importancia estratégica, por no ser consistente con el sistema de reclutamiento y desarrollo de directivos y con su entorno. En efecto, B&J reclutaba sus directivos en el mercado de Estados Unidos, donde los salarios eran significativamente superiores. La rotación de los mismos dentro de la empresa indicaba que no eran los apropiados para ella. Técnicamente eran adecuados, pero culturalmente procedían de un entorno que les impedía identificarse con esa política. B&J debería haber modificado la política de reclutamiento, haber creado sus propios directivos, si quería disponer de *managers* culturalmente integrados. Era una falta de consistencia.

La última vez que analicé la memoria de esa empresa, después de su compra por Unilever, en los años dos mil, el abanico era de 16 a 1. Eso sí, mantenían la política de transparencia informativa a través de la memoria. Jordi Manzanera, responsable de relaciones laborales de Allianz, indica que el valor estratégico de la información de nómina dependerá de «cómo se enfoque. Si se enfoca únicamente para la administración de nómina, no tendrá más valor. Si se enfoca como una gestión integrada de recursos humanos, entonces esta información será interesante para otros procesos, como puede ser la selección, el catálogo de puestos o el proceso de formación».

Esta consistencia interna con el resto de los sistemas de dirección de personas es sólo una de las consistencias que tiene que cumplir la nómina. A su vez, todos los sistemas de dirección de personas en su conjunto deben ser consistentes con el entorno y la estrategia. No se pueden tener sistemas de destajo puro si la legislación no lo permite.

El sistema de diseño, gestión y difusión de la nómina debe ser consistente con la estrategia, para desarrollar las competencias necesarias para llevarla a cabo. Para Natalio González, de RBA, «en la fase de expansión que nos encontramos estamos cambiando el énfasis, evolucionando de la administración de personal al desarrollo de personas». Para el director

de recursos humanos de Médicos del Mundo, «la información de nómina y administración de personal... ¿estratégica?... Rotundamente sí». Para Jordi Checa, de Caixa de Girona, al distribuir la información el director de recursos humanos ganará peso estratégico, pues la función táctica pasará a los *managers*. Caixa de Ontinyent está implementando un instrumento, llamado ADP.net, para la difusión y explotación de los datos contenidos en la nómina con objeto de facilitar información para la planificación estratégica de la empresa.

La consistencia se debe dar finalmente con la naturaleza de la empresa, su ADN, su cultura, sus valores y estilos de dirección y trabajo. De forma que se enraíce en su historia, consolide en su presente y proyecte a su futuro. Jordi Checa indica que su organización parte de una situación reacia a la difusión de la información, pero que se dirige a un proceso de *empowerment*. Ambas características se imponen en la necesidad de realizar el proceso de manera paulatina, informando y formando.

Por todo ello, modificar la nómina o utilizar la información contenida en ella, no es una decisión de la dirección de recursos humanos, es una decisión de la alta dirección, de los órganos de gobierno de la empresa, de la dirección general.

Benicasím, agosto de 2005  
José Ramón Pin Arboledas  
Profesor del IESE  
Director del IRCO-IESE



# Resumen ejecutivo

1. «La información facilitada por los sistemas de información de nómina y administración de personal no es ni estratégica ni táctica, depende de cómo se trabaje.» Esta idea, expresada con claridad y sencillez por uno de los expertos entrevistados, es la conclusión más evidente que se deduce del estudio.
2. Ahora bien, la difusión de esa información a otros colectivos de la organización es vista como un hecho estratégico para el departamento de recursos humanos, en la medida en que es de importancia crítica para la toma de decisiones estratégicas, tanto de los directores de departamentos como del comité directivo.
3. Dentro de la información suministrada por los sistemas de información de nómina y administración de personal, la que actualmente ven los directores de recursos humanos como de mayor aporte estratégico es la salarial (la relación entre la aportación del colaborador frente a la retribución que percibe es vista como un elemento de enorme interés). A esa información le siguen, en este orden: costes, inventario de plantilla, absentismo, edades, antigüedades y el historial del empleado (a éstas habría que relacionar otras, como puestos, disponibilidad del empleado para realizar otras funciones, formación, etc.). El valor de la información salarial reside, sobre todo, en su contribución a la hora de analizar la equidad interna, la competitividad externa y la retención del talento. Hay que tener en cuenta que en la mayor parte de las empresas actuales –donde el componente de servicios tiene cada vez más importancia–, el mayor concepto de la cuenta de gastos, en la cuenta de resultados, es la nómina. (En algunas Administraciones públicas supera el 70% del total de su presupuesto.) En este sentido, sería un contrasentido (valga la redundancia) no intentar sacar el máximo provecho de este gasto (o inversión ¡!). Para sacar este rendimiento es necesario un análisis pormenorizado, profundo y significativo del mismo. Es por ello que no resulta chocante que la información sobre la composición de la nómina sea considerada como un tema importante por la dirección de recursos humanos.
4. La disponibilidad de información sobre los principales indicadores de la plantilla de la empresa hace posible realizar previsiones estratégicas a medio y largo plazo: posibles ajustes de las plantillas a varios años vista (facilitando, por ejemplo, el evitar formas de despido "traumáticas"), necesidades futuras de los diferentes departamentos de la empresa, previsiones de *stocks* de personas, empleados con potencial de desarrollo, planificación de sus necesidades de formación a largo plazo... Desde la información "administrativa" se posibilita información para otros aspectos de "desarrollo" de recursos humanos, como la gestión de carreras.
5. Las posibilidades de difusión y gestión de la información facilitada por las nuevas tecnologías disminuyen las labores administrativas del departamento, que son aún vistas y "denunciadas" como una carga muy significativa para el mismo. Ofrecen mayor tiempo y recursos disponibles para dedicar a las labores estratégicas, ya que resuelven buena parte de las necesidades transaccionales de la información (gracias, sobre todo, a las posibilidades de autogestión que ofrecen al propio empleado).
6. La corresponsabilidad entre las áreas de negocio y el departamento de recursos humanos en la gestión de personas, y en la utilización estratégica de la información, es vista como muy deseable. La misma disponibilidad de

datos sobre la plantilla podrá facilitar, en un futuro cercano, el llegar a acuerdos –objetivos y medibles cuantitativamente– entre el departamento de recursos humanos y los restantes departamentos o áreas de la empresa. Acuerdos que relacionen los servicios del primero hacia las áreas (por ejemplo, identificar los perfiles idóneos a contratar, o suministrar el personal necesario en un tiempo determinado) con el compromiso recíproco de las áreas (por ejemplo, ayudar en la definición inicial de los perfiles y realizar un servicio de tutoría, por parte de los jefes, una vez contratados los candidatos). Los *Quality Agreements* son un instrumento válido para ello.

7. La difusión de la información deviene, pues, estratégica para nuestros departamentos en la medida en que ayuda a dar forma al papel que recursos humanos quiere para sí, esto es, el de consultor interno... Y, más allá, el de "socio interno" del resto de las áreas, proveedor de servicio interno, tanto a los directores de departamento dentro de la empresa como al comité de dirección.
8. Y deviene estratégica porque facilita el papel que recursos humanos quiere para el directivo de área: un "gestor de personas".
9. El suministro y difusión de la información de nóminas es una base para construir un punto de partida desde el que promover la descentralización e ir poniendo en manos del directivo de área información sobre las personas, que en algún momento habrá de ligarse a otras de desarrollo de recursos humanos especialmente: puestos, competencias y formación.
10. Facilitar y difundir la información de nómina y administración de personal ofrece a recursos humanos una imagen de transparencia, modernidad y eficiencia a ojos del resto de la organización. Es la parte más significativa del llamado *Open Book Management* (transparencia informativa), dado que es lo que más directamente influye en los miembros de la organización.
11. Igualmente, la nueva tecnología potencia las opciones de control de recursos humanos sobre la información que difunde a la organización (siempre y cuando los sistemas sean lo suficientemente prácticos y el departamento esté lo suficientemente formado), provocando nuevo diálogo y mayor consenso en la organización (directivos-recursos humanos).
12. Al mismo tiempo, arroja luz sobre relaciones entre variables que podríamos denominar *hard* (por ejemplo, absentismo y salarios), con otras *soft* (por ejemplo, compromiso y equidad percibida).
13. Las opiniones de los expertos entrevistados reflejan probablemente la preocupación de recursos humanos en nuestro país por el cliente interno: esencialmente, comité de dirección, directores de departamentos y empleados. Queda aún lejos la preocupación por vincular las prácticas de recursos humanos y su tecnología a los procesos de negocio, a los intereses de los clientes externos y a la creación de valor para los inversores y accionistas.

# Capítulo 1

## Objetivos y razones del estudio

"Quiero y no puedo." Así describen algunos la situación de recursos humanos: Como una área que se esfuerza por desprenderse de las labores de administración, para tratar de centrarse en iniciativas más estratégicas... sin lograrlo del todo. Ahora bien, si tomamos como referencia el marco conceptual que nos ofreciera Dave Ulrich<sup>1</sup>, ya en el año 1997, podemos situar el rol de gestor administrativo como uno más, junto a los roles de *partner* estratégico, gestor del cambio y adalid del desarrollo de los empleados. La gestión de la nómina y de la administración de personal, de hecho, deviene clave para poder desarrollar el resto de roles y funciones con la garantía y solidez necesarias.

Muchas organizaciones de recursos humanos pretenden centrarse en la gestión más "avanzada" de personas sin antes haber consolidado –u optimizado significativamente– la gestión de la nómina y la administración de personal. Quizá, sin explotar una parte significativa de las opciones de gestión que ofrece la información de esta área.

Este estudio pretende analizar la contribución de la información de nómina y administración de personal a la estrategia del departamento de recursos humanos y de la organización. ¿Cuál puede ser la aportación estratégica de explotar esa información? ¿Y la aportación de difundirla al resto de la organización (a los empleados, a la dirección y, muy especialmente, a los mandos)? Esto es, ¿en qué medida la explotación de esa información (salarios, cambios, categorías, altas, bajas, tipología de contratos, antigüedades, efectivos, edades, ausencias, etc.) nos puede ayudar para desarrollar el resto de roles y, en particular, el de *partner* estratégico? ¿Cuáles pueden ser los beneficios de hacerla llegar a los diferentes colectivos de la compañía, en modo consulta y actualización? ¿En qué medida puede facilitar la toma de decisiones para que la estructura y ubicación de los recursos estén en sintonía con la estrategia corporativa –con el propósito estratégico, prioridades y proyectos críticos de la organización?, etc.

Tal y como analizará esta investigación, las nuevas tecnologías de explotación y difusión (*publishing*) de la información están ofreciendo nuevas oportunidades para la gestión de personas<sup>2</sup>. Más allá de optimizar la eficiencia operativa, deben ayudarnos a dar respuesta a un reto mucho mayor, y a afrontar la que probablemente será la próxima agenda de recursos humanos: crear valor para los diferentes colectivos con intereses en la organización<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ulrich, D. (1997), «Human Resources Champions», Granica, Barcelona; Pin, J.R. (2004), «¿DRH & IT? Efectos de la automatización en los procesos de capital humano», *Capital Humano*, julio, págs. 66 a 75; Alcaraz, J.M. y R. Stambaugh, «Personas e información: De los 4 roles clave de RRHH a la gestión de intangibles» (en espera de publicación por *Revista e-Deusto*).

<sup>2</sup> Walker, A. (2002), «Web-Based HR. The technologies and trends that are transforming HR», McGraw-Hill, Nueva York; Alcaraz, J.M. y E. Uscher (2005), «Conversations with AI Walker», *The IHRIM Journal*, marzo-abril, págs. 23 a 29.

<sup>3</sup> Ulrich, D. y W. Brockbank (2005), «The HR Value Proposition», Harvard Business School Press, pág. 281.



# Capítulo 2

## Metodología

### 2.1. Introducción

La metodología utilizada para el presente estudio ha contemplado una parte teórica y otra empírica.

La parte teórica contiene una síntesis de algunas de las ideas de mayor actualidad, proveniente de relevantes expertos en recursos humanos, en las áreas de gestión, estrategia y sistemas de información para la gestión de recursos humanos. Se han revisado algunos estudios alrededor de la tecnología y los recursos humanos de consultoras internacionales y universidades.

La parte empírica ha consistido en un trabajo de campo esencialmente cualitativo, consistente en entrevistas en profundidad a diferentes expertos –directivos del área de recursos humanos: directores y adjuntos a dirección de recursos humanos, responsables de relaciones laborales, responsables de compensación y beneficios, etc.

### 2.2. Entrevistas en profundidad y casos de estudio

Desde abril a mayo de 2005 se realizaron una serie de entrevistas a once organizaciones:

- Del sector seguros: Allianz, Zurich y otra empresa multinacional que ha preferido conservar el anonimato
- Del sector financiero: Caixa Ontinyent y Caixa de Girona
- Del sector editorial: RBA y Círculo de Lectores
- Organizaciones no gubernamentales: Médicos del Mundo y Médicos Sin Fronteras
- Del sector industrial (alimentación): Nutrexpa
- Del sector asistencial: Corporació Sanitària Clínic

Cada una de ellas posee más de 200 empleados, y el total suma alrededor de 15.000 empleados gestionados.

Aproximadamente la mitad son usuarias de la tecnología del proveedor ADP y, el resto, de otros sistemas de información de nómina, administración de personal y difusión de la información (portales del empleado o del *manager*...).

Algunas de estas organizaciones llevan varios años haciendo uso de estos sistemas. Otras están recién embarcadas en diversos proyectos, y un tercer grupo considera que probablemente los implementará a medio plazo.

Se realizaron once estudios de casos en profundidad, utilizando para ello las entrevistas realizadas, documentos aportados por la empresa y otros.

En el Anexo 1 se incluye el guión de la entrevista utilizado.



# Capítulo 3

## Evolución de las funciones de recursos humanos: Situación de la creación de valor en el centro de la estrategia y dirección de personas

Permítasenos introducir este apartado describiendo brevemente cuatro situaciones ficticias, que servirán para ilustrar el hilo argumental del capítulo:

### Cuatro escenas, cuatro *stakeholders*

- **Escena primera:**

Carlos Fernández, consultor financiero, camina hacia su casa tras una jornada agotadora. Guarda en el maletín, junto al resto de papeles, el sobre que le ha entregado el cliente, uno de los más importantes de la compañía. Contiene, precisamente, la valoración que el cliente ha realizado de las diversas fases ejecutadas por nuestro consultor hasta la fecha. Parte de la retribución variable de Carlos dependerá directamente de la puntuación plasmada en ese cuestionario...

- **Escena segunda:**

Eva Rodríguez, presidenta de la compañía de distribución ABC, lleva varias horas analizando con el comité de dirección las implicaciones de la nueva fusión. Muy probablemente –sospecha–, varios de sus directivos clave estarán ya urdiendo un "plan de huida" ante una operación que no ven con buenos ojos. Antonio Soto, director de recursos humanos, se pregunta sobre el impacto que tendrá esa fuga de talento y la posible pérdida de confianza –de algunos de los accionistas– hacia la calidad del nuevo *staff* directivo. Está a punto de proponer a la comunidad de inversores algunas ideas sobre ello y sobre la nueva estrategia de crecimiento, para que esa credibilidad no sufra un ápice.

- **Escena tercera:**

Eloy Sánchez silba una melodía, contento ante la noticia de su nueva asignación al proyecto y equipo de programación en tecnología ".net". Tras varios años trabajando en un mismo lenguaje, siente que se le ofrece una atractiva oportunidad para crecer, no ya sólo profesionalmente, sino también personalmente: las relaciones humanas en el nuevo equipo, si bien son ciertamente competitivas, se caracterizan por un indudable buen humor, y las ganas de innovar y jugar con "lo último" se palpan en todo el equipo.

- **Escena cuarta:**

Ana y José, responsable y "segundo" del departamento de producción, respectivamente, llevan un rato discutiendo. Sobre la mesa hay una planilla que les ha hecho llegar el técnico de formación, que les sirve como guía para su análisis. Tratan de consensuar cuáles son las capacidades técnicas y sociales actualmente existentes en el departamento. Los próximos dos años van a ser "movidos", y los retos, bien notables. ¿Cuáles serán las competencias individuales y las capacidades del departamento a desarrollar para afrontarlos? Desde luego, el plan de formación y desarrollo habrá de ayudarles a incorporar parte significativa de esas destrezas. Desarrollar esas competencias y comprometer al personal, que habrá de implicarse y realizar un significativo esfuerzo...

## Crear valor para los grupos –internos y externos– con intereses en la organización

¿Qué tienen en común estas cuatro escenas breves? Muy probablemente, ejemplifican la que será la próxima agenda de recursos humanos: crear valor para los diversos colectivos –*stakeholders*– con intereses en la organización: la "incorporación" de los clientes externos a la valoración (o al diseño mismo) de las evaluaciones del rendimiento de recursos humanos, en el primer caso, incrementa la "conectividad" con los clientes clave; las iniciativas para repercutir sobre algunos de los intangibles que influyen en el valor de mercado de la compañía –como restaurar la confianza ante la nueva estrategia de crecimiento y la calidad de aquellos que la liderarán– ofrecen a recursos humanos la oportunidad de crear valor para la comunidad de inversores; la asignación a un nuevo proyecto, en la tercera escena, implica un significativo valor para el empleado que la protagoniza, al suponerle un notable aumento de su propia empleabilidad; y, en la última escena, vemos a recursos humanos ofreciendo valor y apoyando a los *managers*, ayudándoles a detectar y posteriormente incorporar las capacidades necesarias para implementar la estrategia corporativa y afrontar los retos del departamento.

Tal y como describe Dave Ulrich en su libro recientemente publicado, «The HR Value Proposition»<sup>1</sup>, crear valor deviene el nuevo propósito de recursos humanos. Valor para los *stakeholders*, tanto internos (*managers* y empleados) como externos (clientes e inversores). Para Ulrich –cuyo trabajo acostumbra a guiar parte significativa de los conceptos y agendas de recursos humanos–, el propósito de las prácticas de recursos humanos (diseño organizativo, reclutamiento, formación, desarrollo, compensación, gestión del rendimiento, etc.) no es otro que el de articularse para crear valor para aquellos colectivos. Lo que, en buena medida, implica que el propio departamento de recursos humanos debe adaptar su estrategia y estructura para servir a ese fin. Y, al mismo tiempo, su propia profesionalidad debe asentarse en los roles apropiados y contar con las competencias necesarias...

## Ofrecer servicio a las áreas internas

Así, en el suministro de servicios de recursos humanos, cada vez resultará más habitual realizar, con las diversas áreas, *Quality Agreements*<sup>2</sup> susceptibles de ser traducidos en indicadores. En el caso mencionado de los mandos de línea del departamento de producción, para éstos podría implicar el llegar con recursos humanos al acuerdo de identificar las necesidades críticas, comprometerse a definir las para una determinada fecha, facilitar la asistencia, obtener un ratio de asistencia superior a un porcentaje determinado, etc. Por su parte, recursos humanos podría comprometerse con un calendario de ejecución del plan, o que las valoraciones de la formación finalmente efectuada superen determinada puntuación, o...

Empleados y –últimamente con mayor atención– *managers* concentran, pues, buena parte de los esfuerzos de recursos humanos, en consonancia también con el papel que la dirección corporativa espera de nuestra área, especialmente en lo referente al asesoramiento a las líneas de negocio<sup>3</sup>.

---

1 Ulrich, D. y W. Brockbank (2005), «The HR Value Proposition», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (una síntesis extensa del mismo se encuentra en <http://www.rbl.net>).

2 IESE, Programa Executive Education, «De la gestión de RRHH a la gestión de personas», mayo/junio de 2005. Son acuerdos entre el director de recursos humanos y los diferentes departamentos, en los que se recogen lo que éstos esperan de la dirección de recursos humanos y lo que ésta se compromete a aportar, y viceversa: lo que el departamento en cuestión aportará a la dirección de recursos humanos para que ésta pueda cumplir sus objetivos.

3 *Expansión & Empleo* (2005), «Recursos Humanos, el soporte de las áreas de negocio», 25 y 26 de junio, págs. 3 y 4. Alcaraz, J.M. y E. Uscher, «Capital Humano, mandos de línea y estrategia». En espera de publicación por la revista *Equipos y Talentos*.

## Mirar hacia fuera: inversores y clientes...

Más novedoso y complejo puede resultar el reto de ofrecer valor, mediante las prácticas de recursos humanos, a inversores y clientes.

Para el caso de los inversores, están emergiendo toda una serie de organizaciones y un amplio cuerpo de conocimiento y práctica, preocupados por gestionar los intangibles relacionados con las personas y su vinculación al valor de mercado. Se calcula que los intangibles –como el caso que veíamos arriba sobre una posible "fuga de conocimiento"– pueden representar hasta un 50% en la determinación del valor de mercado de una compañía<sup>4</sup>. Un tema que no es nuevo en el análisis de la nueva economía... pero sí en las prácticas de la gestión de personas. Pero, ¿es que hay una línea clara y directa desde el trabajo de recursos humanos al valor intangible de la organización? ¿Es también necesario preguntarse desde esta área cómo optimizar el PER (relación precio-beneficio) de la compañía? Quizá la denominada "arquitectura de los intangibles"<sup>5</sup> es uno de los marcos más sólidos y novedosos con los que cuenta recursos humanos, a partir del cual se ha abierto un nuevo debate y posibilidades para nuestra profesión. Desde este marco se concibe la creación de valor intangible a partir de:

1. **Mantener las promesas.** ¿Qué credibilidad existirá si hay una falta de confianza en que la organización podrá lograr sus metas de servicio y de beneficios? Tener una reputación de mantener las promesas financieras, las de clientes y de los empleados, es la base.
2. **Articular una estrategia coherente.** ¿Cuáles son las estrategias de crecimiento a seguir y cómo describirlas en términos comprensibles? Las personas con intereses en la organización, los *stakeholders* (*managers*, empleados, inversores, clientes), deben comprender y tener confianza en ellas (innovación de producto, *customer share*, expansión geográfica...).
3. **Invertir en competencias críticas.** ¿Cuáles son las habilidades técnicas que necesitamos? Los *managers*, los líderes, deben invertir sus recursos técnicos de una forma que sea consistente con el propósito estratégico de la empresa.
4. **Incrementar las capacidades de la organización.** ¿Cuál es el ADN de nuestra organización, aquellas capacidades (intangibles) que deleitan a los clientes, representan la identidad de la firma y hacen que los empleados estén orgullosos de serlo? Hay al menos siete, y debieran constituir el nuevo foco de recursos humanos: la velocidad de cambio (hacer que las cosas relevantes sucedan rápidamente); la colaboración ("el todo es más grande que la suma de las partes"); la identidad de los *managers* (definir lo que se espera que sepan –así como su comportamiento ante los clientes, inversores y empleados); el talento (esto es, la competencia multiplicada por el compromiso); la responsabilidad (instaurar el cumplimiento dentro de la organización); el pensamiento compartido (conocer la experiencia que se desea vivan los clientes para consolidar una cultura y comportamiento consecuentes), y el aprendizaje (crear y generalizar

<sup>4</sup> Lev, B. (2003), «Intangibles: Medición, gestión e información», Ediciones Deusto, Barcelona.

<sup>5</sup> Ulrich, D. y N. Smallwood (2003), «Why the bottom line isn't. How to build value through people and organization», Wiley & Sons, Hoboken, Nueva Jersey; Pin, J.R. y J.M. Alcaraz (2005), «Capitalizar los intangibles: ¿Cómo incrementar el valor de mercado a partir de las personas y las capacidades de la organización?», *Capital Humano*, junio, nº 189, págs. 106 a 114.

ideas relevantes a través de la organización). Y precisamente en este cuarto nivel es donde la contribución de recursos humanos puede ser más significativa, para ayudar a determinar y desarrollar el conjunto de capacidades más críticas para la organización, implementar la estrategia e incrementar el valor de mercado<sup>6</sup>.

Paralelamente, recursos humanos debe articular sus prácticas para que éstas generen valor a ojos de los clientes. Buena parte de la experiencia de éstos en relación a la compañía se deriva de los comportamientos de los empleados. Es por ello que podremos ser de auténtica ayuda si, por ejemplo, expandimos por la organización el conocimiento de los clientes más relevantes, si facilitamos que cada colaborador piense y "actúe" como un cliente, si alineamos las prácticas de recursos humanos con la proposición de valor del cliente, o si implicamos –como en la primera escena– a clientes clave en el diseño de las propias prácticas de recursos humanos<sup>7</sup>. En este último sentido, algunas compañías, por ejemplo, ya invitan a sus clientes a los cursos internos sobre liderazgo, para recibir de ellos su visión y expectativas. Otras implican a algunos clientes en los procesos de selección, etc. Sin duda, los próximos años vamos a ver iniciativas cada vez más sólidas en este sentido.

## Crear la arquitectura organizativa adecuada

En la evolución de recursos humanos, nuestra profesión ha visto cómo el componente o el rol administrativo han cedido un peso considerable al componente de gestión –gracias, por ejemplo, a las posibilidades del *outsourcing*–, y éste al estratégico<sup>8</sup>. Pero quizás están llamados a convivir. Como decíamos en el anterior capítulo, junto al rol administrativo, muy probablemente necesitamos ejercer igualmente los roles de adalid del desarrollo de las personas, gestor del cambio y *partner* estratégico. Los integrantes del departamento deben ser capaces de crear la arquitectura organizativa, empezando por su propia área, para materializar la estrategia a través de las personas<sup>9</sup>. Y, al mismo tiempo, proyectar una imagen (*branding* interno) adecuada a ojos del resto de colectivos mencionados. Y para ello habrán de dotarse de nuevas habilidades y competencias<sup>10</sup>. Al hilo de lo comentado hasta aquí, se desprende la pregunta: ¿Debiéramos ser capaces, incluso, de llegar a poder firmar *Quality Agreements* o compromisos de prestación de servicios tanto a los *stakeholders* internos como a los externos?

## El papel de la tecnología de recursos humanos

El abanico de sistemas de información para la gestión de recursos humanos actualmente disponible es amplísimo<sup>11</sup>. Sin duda, resuelven con soltura las necesidades transaccionales de la información. Son los protagonistas en la integración de la información de las diferentes áreas de recursos humanos. Facilitan el pensar localmente para actuar localmente. Automatizan la gestión de indicadores, que pueden formar parte de cuadros de mando integrales. Introducen el *self-ser-*

<sup>6</sup> Ulrich, D. y N. Smallwood (2004), «Aprovechar las capacidades», *Harvard-Deusto Business Review*, septiembre, págs. 14 a 22.

<sup>7</sup> Ulrich, D. y W. Brokbanck (2005), obra cit.

<sup>8</sup> IESE-IRCO (2004), «La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos».

<sup>9</sup> Eckholdt, S. y R. Axtel (2005), «Transform or die –the core competence of corporate reinvention and redesign».

<sup>10</sup> Hiebert, M. y B. Klatt (2001), «The Encyclopedia of Leadership», McGraw-Hill, Nueva York; Quintanilla, J., C. Sánchez-Runde y P. Cardona (2004), «Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección», Pearson/Prentice Hall, Madrid.

<sup>11</sup> Pelegrín, C. (2004). «e-HR. La tecnología al servicio de las personas», Pearson/Prentice Hall, Madrid.

vice como nuevo modelo de gestión. Abren la opción de crear "centros de servicios" de recursos humanos en la intranet corporativa. Generan nuevos debates sobre la privacidad o la gestión del conocimiento. Permiten la modelización de posibles escenarios para la toma de decisiones. Fuerzan, con frecuencia, a rediseñar los propios procesos de recursos humanos en la organización y a adquirir competencias tecnológicas a nuestros colegas. En suma, facilitan nuevas formas de gestión, más allá de meramente automatizar las formas tradicionales<sup>12</sup>. Ahora bien, si las situamos en el contexto esbozado en este capítulo, vemos que indudablemente habrán de ponerse también al servicio de los diversos colectivos para los que recursos humanos debe crear valor.

Precisamente, la información contenida en los sistemas de gestión de la nómina y la administración de personal –la información "administrativa" que toda organización puede poseer por el mero hecho de gestionar una plantilla–, de explotarse y compartirse con la compañía, abre nuevas formas de servicio y visibilidad para nuestros departamentos... El resto de este estudio analizará la visión de once directivos de recursos humanos sobre algunos de los estimulantes retos a los que nos enfrentamos.

---

<sup>12</sup> Alcaraz, J.M. (2004), «HRMS: ¿Mera automatización de las funciones tradicionales o nuevas formas de gestión de RRHH?», *Training & Development Digest*, enero, págs. 34 a 40.



# Capítulo 4

## Casos de estudio

### CORPORACIÓ SANITÀRIA CLÍNIC: EL PAPEL CRÍTICO DE LOS INDICADORES ADMINISTRATIVOS EN LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

«El Hospital Clínic, conjuntamente con el Hospital Sant Joan de Déu, ha sido galardonado por segundo año consecutivo como mejor hospital del estado español en la categoría de Gran Hospital Docente del ranking IASIST TOP 20 2004. El objetivo de este estudio es establecer un ranking de los mejores hospitales que sirva de referente y estímulo a la atención hospitalaria, valorando aspectos de calidad, funcionamiento y eficiencia. En esta quinta edición, organizada por IASIST, se presentaron 135 hospitales y clínicas públicas y privadas. Los centros que lideran estos TOP 20 han demostrado una menor tasa de mortalidad y complicaciones ajustadas por riesgo, una incorporación más acentuada de formas asistenciales alternativas a la hospitalización tradicional y una mayor eficiencia en el uso de sus recursos.»

Esta noticia, aparecida en prensa hace algunos meses, refleja el compromiso con la excelencia y la calidad asistencial que están presentes en toda la Corporació Sanitària Clínic (a la que pertenece el Hospital Clínic i Provincial de Barcelona). Josu Sobrino, adjunto a la dirección de recursos humanos de este grupo, nos da a conocer en el siguiente caso algunos de los ejes sobre los que gira su gestión, y cómo la información explotada y difundida por el sistema de nómina y gestión de personal aporta indicadores clave para alinear la estrategia y las personas.

#### LA CORPORACIÓ SANITÀRIA CLÍNIC

La Corporació Sanitària Clínic (CSC) es una institución que ofrece una asistencia de calidad centrada en la atención al paciente, investigación biomédica de alto nivel, dedicación docente para educar a los futuros profesionales, con el objetivo de ofrecer a la sociedad una medicina humanizada de vanguardia, símbolo de la contribución española y catalana a la medicina europea. El diseño del grupo Corporació Sanitària Clínic se inició en 1992, y engloba diversas entidades que en conjunto disponen de unas 900 camas, más de 4.500 empleados y un presupuesto anual cercano a los 350 millones de euros. Las entidades que se agrupan en CSC son:

- Hospital Clínic i Provincial de Barcelona
- Fundació Clínic per a la Recerca Biomèdica
- Aula Clínic
- Gesclínic
- Barnaclínic
- Transplant Services Foundation
- Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer
- Consorci d'Atenció Primària de Salut de l'Eixample

## LÍNEAS DE ACTUACIÓN

La actividad de la Corporació Sanitària Clínic se canaliza a través de tres líneas de actuación prioritarias:

1. La actividad asistencial, donde dispone de instituciones que cubren la asistencia hospitalaria (Hospital Clínic i Provincial de Barcelona); la atención primaria (Gesclínic y Consorci d'Atenció Primària de Salut de l'Eixample) y la atención privada (Barnaclínic). La CSC cuenta también con la Transplant Services Foundation, que tiene por objetivo promover y gestionar el intercambio de órganos y tejidos.
2. La investigación juega un papel destacado también en la CSC, a través de dos instituciones: el Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer (IDIBAPS) y la Fundació Clínic per a la Recerca Biomèdica.
3. La docencia, el tercer pilar de la CSC, se gestiona a través de Aula Clínic, institución participada por el propio Hospital Clínic y la Universitat de Barcelona.

En la actualidad, la plantilla está formada por más de 4.500 empleados, y otros 500 suplentes a los que se suele contratar en función de las necesidades de la actividad.

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos conforma una dirección, con presencia permanente en el comité ejecutivo. La dirección comprende dos áreas: relaciones laborales y desarrollo. El área de relaciones laborales agrupa los departamentos de gestión y administración de personal, nóminas y prevención de riesgos laborales, con un total de 27 empleados. El área de desarrollo comprende los departamentos de selección, formación y compensación y beneficios, con un total de 14 personas. Nuestro entrevistado, adjunto a la dirección de recursos humanos, es responsable directo del área de desarrollo y del departamento de compensación y beneficios.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA CORPORACIÓN

### Estrategia, cuadro de mando integral y mapas de procesos

Al preguntarle a Josu Sobrino sobre en qué medida la información de nómina y administración de personal puede tener una aportación estratégica, nos comentaba:

«Tendríamos que ponernos de acuerdo sobre el término "estrategia". Yo soy de "económicas", con lo cual pienso de arriba abajo: planificación estratégica, concreción en planes operativos anuales... Desde este punto de vista, teórico, creo que los modelos que hemos usado hasta ahora no han sido buenos modelos. Hemos aprendido a trabajar desde una visión, formular la misión, definir los objetivos estratégicos, etc., pero creo que hay un salto importante, en los modelos que hemos utilizado

hasta ahora, para pasar de la planificación estratégica a la planificación operativa, donde se usan datos más concretos, como edades, antigüedades, tipos de contrato, ausencias, etc. Creo que hay un salto que no encaja bien. El modelo tradicional de bajar en cascada lo encuentro un poco falto.

»Ha habido una aportación, que es la del modelo de Kaplan, que realmente, a través de los mapas de proceso, o a través del cuadro de mando y sus indicadores, ahora sí, nos da el puente para poder ligar esas planificaciones estratégicas con la operativa anual.

»Entonces, basándome en eso, y en que la planificación estratégica debe venir de arriba abajo, y no al revés, es cuando te puedo contestar si va a servir, o no, la información de nóminas y administración de personal: No creo demasiado en la validez de crear la estrategia a partir de la observación de los datos de recursos humanos hacia arriba. Y no niego que de la reflexión sobre propuestas de mejora se lleguen a conceptualizar otras que sean estratégicas. Pero yo sigo apostando por el modelo y creo que la dirección correcta es de arriba abajo, de ver cómo me van a servir estos datos para conseguir lo de arriba...

»En este modelo en el que debo traducir y vincular objetivos financieros a objetivos de clientes, objetivos de clientes a objetivos de proceso, y éstos a objetivos de recursos humanos, aquí sí que este tipo de información es altamente valiosa. Muchos de los indicadores que utilizaremos (para controlar la consecución de los objetivos) tendrán su origen en el sistema de administración y nóminas.»

## Indicadores críticos a obtener del sistema de nómina y administración de personal

Sobre qué información de la contenida en los sistemas de información de nómina y administración de personal puede poseer mayor valor estratégico, Josu comenta que «dependerá de cuál sea tu objetivo estratégico. Suponte que quieres ajustar la plantilla, que quieres planificar, que quieres tener la estructura que realmente necesitas, etc., para eso necesitarás conocer, por ejemplo, tus índices de rotación. ¿De dónde los obtendrás? Pues, improviso, de las altas que no correspondan a nuevas posiciones, o del cociente entre las bajas y el total de personal, podrías ver índices de rotación absolutos y relativos. Igualmente, examinando las bajas que tienen indemnización podrías ver cuáles son las bajas voluntarias y las no voluntarias, podrías ver índices de absentismo, podrías...

»En nuestro caso, toda esta información es muy válida. Por ejemplo, yo ahora tengo un gran volumen de contratación y una dificultad de retención de personal. ¿Qué es lo que puedo hacer? Pensar diferentes líneas de acción. La primera es ofrecer unos contratos más largos que me vayan a permitir retener más al personal, que me vayan a permitir optimizar la dimensión del "equipo de complemento" que tengo, que me vaya a permitir no tener que hacer todas esas llamadas a los suplentes que debo buscar "al momento" por teléfono. Y es que con una plantilla muy grande, con 4.500 trabajadores y 500 suplentes, se producen unas necesidades de cobertura muy grandes... Vamos, que podemos hacer tantos contratos como una ETT o más.

»O sea, que necesito planificar; para mí, la planificación es un elemento básico en esa cadena. Hemos aprendido a establecer la estrategia y, a partir de aquí, los objetivos estratégicos y la planificación. ¿Cómo voy hacerlo? Evidentemente, necesitaré ver cuánto retengo al personal. Son índices que voy a sacar de "nóminas": la duración media de los contratos, el número de contratos por período, el número de contratos por persona, porque una persona puede tener cincuenta contratos, etc. Toda esa información que para mí es válida, la obtengo de los sistemas de información. Sin ningún problema.

»Tengo un equipo que está estudiando en este momento el absentismo para ver la interacción que éste tiene con la contratación y con los costes de las suplencias. Y es que tengo una parte muy importante de personal que cuando se ausenta debe ser suplido. El paciente no se puede obviar, estamos comprometidos con la excelencia y la calidad... Con lo cual tengo unos costes de cobertura importantísimos que una organización de tipo más administrativo no tendría. Una organización sanitaria sí los tiene. Evidentemente, para mí, éstos son factores estratégicos y básicos porque, piensa que en mi organización, el presupuesto es "inmenso" y casi el 70% de él son costes de personal, por lo cual, si no tengo una medida de optimización...

»... ¿Qué es la medida de optimización? Tengo una masa, tengo unos contratos, tengo que reducir mi coste de suplencias, a través de pensarlo bien, a través de incentivar el no absentismo... Los indicadores, todos tienen que ver directamente con la información, pura y dura, de "personal"; ¡claro que necesito indicadores de desarrollo, indicadores de evaluación del desempeño y otros muchos, pero ahí son básicos los de absentismo, los de bajas, los de las edades! Tengo unas poblaciones envejecidas, unos colectivos que son de difícil reposición porque Europa se está llevando a las enfermeras y a las auxiliares de clínica, por tanto, lo primero que necesito saber es cuál es la edad media que tengo de personal. Y ver si se me están acercando a las edades de jubilación, con lo que voy a necesitar una reposición. Saber también si hay problemas de salud... tengo que vigilar toda esa información contenida en los sistemas de información y, a partir de ahí, hacer los planes de resguardo. Estamos hablando de edades y de antigüedades, que son datos recogidos en los sistemas de información de recursos humanos más básicos. Otro aspecto que debo vigilar es si las personas están muy desgastadas por el trabajo físico. Son trabajos duros que mentalmente cansan bastante, con lo cual es lógico y saludable que no lleguen a la edad de jubilación apurándola, si no tienen necesidad. Como tienen una buena base de cotización, normalmente se pueden permitir jubilarse con niveles parecidos de salario... En mi caso puedo estar hablando de 400 personas para este año y de 800 para los próximos cuatro años. Es un volumen importantísimo. ¿De dónde voy a sacar esa información? La saco del sistema de nóminas y administración puro y duro, para mí es muy importante... ¡y estratégica!

»También necesito saber si habrá problemas de prejubilaciones, si se me van a jubilar, necesito prever todo eso, necesito saber cuándo me va pasar cada cosa, y en función de eso necesitaré hacer un plan estratégico de recursos humanos para captar talento, o para lo que sea. Y si consigo un ahorro de, por ejemplo, un 1%, pues está bien. En mi caso es información básica directamente accesible.

»La articulación del cuadro de mando de recursos humanos se va desarrollando de forma integrada con los objetivos de la organización. Tengo objetivos concretos en el área de relaciones laborales que hemos incluido en el proyecto OCEA (contratación, suplencias, absentismo). Hay unas medidas importantes que giran alrededor del absentismo, y otras, de la polivalencia, éstas las tengo que desarrollar utilizando la formación. Necesito que un suplente pueda ir a diferentes sitios porque no hay tantos suplentes para escoger, con lo cual tengo que hacerlos polivalentes; además, les voy a poder dar contratos más largos, con lo cual los voy a retener más. Es decir, que con medidas administrativas, también estoy influyendo en medidas de desarrollo. Por otro lado, tengo todas las medidas de desarrollo (de carrera profesional, de evaluación de desempeño, etc.). Pero sin entrar en éstas, sólo con las primeras, tengo más que de sobra para argumentar la utilidad de la información proveniente de administración y nóminas.»

## Difusión pública y seguimiento de los indicadores

Sobre el difundir la información de nómina y administración de personal a otros colectivos, Josu comenta que «dependiendo del tipo de organización que sea y la cultura que tenga, puede ser bueno y malo simultáneamente. Si soy realmente capaz

de explicar la estrategia contenida en este cuadro de mando, si soy capaz de explicar cómo articulo mi sistema, si soy capaz de explicarlo tanto a los mandos –que debo, porque si no mal lo estoy haciendo– como a los sindicatos, a los trabajadores, etc., entonces, ofrecer la información que permita ver que se están consiguiendo esos objetivos, que son objetivos estratégicos con los que la organización va a ganar, es correcto y va a estar bien. No tiene por qué haber ningún problema porque se sepa cuáles son los indicadores. Hasta ahí lo veo bien, correcto. Veo cómo la gente está participando. Por ejemplo, una de las cuestiones que queremos trabajar son los programas antiabsentismo, con lo cual queremos premiar el no absentismo, habrá que publicitarlo, habrá que felicitar a los que tengan buenos índices. Habrá unos índices que dependerán de los mandos, de los objetivos directos de los mandos. Pero habrá otros que dependerán de los propios trabajadores. Estamos viendo cómo podemos hacer un programa de gestión del absentismo, de reducirlo, que sea creativo, que sea *win-to-win* y, evidentemente, esos indicadores y sus datos asociados deben conocerse.

»¿Qué datos deben conocerse? Aquellos que "bajados" del cuadro de mando y llevados al área de recursos humanos, intervienen en esas palancas que nos van a permitir conseguir los objetivos. El resto de la información, ¿es realmente útil? Creo que la sobresaturación de la información puede ser perjudicial para los mandos, porque no la van a poder mirar, porque van a creer que no la entienden, porque se pueden angustiar. La información sí debe darse. Pero que la gente entienda para qué. Necesitas información, un buen plan de comunicación y de alguna forma necesitas "indoctrinación", que tu gente sepa que está participando en un proyecto y de qué forma lo está haciendo. A partir de ahí, sí que no veo ningún problema para que esos elementos sean transparentes, porque tienen que ser transparentes.

»Concretando un poco, dentro del proyecto que te he comentado, el OCEA, es necesario explicar el modelo resultante a los mandos, mostrarles cómo se articula la parte de estrategia de recursos humanos –en base a la polivalencia, al tipo de absentismo, en base a la reducción del número suplencias, en base a la reducción de las llamadas para buscar suplentes fuera de la organización, en base a todo eso... Ésos son los números que queremos reducir y, además, son un objetivo loable y lícito. Ésos son los indicadores que deben conocer y mejorar.

»Actualmente tenemos tal valor, nuestro objetivo es reducirlo a no sé cuánto, y vean ustedes mismos cómo van evolucionando. ¿Más información adicional? Que la tengan, pero no es la que debe facilitarse en primer orden. Hay que facilitarles lo que les sirva, sabiendo para qué sirve, no sólo información por información.

»Por ejemplo, si yo pregunto en una organización: "¿cuál es la jornada efectiva?", algunos dirán: "la jornada efectiva es de tantas horas". Pero si continuas preguntando, "¿Le has descontado los días de permiso que tiene por asuntos propios?", muchos no te lo saben decir. La información redundante, o que no se tenga asimilado qué significa, es un tanto perjudicial, además puede malinterpretarse. Evidentemente, el salario del gerente o los salarios nominalmente asignados, es información reservada. Pero información de absentismo, de categorías, de distribución de la plantilla en colectivos, organigramas, otros datos de nómina... no veo ningún inconveniente para difundirlos. El valor añadido es que todo el mundo está viendo cómo está colaborando a esos indicadores que son números que participan en el cuadro de mando. Pero un cuadro de mando, no tradicional, sino integral, en el que se ven los mapas de procesos y las palancas o los indicadores más relevantes para conseguir esos objetivos de estrategia que estamos buscando.»

## Comunicación, cultura y clima

Difundir esa información a los diversos colectivos estratégicos «incidirá en cultura, comunicación y clima, evidentemente. Si no se consiguen los objetivos, se sabrá el porqué, y la gente sabrá que no se están consiguiendo esos objetivos. ¿Eran posibles o no eran posibles? ¿O simplemente cuentan con la animadversión del público para conseguirlos? El problema es que la población en la organización, ya sean mandos, trabajadores o directivos, piense que hay segundas lecturas o cuestiones escondidas. Eso es lo que te va a causar un problema. Contra ello, sencillamente, ten muy definidas cuáles son las palancas que necesitas en recursos humanos, cuáles son las mediciones o los indicadores para hacerlo, y explícales el mapa de procesos para que lo vean claro. Creo que es una aportación buena de valor. Insisto: el 90% de las organizaciones, como mínimo, primero pasan por los indicadores administrativos puros y duros, y luego llegamos a los indicadores cualitativos de desarrollo... Pero inicialmente... fíjate que la información es valiosísima.

»Por ejemplo, si quieres hacer un sistema de retribución a la carta, ¿qué es lo primero que vas a mirar? Si tienes la gente topada en las bases de seguridad social, eso es información administrativa, y, en función de eso, podrás saber qué colectivos y cuánta gente es susceptible de participar en un sistema de retribución a la carta... toda esa información la puedes calcular con datos numéricos disponibles del sistema de administración y nóminas. Igualmente las promociones, las rotaciones internas, los cambios... toda esa información es administrativa.

»Una nueva tecnología de explotación y difusión de esa información podría facilitar la toma de decisiones en el sentido "espiral" que yo digo. Creo que si partes de un plan estratégico, con sus objetivos estratégicos, los traduces en objetivos e indicadores funcionales y operativos y efectúas el seguimiento, vas a ir viendo cómo evolucionan, además lo verás con mucha claridad, con lo cual vas a tener muchos *inputs*, y vas a poder decir "por esta vía no puedo ir", y vas a volver a rectificar tus propios objetivos, o, si más no, tendrás una importante retroalimentación. Yo te podría decir que éste es el camino natural y, evidentemente, como una espiral de círculo virtuoso o espiral ascendente virtuosa... es positiva y es buena.»

### ¿Mayor control y pilotaje de la información para recursos humanos? Sí... con sistemas amigables y usuarios formados

Sobre si las herramientas para difundir la información de nómina y administración de personal ofrecen mayores posibilidades de control y pilotaje al departamento de recursos humanos, Sobrino comenta que «te querría decir que sí; pero tengo mis serias dudas en dos aspectos. Uno está vinculado al tipo de plataforma que se disponga, si realmente son herramientas amigables para la obtención de la información que necesitamos o si solamente son aplicaciones que nacen en paralelo a los sistemas financieros o a los de gestión de stocks o a lo que sea. Ése es un aspecto muy importante, y el otro es la capacitación del personal de recursos humanos para explotar datos. Son dos asuntos importantes. A veces tienes la máquina y no has formado al personal suficientemente. Normalmente porque te encuentras personal de toda la vida al que no puedes cambiar, con lo cual consigues los estándares y no vas más allá en la explotación de datos. Algunas herramientas<sup>1</sup> te van a dar muchos datos, pero te van a comer muchos más, son más fáciles de alimentar que de explotar. Pero la realidad es que tú necesitas crear interfaces, necesitas tener muy claro qué es lo que le vas a pedir al sistema porque los estándares solamente no te van a dar nada. Por decirte: algunos no te dan algo tan simple como es el resumen de nóminas del mes, algo tan sencillo como

---

<sup>1</sup> Corporació Sanitària Clínic es usuario del sistema de información de gestión de RRHH SAP/R3.

salarios, complementos, total bruto... eso no te lo ofrecen. Lo tienes que construir tú. El problema es que si no has creado una estructura de explotación de datos, cuando vas a necesitarlos, tu gente puede no estar entrenada y, en ocasiones, son sistemas poco amistosos para explotar datos sin programación adicional. En mi caso, en alguna ocasión me ha resultado realmente difícil explotar según qué datos, no porque no estén dentro, sino porque a veces se han creado unos caminos de explotación de la información que son lentos y complejos.

»Si yo voy de arriba abajo, está claro para mí qué es lo importante: son aquellos indicadores de gestión que me permiten saber y controlar que estoy haciendo las cosas bien y, si no, tomar las decisiones oportunas para rectificar en lo que tengo que hacer. Viendo mi cuadro de mando que recoge la estrategia, necesito esos indicadores y obtener sus valores del sistema de información. Eso no es excesivamente amigable en muchos sistemas informáticos. En el caso concreto nuestro, contamos con un producto estándar de donde se pueden obtener, porque es una base de datos inmensa y se puede hacer lo que tú quieras, aunque a veces con un empleo excesivo de recursos. Piensa que si recursos humanos es el último que ha llegado a sumarse al sistema de información, entonces el sistema estará orientado al servicio de todos sus predecesores, con lo cual puede haber serias dificultades para una explotación amistosa de datos. Eso por una parte; por la otra, si sumamos una formación no exhaustiva, además nos podemos encontrar con personas que alimentan la máquina –normalmente con finalidad financiera, fiscal, de costes, etc.–, pero que no tienen una buena capacidad para explotar la información contenida en el sistema.

»¿Qué es lo que yo propongo? Propongo tener a alguien "espabilado" en temas informáticos dentro del departamento, que sea capaz de obtener ágilmente datos en el formato adecuado y así minimizar la dependencia con el departamento de informática. ¿Por qué? Porque muchas veces nosotros tenemos que tomar decisiones muy rápidas y nuestra necesidad de datos y formato no siempre se repite, a diferencia de otros departamentos.»

## ¿Externalizar?

En relación a la posibilidad de externalizar con un tercero los servicios de explotación y difusión de la información de la nómina y administración de personal, Josu explica que «en mi experiencia es igual de complicado ... Posiblemente porque soy muy exigente, estoy acostumbrado a tener mi ordenador para bajarme y procesar mis datos, con lo cual todo lo que no sea que necesite un dato y lo obtenga en el momento, para mí es poco eficiente.

»En nuestro caso sería necesario considerar el tema de la inmediatez y de los posibles retrasos. Los recursos normalmente no son muy grandes. Hay que repartirlos entre todas las áreas y nosotros somos un cliente más del área de sistemas o lo seríamos de nuestro proveedor externo.»

## El valor para los empleados

El valor de estas nuevas tecnologías para el empleado «creo que es superior. Un ejemplo más, en mi caso los recibos de nómina no los puedo repartir en la organización. Los tengo que enviar por correo. Porque hay una tradición de que los recibos de nómina se entregan así. Si esa información se pusiese a disposición del empleado para que el trabajador consulte su nómina vía informática, la inmediatez de los datos me supondría un ahorro anual, ya me estaría bien. Es evidente que este sistema aporta valor añadido para el trabajador.

»Otro ejemplo: Que me actualicen sus datos directamente sobre el sistema de información. Para mí es importante que puedan acceder a sus propios datos... primero por los malos entendidos y errores; segundo, para evitar los desplazamientos dentro del hospital para cambiar no sé qué dato del sistema informático... cuando se pueden cambiar automáticamente. Ello nos evitaría también, en los procesos de convocatorias internas de selección, tener que ir preguntando: "Oiga, pero ¿usted tiene tal título?, ¿ha hecho tal curso?", cuando directamente el trabajador puede actualizar toda su información... Estos datos que me van a actualizar son, por lo general, más cualitativos que cuantitativos. La domiciliación de la nómina, o información de cuándo hacen un cursillo, no son datos directamente relativos a los indicadores numéricos que hemos hablado anteriormente sobre nóminas, estarían más bien en su área de currículum o de desarrollo en la mayoría de los casos.»

### Toma de decisiones y ahorro de costes

El papel que jugará la explotación y difusión de esa información «permitirá tomar decisiones con incidencia sobre todos los aspectos comentados de absentismo, contratación, optimización de equipos, suplencias, etc. Así, no sin cierta dificultad, pues no todo estaba directamente accesible, he conseguido disponer de todos los datos de absentismo en valor tiempo y en valor económico (en euros, vaya), con lo cual puedo hacer simulaciones. Si soy capaz de corregir tal índice de absentismo en un 1%, me representa tantos millones, y eso a nivel de persona, colectivo, dirección, empresa...

»Inicialmente no podíamos explotar estos datos porque los proveedores no los ofrecen como producto estándar y es necesaria programación para su obtención además, porque el día a día no se puede desatender. Finalmente, mi terquedad ha conseguido explotar la información que tenía el sistema, la he llevado a una base de datos y la he explotado por medios informáticos. He conseguido poder valorar las diferentes hipótesis (tantas como he querido) en tiempo y dinero, con lo cual hemos podido formular propuestas y decirle a gerencia: "Oiga, si hacemos esto, serán tantos millones al año y con esto puedo financiar mi portal del empleado y... si distribuyo la información de las hojas de salario en lugar de enviarla por correspondencia y las consultan así, me ahorro no sé cuánto". Evidentemente, hablo en términos económicos, no sólo de mejora cualitativa.»

### Indicadores de éxito

«Actualmente estamos inmersos en toda una renovación de la tecnología y de la política de recursos humanos. Hemos presentado el sistema integrado de recursos humanos y cómo nos alineamos estratégicamente con el proyecto empresarial. Con sus fases de planificación y desarrollo: Primero, saber cuál es la estructura para poder retener al personal y desarrollar todas las políticas en la dimensión que toca.

»Los *managers* todavía están en proceso de media "información". Hay una estructura jerárquica significativa... El comité de dirección y la gerencia han comprado la propuesta, todos tenemos prisa. Incluso quieren esta tecnología para mañana mismo. Pero primero debemos diseñarla, crear un interfaz, comprobar si es el apropiado, etc. Ya hemos superado la fase de especificación de requisitos del sistema, hemos visto nuevas plataformas... estamos en ello...»

Los indicadores de éxito o fracaso en relación a la implementación de nuevas tecnologías «ya están marcados. Hay un éxito que es "visual", que se ve, puedo reducir estructura en los departamentos administrativos, para pasar personas a las áreas de desarrollo. Necesito personal en el área de desarrollo que no quiero reclutar, porque quiero reconvertir las funciones y

motivar a nuestro equipo. Todo está calculado: en paseos, en horas, en personas, en minutos-persona, en horas-persona... Los indicadores están puestos. Sencillamente, se verá. Vamos a reducir los tiempos en tal cantidad, vamos a obtener un ahorro económico sobre una explotación de tanto, medible, etc. Para "vender" tengo que dar números».

«Un beneficio previsible será, pues, "el de desplazar a dos personas, o más, del área de administración al área de desarrollo. Tengo 4.500 personas, con lo cual tengo una estructura poderosa en recursos humanos para poder atender al día a día aunque hacemos una serie "terrible" de contratos al año... De las áreas administrativas puras y duras han de pasar a las áreas de desarrollo, que son las que están creciendo. Estamos implementando planes de carrera, actualizando las descripciones de puestos, impulsando sistemas de evaluación nuevos vinculados a una nueva política retributiva... Pienso que la vía es reducir la estructura administrativa, y por ahí vamos...»



## ALLIANZ: GESTIONAR LA INFORMACIÓN PARA FACILITAR LA CORRESPONSABILIDAD Y LA TRANSPARENCIA

¿Cómo lograr una identidad compartida y una cultura corporativa únicas, en una compañía que es fruto de sucesivas fusiones? La paz social y los resultados de negocio de Allianz Seguros son, en parte significativa, fruto de una sólida gestión de las personas, basada en la transparencia, la inmediatez y la puesta a disposición de la información. Una compañía líder, que obtuvo un beneficio neto de 47,8 millones de euros en el primer trimestre de 2005, y que ha apostado desde inicios de la presente década por una fuerte informatización de sus procesos empresariales.

En este caso, Jordi Manzanera, responsable de la división de relaciones laborales, comparte con nosotros su experiencia, visión y retos percibidos ante la explotación y difusión de la información de nómina y gestión de personal.

### LA COMPAÑÍA Y SUS SERVICIOS

#### Allianz Group

Es una de las compañías aseguradoras y de servicios financieros más grandes del mundo. Fundada en 1890 en Berlín, en la actualidad está presente en más de setenta países, con una plantilla de alrededor de 162.000 empleados. Posee a nivel mundial más de sesenta millones de clientes, proporcionando servicios en:

- Seguros de propiedad y enfermedad
- Seguros de vida y salud
- Gestión de activos y banca

En el año fiscal 2004, los ingresos totales de Allianz llegaron a los 96,9 billones de euros.

#### Allianz Seguros

La filial española cuenta con una dilatada trayectoria histórica en el mercado asegurador español, que se remonta a comienzos del siglo XIX, recogiendo el testigo de tres grandes compañías (AGF Unión-Fénix, Allianz RAS y Athena). Allianz Seguros se sitúa entre las primeras compañías del sector asegurador español.

Datos relevantes 2004:

- Más de 2.500.000 de clientes
- Más de 3.500.000 pólizas
- Ingresos por primas superiores a los 2.000 millones de euros
- Más de 9.000 mediadores
- Más de 1.000.000 de siniestros tramitados

Entre sus productos se cuentan, a nivel de productos financieros, diversos fondos de gestión (Allianz Mixto FI, Allianz Bolsa FI, Allianz Selección Emprendedor FI, etc.). En el área de productos individuales cuenta con productos de vida y pensiones (Allianz Riesgo, Allianz Ahorro, Allianz Rentas, etc.). A éstos se unen productos diversos (auto, hogar, comu-

nidad, accidentes, etc.). Sobre los productos para empresas, ofrece seguros de accidentes colectivos, convenios, no convenios, multiseuro empresarial, etc.).

En la actualidad, la plantilla en España está formada por unos 2.300 empleados, de los cuales 74 son directivos ('LO', consejero delegado; 'L1', directores generales; 'L2', directores de división; 'L3', jefes de departamento; 'L4' jefes de oficina).

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El área de relaciones laborales está compuesta por once personas, y el área de recursos humanos y comunicación, por otras once (formación, selección...).

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Integrar la información de recursos humanos

Para Manzanera, el posible valor estratégico de la información de nómina y administración de personal dependerá de «cómo se enfoque la utilidad de la misma. Si se enfoca únicamente para la administración de la nómina, no tendrá más valor. Si se enfoca como una gestión integrada de recursos humanos, entonces esta información será interesante para otros procesos, como pueda ser la selección, el catálogo de puestos o el proceso de formación...».

### La información salarial

El valor estratégico lo podrán tener «datos como la historia del empleado o empleada, en la compañía actual o en las anteriores a su incorporación a la organización, la relación de acciones formativas que haya recibido, la experiencia que haya adquirido a través de su pase por las diferentes unidades de la empresa... Esto si se enfoca desde una visión de recursos humanos. Los costes de personal son también un factor estratégico importante, pues constituyen parte muy significativa de los costes fijos de empresa, y más en una empresa de servicios. El poderlos analizar es un instrumento muy importante para tomar decisiones sobre el sistema de contratación, cómo se va a contratar y qué perfil de personal pretendemos incorporar a la plantilla. Es decir, que esta información en cascada va afectando también a las otras áreas. Nosotros tenemos muy estructurado el sistema de salarios, partiendo del convenio del sector o de nuestro propio convenio. Le damos mucha importancia a la información derivada de análisis comparativos o *benchmarking* con otras empresas, o incluso con otras empresas de nuestro propio grupo a nivel internacional, para saber en qué situación estamos. Es evidente que ello puede ayudarnos a prevenir problemas, como el de la retención de personal válido, o problemas sobre las debilidades que puedan existir en cuanto a nuestra equidad salarial interna».

Allianz considera de significativo interés el difundir la información a los *managers* mediante nuevas tecnologías. A través de las mismas ofrece en el portal del empleado «una área que se llama *manager*, a través de la cual cada responsable de unidad tiene el acceso a la información de su propio personal: datos profesionales, información salarial, evaluación del desempeño...».

Dentro de la información, Manzanera considera particularmente útil, para poner a disposición de los *managers*, «la información de salarios, antigüedad y, después, para el futuro, está previsto que tengan acceso también al historial de

los empleados. Por el momento no lo tienen todavía. Con esta información y la que iremos ofreciendo, pretendemos potenciar de alguna forma el acercamiento al responsable del expediente virtual de sus empleados. Que pueda tener información completa sobre las personas que tiene a su cargo».

### Fomentar la responsabilidad compartida

El valor de difundir esta información «es bien relevante: Si partimos del criterio de nuestra filosofía, que es la de que recursos humanos es un área que tiene la responsabilidad de la gestión de los recursos humanos de la empresa... pero que la ejerce en corresponsabilidad con cada responsable de unidad. Para nosotros, los responsables de las unidades son los propios "directores de recursos humanos" en su área. En consecuencia, es importante que dispongan de esta información para poder tomar decisiones. Incluso en nuestras áreas exteriores, en las direcciones comerciales y en las direcciones territoriales, los *managers* tienen competencias sobre determinadas parcelas de gestión de recursos humanos. Las tenemos descentralizadas, y claro, para tomar decisiones hay que tener información».

Y es que, para este directivo, «el beneficio de implementar este tipo de sistema de información de explotación y difusión de la información de gestión, nómina y administración de personal es importantísimo. En esencia, se trata de ejercer la corresponsabilidad en muchas decisiones».

### Contrastar criterios desde el análisis de la misma información

Manzanera comenta que esta nueva tecnología puede ser importante: «Por ejemplo, para la propuesta de que una persona cubra un determinado puesto. Teniendo la información, el *manager* conocerá cuál es la formación que ha tenido, cuál ha sido su trayectoria, etc. Y, por tanto, tendrá una parte de la información necesaria para poder saber si esta persona encaja en un puesto. Vamos a suponer que usted fuera el responsable de una unidad de nuestra empresa. Yo puedo explicarle que esta persona ha tenido tal experiencia, tal trayectoria profesional, puedo explicarle cuál ha sido su historia profesional... Pero usted será un oyente de lo que yo le explico. Por el contrario, si usted ha podido ver esa información, obtendrá un criterio, y este criterio lo podremos contrastar. Nosotros actuamos mucho por consenso, o sea, recursos humanos nunca impone su criterio, su decisión, a los responsables o a los directivos de línea. Por ello, es mejor que hablemos un lenguaje más objetivo... El *manager* ya tiene un conocimiento o una idea formada sobre la persona a la que trata de incorporar, y yo le apporto el criterio, quizás un punto de vista más técnico de recursos humanos. Lo contrastamos y llegamos a un acuerdo sobre cuál es la persona más adecuada para cubrir este puesto. En cualquier caso, tiene más información y estaremos en mejores condiciones de evaluarlo».

Sobre el aportar la información a los más de setenta directivos de primera y segunda línea de Allianz, Manzanera comenta que «son personas con las que tenemos mucho contacto. No pretendemos que sustituyan a la función de recursos humanos, pero sí pretendemos que se responsabilicen de la gestión de sus propios recursos humanos. Hace un tiempo, estaba participando en una reunión donde un director de una área de recursos humanos de otra empresa estaba exponiendo su criterio de que las decisiones tenía que tomarlas recursos humanos y que, después, los directivos de línea tenían que asumir que recursos humanos había elegido la mejor solución... Yo discrepo de esto. Recursos humanos no puede imponer su criterio, tiene que proporcionar las herramientas para que los directivos de línea –que en definitiva son los que tienen los equipos a su cargo, y en consecuencia son los que tienen que conseguir sus objetivos con estos equipos–, sean los que cumplan la misión para la cual están integrados dentro de la organización. Deben, por tanto, disponer de las herramientas para poder compartir estas decisiones».

En este nivel de diálogo, Manzanera comenta que «por ejemplo, cuando nosotros hacemos un programa de desarrollo, hacemos intervenir en el *Assessment Center* a los mandos de línea. Esto puede sorprender a alguien, pero así cerramos de una forma más completa el círculo y nos aseguramos de que no surjan discrepancias posteriores».

## Producir nuevos enfoques

A la hora de suministrar la información, en Allianz desean hacerlo «de una manera sencilla, es decir, no les vamos a suministrar información sobre los KPI (*Key Performance Indicators*) de recursos humanos, porque esto es cosa nuestra. Pero sí de los elementos que ellos necesitan para poder ponderar y evaluar a su personal. Por ejemplo, salarios, valoraciones, historial, nivel de objetivos –que también es un aspecto que se consensúa– y el salario variable en función de estos objetivos...».

El difundir la información de nómina y administración de personal, «lo que puede producir es un nuevo enfoque, una nueva visión sobre los problemas. Lo que se va a generar es una información más puntual sobre la evolución y facilitar determinadas decisiones. Por ejemplo, ellos tienen una información puntual de cómo evolucionan los gastos del personal que tienen a su cargo. Estoy hablando no de los gastos salariales, que la tienen, sino de los gastos de viaje, de los gastos de representación que realizan. Cada mes tienen delante de su vista cómo han evolucionado los gastos. Pues a veces se puede detectar que hay un incremento de gastos, como nos ha ocurrido en alguna ocasión, que está injustificado y que a lo mejor sirve para detectar un problema de mal diseño. Por ejemplo, a lo mejor hay una zona de atención bajo el área de una determinada persona que está mal diseñada y le obliga a hacer desplazamientos más largos de los que debería hacer... Normalmente, ¿qué ocurre? Que esto se detecta sin necesidad de llegar a tener que consultar la información. Pero puede haber casos en los que esto se oculte un poco o quede enmascarado por otras informaciones. Profundizando en el detalle, entonces se ve que si una persona hace más kilómetros que el promedio de sus compañeros, entonces es que quizá su zona no está bien diseñada o que los agentes que tiene que visitar... quizá podríamos pasarlos al colaborador de al lado, para que lo atendiera el que está más cerca... Este tipo de cosas. Vamos así del análisis de situaciones a la toma de decisiones».

## De una simple mirada...

Sobre las características de la información a distribuir, Manzanera comenta que «tiene que ser sencilla, en el sentido de que con una simple mirada se tiene que entender qué es lo que se está informando. Si se deja demasiado para la elaboración de la persona que está recibiendo esta información, se corre el riesgo de que no capture lo esencial.

Un empleado o un jefe, cuando recibe la información de los gastos, más que ver la información concreta –lo que no le dice mucho–, lo que ve es un porcentaje con respecto al año pasado. Esto es más gráfico: Si está creciendo, cómo está evolucionando en sus gastos... Pues éste es el tipo de simplificación. Cuando hablo de salarios, más que decir que gana x, yo ya sé, o sabemos, que este x está dentro de los parámetros de la estructura que antes mencionaba. Pero si resulta que veo un crecimiento salarial que se aparta de lo que es normal en la compañía, tiene que haber algún motivo. Y esto induce al análisis. Puede que haya habido una promoción o que sea una persona que haya pasado a otro tipo de trabajo distinto. Entonces, esta información –que nace de recursos humanos–, la tiene delante de la vista el *manager*. Otro ejemplo: entre el mes de diciembre y la actualidad hemos creado alrededor de treinta nuevas sucursales, treinta nuevos centros de trabajo. Ha habido muchos movimientos de personal, porque hemos partido de la base de que, de partida, no estamos creando negocio nuevo, lo que estamos haciendo es distribuir negocio que ya existía. En consecuencia, el objetivo de la creación

de estos treinta centros de trabajo era que en la medida de lo posible estuvieran dotados con el mismo personal que ya teníamos. Esto ha supuesto que diversas personas se han movido de un sitio a otro. Entonces, toda esta información para los nuevos responsables es importante».

## El valor de la transparencia

Al alcance del empleado «ponemos información diversa, pueden ver su salario, pueden emitir su recibo de nómina, pueden emitir sus certificados de IRPF... A través del portal del empleado pueden seguir la historia de su salario y pueden seguir su propia historia, es decir, sus propias evaluaciones. El valor añadido es la transparencia en la información. Esto es básico para que el empleado se sienta tranquilo con respecto a este tema. Ahorra al empleado dudas sobre sus condiciones. Si se tiene transparencia en la información, no surgen estas dudas, sabe lo que está percibiendo, cómo está distribuido su salario, sabe si se corresponde con lo que tiene pactado, sea colectiva o individualmente...».

## Reducir las solicitudes al departamento de nómina

Este sistema «nos ha ahorrado una cantidad enorme de preguntas. Antes, cuando se emitía la nómina, cuando se cerraba la nómina, era un goteo constante de preguntas. O eran directas por teléfono, o venían a través del sistema de correo electrónico, que iban al departamento de nóminas: "Oye... ¿Cómo es que...? ¿Cómo es que me habéis puesto un IRPF de no sé cuantos...? ¿Este mes la nómina se ha cerrado el día 24 o el día 25?". A partir de que el empleado tiene esta información a su alcance, todas esas preguntas han bajado muchísimo. El uso e impacto lo tenemos cuantificado, porque hay un seguimiento cada mes. Cuando se cierra la nómina, en el portal del empleado se genera automáticamente una estadística de utilización por segmentos. Entonces podemos saber qué tipo de gestiones son las que se han hecho a través del portal. Por ejemplo, la modificación del domicilio, la gestión de la cuenta de cobro. Tenemos esas estadísticas... Antes, esas preguntas, o esas modificaciones –al ciento por ciento– las realizaba la oficina de nómina. Ahora se las hacen ellos. Tenemos un promedio de unas 800 a 1.000 consultas o modificaciones mensuales en el portal del empleado relacionadas con la nómina. Consultas que ellos hacen directamente, o modificación de datos, o a veces entran en el capítulo de FAQs ("preguntas frecuentes")».

## Agilizar procesos...

Con el objeto de permitir o no mayor control o pilotaje de la información, Manzanera comenta que, por ejemplo, «un proceso que realizamos al año es el de las propuestas que hacen los directivos de línea sobre sus empleados, en cuanto a temas salariales o a promoción. Independientemente de los procesos que nosotros llevemos, cada directivo, una vez al año, puede aportar sus sugerencias cuando hace la evaluación: "Bueno, pues este empleado está en cuanto al salario en x. Considero que habría que incrementarle en una mayor medida...". Entonces entra a ver la información y puede constatar los parámetros salariales de un empleado. Ver si la propuesta encaja dentro de estos parámetros. En función de ello, o persiste en hacer el planteamiento, o simplemente desiste porque el empleado ya está adecuadamente situado desde el punto de vista salarial. Toda esta información que recibe, después nos la devuelve por el mismo sistema. Genera una hoja de cálculo automática, y nos la devuelve. Nosotros ponderamos todo esto y siempre dentro del mismo sistema, vemos si las propuestas encajan en las normativas y la política salarial de la compañía definida previamente. Está claro, pues, que toda esta información ayuda en su gestión a los directivos de línea».

## ¿Externalizar?

Sobre el externalizar o no el servicio y sistemas de gestión y difusión de la información de nómina y administración de personal, Manzanera comenta que «ahora, si usted me pregunta mi impresión, pues a lo mejor, si yo tuviera que crear una empresa y empezar todo de nuevo, externalizaría la nómina y los servicios anexos. En nuestro caso histórico, vivimos una situación complicada con una fusión a varias bandas, y la prioridad fue establecer un sistema único y que todo lo demás se ciñera a este sistema. Y no solamente desde el punto de vista del *software*, sino desde el punto de vista de gestión: negociación de convenios y homogeneización de las condiciones para los empleados, etc. Ahora, si tuviera que empezar desde cero, seguramente externalizaría para disminuir costes fijos».

## Reducir las discrepancias

«Nuestro criterio no es el de decidir. Ahí, la definición del salario, por ejemplo, ya está estructurada, pues hay el salario competencial, el salario laboral o el de funciones. Los directivos responsables de las áreas tienen que saber si lo que están proponiendo está fuera del contexto o no. Y para eso, primero se lo explicamos, cuando emitimos las políticas anuales y, después, cuando hacen las propuestas, las consensuamos. Tras implantar este sistema, durante los dos últimos años, el nivel de discrepancia cuando estamos analizando una situación con respecto de un empleado, ha bajado muchísimo. Antes había más discusión, porque no se era consciente de que a lo mejor lo que se estaba pidiendo se escapaba del contexto normal o racional. Ahora, no.»

## ZURICH: EL RETO DE OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN PUNTERA

«Zurich Sailing Team celebra su X aniversario en la vela española con un nuevo y ambicioso proyecto. La primera regata de la ya clásica "triple corona barcelonesa" significará el estreno de una nueva unidad, un equipo que quiere seguir siendo el referente en la dura competición. Habrá que esperar a ver qué ocurre cuando se produzca el enfrentamiento entre todos, aunque, sobre lo que no cabe ninguna duda ya a estas alturas, es que la labor de los equipos será fundamental...»

El equipo de navegación de Zurich y su barco, tal y como refleja esta noticia, compitiendo en las regatas más importantes del circuito, reflejan el espíritu de una compañía aseguradora cuyo departamento de gestión de personas recibe el nombre de área de capacidades. Una multinacional que hoy compite en los mercados internacionales desde una posición de solidez y rentabilidad. En las siguientes líneas, José Villalonga, director de compensación y beneficios y miembro del equipo de capacidades, nos hace partícipes de su gestión y retos.

### LA COMPAÑÍA Y SUS SERVICIOS

Zurich es una compañía aseguradora global que opera en más de cincuenta países y que posee entre sus clientes a la mayoría de las empresas del *Fortune 100 Global*. El Grupo concentra sus actividades básicamente en el negocio asegurador de vida y no vida, contando con una facturación de 49.300 millones de dólares y más de 57.000 empleados en todo el mundo.

En España, Zurich Financial Services tiene una facturación de 1.534 millones de euros, alrededor de 2.000 empleados, y está situada en el quinto lugar en seguros generales.

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del área de capacidades trabajan 28 personas, las cuales cubren las unidades de dirección, compensación y beneficios, Escuela Zurich y selección, planificación, relaciones laborales, administración de personas, desarrollo de capacidades directivas y *HR Business Partners*.

### EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Realizar el seguimiento de un conjunto seleccionado de parámetros...

Villalonga nos comenta que «la información de salarios, ausencias, contratos, altas, bajas, cambios, etc., es información que tenemos a nuestro alcance para ayudarnos en la toma de decisiones. Se trata de una información muy útil que, de hecho, analizamos y transmitimos. Lo más importante es que, de entre aquellos parámetros que analizas y que te das cuenta de que no estás en un nivel óptimo... ésos son los que al final tienes que seguir.

»Para ello realizamos un estudio estadístico y también cualitativo con una frecuencia bianual, que denominamos "Estudio de capital humano", recogiendo aspectos demográficos, salariales, geográficos, formativos, etc.»

### ¿Maniobrabilidad ante los resultados que arroja la información?

Para Villalonga, la utilidad de la explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal dependerá plenamente de las posibilidades de acción posteriores. ¿En qué medida es factible intervenir tras observar una tendencia a corregir? Aunque «en la mayoría de las ocasiones se puede actuar, también nos podemos encontrar bajo circunstancias en las que tenemos un menor margen de maniobrabilidad para realizar dichas correcciones».

### ¿Difundir la información de nómina y administración de personal?

Sobre los efectos positivos de difundir este tipo de información... «Todo depende de a quién se lo comuniquemos y cómo se lo transmitas. Si se lo comunicas al comité de dirección o a los primeros cincuenta directivos de la compañía, su utilidad es incuestionable, ya que estas personas, al final, son las que toman las decisiones y son las que están viviendo la realidad de sus unidades desde la óptica de la gestión de sus equipos.»

### Como efecto colateral: mejorar la eficiencia y potenciar la simplicidad

Respecto a proporcionar la información de nómina y administración de personal al empleado a través de un sistema de autoservicio, «nosotros pensamos que es muy útil y beneficioso que el empleado pueda autogestionar ciertas variables que afectan a su nómina, datos personales, curriculares, etc. De hecho, tenemos en proyecto implementar un portal del empleado en España.

»... el beneficio estratégico principalmente reside en el impulso de la orientación hacia el uso de las nuevas tecnologías, en la potenciación de la transparencia y agilidad, y en el que ello constituye para los mandos una herramienta para la gestión de sus equipos...

»... asimismo, existe otro efecto "colateral", que yo no tildaría de estratégico, que sería la mejora de la eficiencia de las operaciones de recursos humanos por el hecho de descentralizar en la línea parte de las tareas de actualización de la información relativas a los empleados del Grupo.»

### Formar para informar

Sobre la idea de poder ofrecer formación en conceptos y gestión de personas —como elemento previo o paralelo a la consolidación del uso de herramientas para explotar y difundir la información—, Villalonga comenta que: «Tenemos prevista una acción formativa, dentro de nuestro programa de desarrollo de directivos denominado CREA, cuyo objeto es clarificar a nuestros

directivos determinados conceptos sobre la gestión de personas y los procesos asociados a la misma... asegurándonos de que todos hablamos el mismo idioma».

### Incrementar la credibilidad de los *managers* como gestores de personas

«Nuestro programa de desarrollo para directivos, gracias a la impartición del mencionado módulo de gestión de personas, facilita que los *managers* sean cada vez más autónomos en la gestión diaria de sus personas, potenciando la credibilidad de los mismos frente a sus equipos. Al final es un proceso que se alimenta a sí mismo y es muy positivo para la compañía.»

### ¿Cuál será la utilidad percibida de difundir la información de nómina y administración de personal?

«A medida que el equipo es mayor y más complejo, el rol como gestor de personas del *manager* ocupa un porcentaje mucho mayor de su tiempo, con lo cual todo lo que le podamos ayudar nosotros le aporta mucho más valor.»

Será más útil para «aquellos *managers* cuya situación implique una mayor capacidad en la toma de decisiones respecto a la gestión de sus equipos... por ello, depende de la situación de cada *manager*».

### Optimizar las cargas de trabajo y proyectar una imagen de modernidad

Una señal de éxito, de llegarse a implementar tecnologías de explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal, sería, por ejemplo, el que «en recursos humanos percibamos que determinado tipo de tareas ya no las hacemos nosotros, sino directamente el empleado, como, por ejemplo, el cambio de domiciliaciones bancarias de la nómina, la actualización de ciertos datos personales, curriculares, etc.

»... sería también que los *managers* explotaran directamente ellos mismos determinada información estadística sobre las variables más relevantes relativas a la gestión de sus equipos en aras a tomar decisiones y hacer propuestas a la dirección.

»... todo ello nos facilitaría el poder potenciar nuestra focalización en aquellas tareas de mayor aporte estratégico y que más apoyan la consecución de los objetivos de negocio de la compañía.»



## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA ASEGURADORA LÍDER

¿Cuáles podrían ser las señales de éxito visibles en una compañía en la que se hubiese consolidado el uso de la información de nómina y gestión de personal por parte de los *managers*? Ante esta pregunta, nuestro entrevistado nos comentaba que, «sin duda, los mandos estarían incorporando la información de personas en su toma de decisiones y previsiones de cara al futuro. Algo que ahora prácticamente no se hace...».

La compañía sobre la que versa el siguiente caso es una empresa de seguros con presencia internacional y de primer orden europeo que ha preferido conservar el anonimato. En las siguientes páginas, su director de recursos humanos nos ofrece su visión sobre la explotación y difusión de la información "administrativa" de su departamento, de cara a optimizar la gestión de personas.

### LA COMPAÑÍA Y SUS SERVICIOS

Ofrece en España una amplia gama de productos y servicios, siendo una de las primeras en el ranking de compañías aseguradoras de no vida, destacando por un reconocido servicio al cliente. Entre los servicios y prestaciones que ofrece, se encuentra la asistencia al vehículo y ocupantes, la asistencia al asegurado, al hogar y al comercio, servicios ante siniestros, servicios de salud y un largo etcétera. La compañía posee toda una serie de servicios *on-line*, permitiendo la contratación de casi una docena de productos, además de la posibilidad de administrar pólizas y comunicar siniestros directamente a través de la red.

La organización cuenta con más de 2.000 empleados en el territorio español.

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento está integrado por más de veinte personas, que cubren las áreas de organización y desarrollo, compensación, salud laboral, tecnología y recursos humanos, y administración.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Proyectar hacia el futuro

La información de los sistemas de nómina y administración de personal, «si simplemente se utiliza para coleccionar datos estadísticos, nos dice muy poco, esto es, si realmente no tiene ninguna contrapartida, ninguna aplicación a nivel operativo posterior. Lo máximo que nos puede informar es de ratios pasados, pero si no tiene una perspectiva de acción de cara al futuro, no tiene ningún sentido. Por ejemplo, estructuras de plantilla. Esto es básico para saber exactamente qué va a necesitar el negocio: qué niveles de formación, en qué áreas se va a necesitar gente... O sea, que debe haber un nivel de

aplicación de cara al futuro. No solamente para la empresa como un ente abstracto, sino para los directivos y a nivel individual. Su utilidad surge sobre todo si sirve para proyectar hacia el futuro».

Esa información, «de cara a la organización, siempre hay que darle un componente estratégico. La información para control es a corto plazo. La información para proyección de negocio es estratégica, y para mí ése es el componente diferencial, y los *managers* deben pensar en el componente estratégico. Deben pensar como mínimo, ya que no somos capaces de pensar en cinco años (porque el mercado no nos lo permite), por lo menos tendríamos que pensar a dos o tres años vista. ¿Qué va a pasar? Y con personas, a bastante más tiempo. Porque realmente trabajar con las personas requiere, aparte de constancia, más visión. Las personas no te cambian de hoy para mañana. Las personas son un ente más lento a pesar de que la presión para cambiar sea más rápida».

## Los componentes de plantilla

«Dentro de esa información, los componentes de plantilla son básicos. Qué niveles de plantilla, qué nivel de formación tienen, qué niveles de edad, qué estructura, qué *mix*. Dependiendo exactamente de lo que sean las funciones de la empresa o de las intenciones de cara al futuro. Por ejemplo, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, nivel de internacionalidad. Todos estos temas han de tener en cuenta qué tienes –qué habilidades tienes, qué hay que poseer para realmente enfrentarse a los próximos dos, tres años. Y, por tanto, para mí, los componentes de plantilla, los componentes de personas, las capacidades, todo esto es lo más estratégico. Lo que sean datos, por ejemplo, de comportamiento a corto plazo, como pueden ser temas de cumplimiento de horarios o cosas de ese tipo, son cosas para el manejo más cercano. Para tomar determinadas decisiones dentro del corto plazo y que pueden determinar niveles de clima. Saber si las personas son puntuales o no puntuales no tiene gran interés. El saber por qué, eso sí que tiene cierto interés, para saber si la gente está realmente involucrada dentro del proyecto de empresa, pues... estos datos pueden resultar síntomas. Y éstos, para el corto o medio plazo, son importantes.»

## Integrar la información para gestión... y difundirla

«Para esta compañía, desde hace cinco años hemos cambiado toda la política. Históricamente, la información de recursos humanos estaba guardada en archivos y en grandes armarios. Esto ya ha pasado a la historia, primeramente incluso por cuestiones tanto económicas como porque los metros cuadrados son muy caros. En nuestro caso decidimos que no es efectivo tener informaciones desglosadas por cada uno de los departamentos, cada una de las áreas. Por ejemplo, las áreas de desarrollo, las áreas de administración, las áreas de formación, las áreas de planificación, compensación y beneficios... no tienen sentido individualmente, porque lo que hacen es tener información separada y dispersan la información, con lo cual la empresa, en lugar de tener información para gestión lo que tiene es información para confundir. Por tanto, ya hace tiempo que tomamos la decisión de tener una base de datos única. Esto hoy en día no es una cosa optativa, es una necesidad. Aparte de eso, el siguiente punto es poner toda esa información estructurada en manos del empleado y en manos del *manager*. Hace dos o tres años, ya abrimos esa información a las personas mediante nuevas tecnologías. El *Employee Self-Service* viene funcionando desde hace dos años y pico o tres años, y el empleado ve toda la información que antes estaba en los armarios. Ahora la tiene personalmente. Y esa información –excepto datos como puedan ser temas salariales o temas de categorías, que

él no puede modificar—, él es quien realmente los cambia y se preocupa de que estén actualizados. Es decir, todo su historial profesional, él lo ve en su pantalla, relacionado con su formación, sus datos personales, y si los quiere cambiar, simplemente con hacerlo, aparece automáticamente un correo electrónico en administración constatando que ya los tiene actualizados. Por tanto, cada empleado tiene esa información y, además, se le agradece que participe para tenerla actualizada. Y recientemente desde este año, y en fase experimental, funciona lo que llamamos el *Manager Self-Service*, es decir, que cada *manager* tiene la información de las personas que le reportan. Si tiene 30, 60, o si tiene 400. Y esa información la ve él para la gestión suya y para la gestión de sus personas. Esta es la fase primera, y en breve termina la fase experimental y se bajará a los siguientes niveles de mando. ¿Qué pasa con esa información? Pues simplemente ya no tiene que demandarla, decir, pues no sé... "Hazme un cuadro con la estructura de plantilla que tengo, con la estructura de categorías que tengo... ¿Cuántos economistas, cuántos abogados, cuántos... hay en mi plantilla?" Él lo puede tabular, lo puede trabajar, y eso es información para gestión. Y la tecnología hoy en día nos proporciona medios para poderlo trabajar a nivel de usuario. ¿Cuál es el próximo paso? ¿El próximo conflicto, el próximo problema? Pues que realmente esa información debe estar muy actualizada y bien alimentada, y hay que responsabilizar tanto a la persona individualmente como a los del área de recursos humanos, que han de pensar siempre con el concepto de información para gestión. No información para tener almacenada, no información por si hay una demanda legal, y que entonces se pueda responder, eso ya ha pasado. También es necesario, pero eso pasó a la historia.»

## Costes y salarios

En relación a los costes, nuestro entrevistado comenta que... «el *manager* tiene que estar muy informado. No solamente del salario que tiene una persona, sino que realmente tiene que saber cuál es el coste. El coste es muchísimo más que el salario. Él tiene que tener información, y lo mismo de cara al desarrollo de las personas... Porque el gran inconveniente hoy en día es el tiempo. Manejarlo es importantísimo, y el *manager*, con la información estructurada, gana muchísimo tiempo. La información relacionada con temas salariales, estadísticas salariales, todo esto tiene también una parte administrativa y una parte estratégica».

## Edades y antigüedades

También hay otra información, «que es estratégica: la edad, la antigüedad, por ejemplo, puede tener un componente estratégico para ver exactamente qué estructura de plantilla tengo. Es decir, ver si tengo plantillas escoradas, pues no sé, por antigüedades. Si te haces una distribución normal de las plantillas que tienes en contrato y piensas en la estrategia de "¿Qué tengo que aportar yo...?", y estoy pensando, por ejemplo, en el propio departamento de recursos humanos... Yo aquí llevo una serie de años y he cambiado tres veces la estructura del departamento de recursos humanos. Yo opto cada vez más por personas con potencial que tienen que pensar un poco más en el futuro. Antes se decía: "Bueno, ya este señor está mayor y tal, tiene muchísimas habilidades para tratar con la gente y lo mando al departamento de recursos humanos". Eso no te da un departamento, te da un área de "elefantes" ("a ver dónde aparco a los antiguos"). Eso no puede ser. Tú tienes que pensar en qué pasa de cara al futuro. Por tanto, el conocer antigüedades, conocer edades, conocer todo esto... en los departamentos, sobre todo grandes, como pueden ser los comerciales, los técnicos o de producción... En todas esas áreas, realmente tener esta estructura es importantísimo. La información en sí misma ni es administrativa ni es estratégica, es decir, depende de cómo la trabajas».

## Ofrecer información y posibilidades a los *managers*... frente a inercias culturales

De cara a los *managers*, «es importante decirles las opciones. O sea, una de las funciones que tendría recursos humanos es decirle qué posibilidades tiene para trabajar con esa información. Por ejemplo, temas de contratos: los *managers* normalmente te hablan de necesidades, pero no exactamente de cómo les pueden ayudar con esas necesidades. Ellos te hablan de necesidad de dar servicio al cliente, pero hay muchas modalidades de contrato que permiten dar servicio al cliente. No sé, hoy en día en el sector donde existen estas largas plataformas de 400 ó 500 empleados... realmente hay cada vez más sectores de población que están encantadísimos con trabajar media jornada o de trabajar horas, en vez de trabajar de otra manera. El *manager* sabe que, por otro lado, tiene unas necesidades, pero no está acostumbrado a trabajar así. Todavía persisten estructuras mentales de rigidez. Es decir, un contrato a tiempo completo para toda la vida. Este es el esquema clásico. Pero esto ha cambiado totalmente. Las necesidades de los clientes y las necesidades de las personas han cambiado. Hay sectores que realmente necesitan el tiempo parcial... amas de casa o personas que en su carrera profesional están en un período de formar una familia. Estas personas están encantadísimas de tener media jornada.

»Recursos humanos y la información que posee podrían decirle al *manager*: "Oye, fíjate que tu plantilla tiene...". ¡Esta es la función! Es decirle al *manager*: "Hay varias alternativas". Hay quienes todavía están en aquello de..."el amor para toda la vida". Parece que el trabajo tendría que ser para toda la vida y para todo el día. Pues no sé. Los *managers* no están completamente informados porque no es su función. Es una función más técnica. La tienen que incorporar... Recursos humanos tiene que decirles que existen estas posibilidades, y debemos de ser también un poco abiertos para ver otro tipo de opciones. Esa sería la función de recursos humanos, es decir, poner a disposición de la organización estas nuevas alternativas... Hay unos componentes legales y unas actitudes, podríamos decir, repetitivas, clásicas, en la manera de enfocar muchos de estos temas. No hay una aproximación flexible por ninguno de los componentes sociales. A veces, por parte de la empresa, a veces, por parte de los *managers* o por temas sindicales, o incluso por las estructuras legales. Tampoco es que sea un abanico extraordinario el de las alternativas posibles –por ejemplo, de contratación– que da el mercado. A los *managers* les va llegando cada vez más ese tipo de información, pero hay que facilitar el tipo de cultura deseado. Para ser más flexibles, más abiertos.»

## La necesidad para empresas grandes

A nivel de control y pilotaje de la información, la nueva tecnología «es esencial. Sin nueva tecnología no hay nada. Aunque, en esencia, es aplicable para empresas de tamaño grande. En la empresa pequeña, a lo mejor ni siquiera es necesario implantar tanta tecnología para esto. ¿Por qué? Pues porque hay mayor conocimiento personal y se sabe exactamente... No sé, una empresa que tenga cien empleados, realmente no necesita hacer una inversión en tecnología, porque esto lo puede gestionar a nivel individual. Para una empresa que tiene más de 2.000 empleados es necesaria esta tecnología, saberla trabajar y saberla devolver...».

## Hacia el uso de los *Key Performance Indicators*

Sobre si esta información crearía nuevo diálogo y comprensión en la organización, nuestro entrevistado comenta que «yo creo que sí. Nosotros estamos en estos momentos primeramente creando los KPI informativos. Existen ahora a nivel global,

de empresa. Éstos no sirven para gestionar. Tienes que pasar a unos KPI departamentales y ponerlos a su disposición. Nosotros los tenemos diseñados y están en pantalla. Todavía no existe la cultura de utilizarlos y todavía nos queda mucho por andar en este tema. Pero no es difícil en estos momentos hacerlo. Es muy fácil gestionar esa información, esa posibilidad.

»Y, en síntesis, el valor añadido de explotar esta información y difundirla sería, de cara al mando, obtener mayor beneficio del conocimiento de la realidad.»

### *Managers* e incorporación (real) de la información para proyecciones...

Para nuestro entrevistado, una vez se haya implementado este tipo de tecnología, «un indicador de éxito será que los *managers* sean capaces de obtener esta información y proyectarla para sus necesidades de desarrollo del negocio. Es decir, que éstas incorporen toda esa información proporcionada desde recursos humanos. Para mí, eso será un éxito. Por ejemplo, que incorporen realmente indicadores de personas para los planes estratégicos de cada año. Usando estos indicadores, que incorporen acciones con las personas que tienen en sus propios departamentos, pero basados en esta información. No que digan exclusivamente: "Necesitaremos –qué sé yo– tres financieros y cuatro ingenieros". No, "por mi parte, en mi departamento, teniendo en cuenta la valoración que tengo, necesitaré a los señores a, b, y c, debido a la información que tengo". Cuando realmente lleguen a este detalle de compromiso, basados en esa información, para los proyectos de cada año, entonces será un éxito. O cuando realmente quieran lanzar un nuevo servicio o quieran desarrollar un producto... Que digan: "Necesito prepararme porque tengo esta falta de habilidades o de tecnología en el departamento, necesito incorporar x". Eso será realmente un signo de éxito, porque en estos momentos se planifican los temas a nivel producto, a nivel finanzas, a nivel de no sé cuántas cosas, y dicen: "¡ah!, esto de las personas... bueno ya lo haremos". O en el mejor de los casos dicen: "Pues a lo mejor contrataremos...". Pero no dicen nada más, no hay un análisis detrás de todo esto. Por tanto, no han incorporado seguramente nada de la información que tienen. Para mí, eso sería un indicador de éxito...».



## GRUPO EDITORIAL RBA: EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Seguir a Hércules Poirot y vivir la intriga detectivesca con Agatha Christie, adentrarse en el misterio estremecedor de los relatos de Stephen King, acompañar al siempre amable Tintín en sus aventuras, reflexionar sobre los hábitos y la mente sana, guiados de la mano de Jorge Bucay, recordar las travesuras de la pintoresca Pippi Calzaslargas, visitar el África profunda con los fotógrafos del *National Geographic* o, simplemente, obtener ideas para reposar en nuestro hogar y redecorarlo con muebles nuevos, o poner en práctica nuevas recetas con las que deleitar el paladar... Los coleccionables, revistas y libros del Grupo Editorial RBA vienen ofreciendo, a millones de lectores europeos y latinoamericanos, multitud de nuevos títulos desde el año 1991. Un grupo editorial de capital netamente español cuya plantilla sigue incrementándose dada la actual dinámica de expansión. Desde el departamento de recursos humanos, Natalio González promueve diferentes iniciativas para dar soporte al crecimiento de las personas y la organización. En el caso que se presenta, nos transmite su experiencia y reflexión sobre algunas claves para explotar y difundir la información de nómina y gestión de personal, de cara a optimizar el servicio al cliente interno de recursos humanos.

### EL GRUPO EDITORIAL RBA

RBA es un grupo familiar de capital español que opera en todos los ámbitos de la actividad editorial a través de sus distintas sociedades y cuya sede social está ubicada en Barcelona. La filosofía organizativa del grupo permite a cada división actuar de modo independiente mediante una estructura directiva propia combinada con una dirección estratégica de la cabecera del holding y una unidad de servicios corporativos que buscan sinergias, aúnan esfuerzos y marcan prioridades.

Con una plantilla de aproximadamente 400 empleados y más de 150 colaboradores, el Grupo RBA obtuvo en el ejercicio 2004 una facturación bruta de 317 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 20,5 millones de euros. En la siguiente Tabla se muestran las cifras más relevantes.

### GRUPO RBA: DIVISIONES ESTRATÉGICAS

Coleccionables y promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuota en España del 45%</li> <li>•Facturación 2004: 183 millones de euros</li> </ul>
Revistas	Líder en revistas mensuales <ul style="list-style-type: none"> <li>•Facturación 2004: 106 millones de euros</li> </ul>
Libros	Sólida presencia en el mercado nacional en diversas líneas editoriales <ul style="list-style-type: none"> <li>•Facturación 2004: 25 millones de euros</li> </ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otras actividades editoriales</li> <li>•Facturación 2004: 3 millones de euros</li> </ul>

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento está formado por su director y tres colaboradores directos: un responsable de formación y selección, un responsable de relaciones laborales y un responsable de planificación y desarrollo<sup>1</sup>.

## GESTIÓN Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN RBA

La información de nómina y administración de personal:  
una base para construir el sistema de gestión de recursos humanos

Para Natalio González, la información de nómina es fundamentalmente de tipo administrativo: «Esto no significa que no sea importante, ya que también puede ayudar en la definición y desarrollo de cualquier política de recursos humanos. Es como la puerta de entrada, dado que necesariamente la contratación se convierte en el momento inaplazable para recopilar toda una serie de información. Sobre ella puedes construir para disponer de datos adicionales que te permitan análisis de tipo cualitativo/evaluativo, más entroncado con los objetivos estratégicos.

»Por ejemplo, a partir de una determinada información, como pueden ser los salarios para confeccionar las nóminas (que ya se debieron fijar de acuerdo con la política retributiva de la empresa), se pueden analizar y elaborar conclusiones sobre la equidad, competitividad y razonabilidad de coste de nuestra política retributiva.

No es una información estratégica, pero sí bastante necesaria en algunos aspectos, como facilitadora de la gestión de recursos humanos.

»... en la fase de expansión en la que nos encontramos, estamos cambiando el énfasis, evolucionando de la administración de personal al desarrollo de personas. Es evidente que uno de los pilares para desarrollar el sistema de recursos humanos pasa por consolidar el sistema de administración de personal, enlazándolo con información en materia de formación, selección, desarrollo, comunicación interna, evaluación, competencias...»

### Evitar la parálisis por el análisis

Ofrecer la información a los *managers* debe servir para facilitarles su rol de gestores de personas. «...el verdadero director de recursos humanos es el *manager*... Pero recursos humanos debe estar ahí para ofrecer su *expertise*... Hay que colaborar con los *managers*, de forma que se elaboren planes de actuación para cada área, en línea con los objetivos de la organización. Trabajar conjuntamente, disponiendo y utilizando la adecuada información, para no llegar a la parálisis por el análisis. Dar excesiva y/o innecesaria información puede llevar a ineficiencias en la gestión del tiempo, que lo rentabilizarán más óptima-

---

<sup>1</sup> RBA tiene externalizada la gestión de nómina con Automatic Data Processing (ADP), empresa multinacional.

mente si lo dedican a su propia especialidad. Es encontrar el equilibrio entre la función genérica de personal que correspondería a los mandos directos, como mayores conocedores de sus equipos, y la problemática concreta que hay que abordar. Pero la complejidad, visión generalista, dedicación a sus responsabilidades técnicas concretas, hacen necesario asumir esas competencias por un equipo profesional, que es el que atendería la función específica. Ahí se encuentra el papel de la función de dirección de personas para integrar y dar coherencia, mediante la aplicación de políticas rigurosas, a la actuación del mando. La política exige coordinación y visión compartida, y ésta es la aportación del departamento de recursos humanos».

### Huir del "café para todos" y clarificar: ¿Para qué ofrecemos la información?

A la hora de distribuir la información... «no pondría vetos a un *manager*. Debe tener información de su gente, la misma que tengamos en recursos humanos (salvo alguna reserva excepcional), información y acceso total, pero suficientemente elaborada. Si somos capaces de determinar en la organización unas salidas de información estandarizadas y que hayan sido previamente analizadas y comentadas, estaremos ganando flexibilidad y agilidad en la organización. Y a partir de ahí, proporcionar el "traje a medida" según necesidades.

»No se debe ofrecer "café para todos", hay que orientar sobre la utilidad de la información y tener con los posibles usuarios una conversación "de ajuste". Conocer perfectamente qué quiere el cliente, es el mejor camino para satisfacerle; el que define qué y para qué quiere la información es el cliente, pero quien la origina, elabora, interpreta, reorienta y facilita es recursos humanos.»

### Despertar el interés y abrir el debate

Obtener mayor rendimiento de la información de nómina y administración de personal, y difundirla a colectivos clave, podría facilitar un nuevo diálogo en la organización... «La posibilidad de acceder a la información despierta cuando menos la curiosidad y el interés. La primera vez se genera curiosidad, pero después llega el interés por la gestión más autónoma.»

### Comunicación y *feedback* de la información que se proporciona

Como beneficio colateral de implementar nuevas tecnologías, el ofrecer a los empleados acceso y servicios de gestión de la información de nómina y administración de personal «...mejoraría la comunicación y la satisfacción personal al disponer de determinada información con fácil acceso».

Hay otro aspecto interesante a mencionar: «En la medida en que también nos interrelacionemos a través de esa nueva tecnología contribuiremos a mejorar nuestro propio sistema de comunicación. Información en doble dirección, empresa-colaborador, y viceversa, que produce una retroalimentación que facilita enormemente la gestión, desde la actualización de datos a la comunicación de incidencias o sugerencias de mejora, etc.».

No sería particularmente complicado implementar este tipo de tecnología... «pues ya existen productos en esta línea y/o con posibilidad de desarrollo. Pensemos por un momento en su canalización a través de los portales de empleados<sup>2</sup>.

## Entrenar a la organización en el uso de las nuevas tecnologías

Después de la implementación, sobre las señales de éxito y fracaso más significativas, González comenta que una señal de éxito clara será «la utilización que se haga de la información y el nivel de consultas realizadas. Posteriormente, depende de los objetivos que se persigan, no sólo por la información que contiene o se difunde, sino por el hecho de acostumbrar a la gente a tener una herramienta ágil, favoreciendo conductas, facilitando ayudas, estableciendo pautas... Puede ser un gran incentivo a la comunicación, reduciendo cargas de trabajo y mejorando la calidad de la información».

## En síntesis, equilibrio de funciones y soporte necesario de recursos humanos...

Las siguientes afirmaciones parecen sintetizar su visión:

... «el valor estratégico de la información es relativo, porque lo supeditaría a ese asesoramiento técnico que recursos humanos debe tener, aportando al *manager* la visión más amplia, que quizás el responsable de determinado colectivo no acaba de tener (...) implica determinadas políticas: política de comunicación, participación, integración, retribución (...) la información se debe trabajar de forma conjunta: debidamente apoyados para que se dé una buena interpretación y aplicación (...) debe haber un equilibrio entre la información de las personas y la función específica del rol del *manager*».

---

<sup>2</sup> RBA está en proceso de implementación de ADP.net, una herramienta diseñada para ser de ayuda en la explotación y difusión de la información producida en el sistema de información de nómina y administración de personal, a los diferentes colectivos de la compañía (empleados, mandos, dirección corporativa...).

## CÍRCULO DE LECTORES: AUNAR INFORMACIÓN Y TRATO HUMANO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

*Elena: ¿Me prestas el libro de relatos de Cortázar?*

*Aún no lo he acabado. Pero, ¿no estabas leyendo tú el de García Márquez?*

*Ya lo terminé. La verdad es que las novelas hispanoamericanas me tienen atrapado.*

*Oye, pues habla con papá ya que creo que él encargó algo de Vargas Llosa... Ah, o si te animas a cambiar de tercio, de Círculo de Lectores creo que ha llegado otra novela de espadachines que tiene muy buena pinta.*

*Voy a ver... aunque sospecho que nuestro hermano ya le debe haber echado el ojo...*

Esta conversación ficticia entre miembros de una misma familia, muy probablemente refleja un fenómeno común entre el millón trescientos mil socios de Círculo de Lectores. Como nos comentaba su director de recursos humanos, Benito Ribas Vilaret, no son tanto socios individuales sino "núcleos familiares que leen"... o que solicitan otros productos que distribuye la compañía (DVD, juegos y elementos afines a la música y a la lectura). En este caso, Benito Ribas nos cuenta su visión de la gestión de las personas en Círculo de Lectores y el papel que prevé tendrán las nuevas tecnologías de difusión de la información de nómina y gestión de personal.

### COMPAÑÍA Y SERVICIOS

El Círculo de Lectores tiene tres grandes centros de trabajo, estando las oficinas centrales en Barcelona (unas 270 personas). Posee también el centro logístico/almacén (unas 90 personas) y 22 delegaciones comerciales repartidas en toda España (unos 325 colaboradores). Esto es, 685 empleados, que pueden verse incrementados temporalmente por la acción de campañas comerciales concretas.

La compañía produce y distribuye libros de todos los géneros, títulos de cine en vídeo y DVD, música, así como también productos multimedia. Al mismo tiempo, realiza multitud de otras actividades culturales, facilitando encuentros interactivos o foros con los autores, presentaciones de libros, premios, concursos infantiles, etc.

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Bajo la dirección del entrevistado, el departamento está hoy integrado por seis personas, más otra a tiempo parcial. Una persona cubre el área de formación/desarrollo de recursos humanos, y el resto se ocupa de la gestión de la nómina y la administración de personal. A esta organización hay que añadir 1,3 personas que son responsables de la prevención de riesgos laborales.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Información básica y necesaria

En Círculo de Lectores, «los datos básicos del empleado se engloban, para mí, en tres niveles. Son los tres puntos básicos: el salario/función, la edad y la fecha de incorporación a la empresa. Luego vendría la categoría/cualificación, tipo de contrato, absentismos, rotación, etc. Si hablamos a nivel de estadística, con los tres primeros parámetros tenemos lo más importante. Hoy en día, la información se transmite mensualmente a cada jefe de departamento, para que pueda recibir los datos al momento y que le sirvan para gestionar. La información de nómina y administración de personal fluye directamente a cada centro de trabajo y a cada responsable porque es una herramienta de gestión. Como departamento de servicio, se atiende rápidamente cualquier petición o pregunta que se reciba en el departamento. Nosotros, cuando hemos hecho los incrementos anuales, automáticamente se genera un listado, adicional al mensual, por departamentos, por áreas de responsabilidad y por unidades de negocio. Se manda a cada responsable con la información, conteniendo el salario/función, evidentemente, la fecha de entrada en la empresa, la antigüedad correspondiente, la fecha de nacimiento y todos los conceptos de la nómina. Los datos los enviamos por valija interna en sobre confidencial o por correo electrónico, con la contraseña determinada».

Para fines estratégicos, de la información contenida en la nómina y administración de personal, Benito Ribas comenta que «hay un tema clarísimo, que son las edades, aparte de la función. Las edades son básicas por dos razones, para la vida laboral del trabajador hasta que llega el momento de la jubilación y también para la recepción de nuevos *inputs*. A nivel y en trabajos de tipo general, los jóvenes, aparte de estar mejor preparados, comprenden las cosas con mucha más rapidez. Una persona con cierta edad suple esta circunstancia con una enorme experiencia, pero le cuesta algo más captar nuevos *inputs*. El proceso de aprendizaje, a medida que te vas haciendo mayor, es algo más difícil, lo cual no significa que no lo aprendas. Pero claro, estas estadísticas que te muestro te pueden dar un poco de idea de que a lo mejor alguna gente necesita una profundización mayor o más tiempo en aprender la misma cosa...».

Información como altas, bajas, niveles salariales, tipos de contratos, etc., «a nivel de recursos humanos y de dirección general, es también muy importante. Para los grandes centros de trabajo y las cuatro grandes áreas comerciales que hay, ahí también les sirve de orientación. Pensemos que hay resultados, hay cuentas de explotación por delegaciones. Cada delegación tiene su contribución marginal. El coste de personal, el de mantenimiento del local, de alquiler, de los de administraciones, comisiones, evidentemente las ventas... cualquier cosa que hagan, todo esto les sale reflejado en su cuenta de explotación, y esto afecta a sus incentivos. O sea, la nómina está reflejada de una manera directa en su cuenta de explotación, en el resultado por el objetivo. Estamos hablando siempre del área comercial. En las demás áreas de la empresa, ¿qué ocurre? Que esos temas son importantes, la nómina o la decisión de bonos por objetivo; uno de los temas es la partida salarial, y en función de cómo tú seas capaz de gestionarla, podrás tener mayor o menor beneficio. Si en algún centro consigues que la gente rinda más, sea más rápida, más hábil, pues seguramente en vez de necesitar 100 personas, por decirte algo, a lo mejor lo vas a hacer con 98. Pues mira, allí habrás ahorrado una persona y media o dos personas. Entonces es importante, y es importante el efecto que tiene el coste de la nómina en tu departamento. En esto, muchos centros están muy mentalizados. Digamos que hay un doble efecto de ayuda a la gestión y como repercusión directa en su bolsillo».

## Conocer y gestionar los efectivos realmente existentes

La información sobre evolución de indicadores de la información contenida en nómina y administración de personal, si se difundiera a los *managers*, «sería simplemente información. Podrían ver, por ejemplo, si han empeorado. Y si han empeorado, preguntarse el porqué. Y si han mejorado, también es importante saber el porqué. Porque seguramente... a veces hay hechos aleatorios que no tienen nada que ver. Por ejemplo, una persona que está en estado o con una larga recuperación después de una operación, pues, evidentemente, cuando da a luz tiene el período normal de 16 semanas de período de baja, o el período de recuperación en el caso de enfermedad. En estos casos, claro, si ahí cuentas absentismo (las bajas por maternidad no se cuentan), deberás analizar, en cuanto a número, ya que en este departamento te está sumando esta persona y te suma la sustituta. Con lo cual, en aquel departamento, en vez de haber 5 personas hay 6. Esto te puede desvirtuar, y si lo miras con el tiempo has de tener en cuenta estos factores. Si había 5 personas, si había 4. Esto debería estar accesible también a través del propio sistema».

## La necesidad de transparencia

«Las comunicaciones siempre tienen que ser muy claras y transparentes. Y en un caso de duda, quizá mejor no hacerlo. Cuando se comunica algo, pensemos que estamos transmitiendo una información a, seguramente, un número importante de personas, que debemos ser muy consecuentes con lo que ponemos y que, en función de lo que pongamos, hay que hacerlo. No se pueden generar falsas expectativas. No se puede decir: "Vamos a hacer un análisis de política salarial externo", por ejemplo, y luego decir: "Miren, más o menos hemos hecho algo, nos hemos comparado con el mercado...". Te estoy poniendo un ejemplo que no se ha dado. Pero es un tema que aquí nos planteamos. Si quieres decir que vas a hacer un análisis externo de política salarial, lo que tienes que hacer es realizarlo y contratar a un reconocido proveedor que te ofrezca un sistema aceptado y solvente en el mercado, que te dé un sistema de cuantificación de cada puesto de trabajo, con intervalos, por defecto y por exceso, pero que si alguien te dice algo, puedas decir: "No, esto es así porque en nuestro análisis externo de remuneraciones"..."»

## ¿Accederían los *managers* a esa información?

Sobre en qué medida sería interesante que los mandos accediesen a esa información, Benito Ribas comenta que «si la fueran a utilizar, te diría que sí. Lo que tengo es dudas de que una vez recibida la información actualizada... Hoy, en cierta manera, les puede importar poco lo que haya pasado hace dos, tres o cuatro años... Por ejemplo, nosotros hemos tenido unas políticas de prejubilaciones y bajas incentivadas que, en algunos centros, yo he comparado 2004 con 2003, con 2002... la evolución de la edad de la plantilla, la edad promedio, cómo hemos mejorado, si es que hemos mejorado... Entonces, aprovechando esto, en este caso conseguimos no aumentar la edad promedio de la plantilla. Todo esto lo saqué yo, evidentemente, como recursos humanos, y lo comenté con el responsable de área. Pero esta información, si yo la mando a todo el mundo, hay gente que dirá: "Mira qué bien, estamos igual o estamos mejor". Pero hay gente que ni se la va a mirar... Por ejemplo, en el entorno comercial, en el que hay mucha presión para obtener resultados, ¿qué hacen? Muchas veces tienes que ser tú el que les des un cabo, que les des una orientación, y evidentemente para eso estás: somos un elemento de consultoría para la empresa, y también somos su asistente. Esta es una de las funciones que debe tener recursos humanos, aparte de proponer las diferentes políticas en la materia».

## Formar en temas de gestión de personal

Sobre qué información proporcionar a los diversos colectivos, Benito Ribas comenta también en relación a los comerciales. «A nivel de antigüedades, esto es una información que "hay la que hay", que se puede dar y que es difícil cambiar. Pensemos que la antigüedad promedio de la plantilla en esta empresa es de casi 18 años. Significa que hay gente muy joven y hay gente muy antigua; es una cifra relativamente alta si se compara con otras empresas. Este hecho me sorprendió al principio. Otras editoriales también están en esta misma situación, si quieres decirlo así. La rotación es muy baja, si exceptuamos el área comercial. Creo que por mucha información que diésemos, quizá poco jugo le iban a sacar, porque ellos tienen el día a día, y si tienen un problema, lo que quieren es solucionarlo ya. Los comerciales no creo que lo vean como una herramienta de gestión. Sí que podría servir como una herramienta, en algunos casos, de gestión y mejora. Informarles un poco más sobre los diferentes temas técnicos y cómo tratar situaciones determinadas. Creo que hay un trabajo a hacer de formación. Más que utilización de los datos que puedan salir de personal, es en la propia mejora de la gestión, de cómo actuar. Porque los datos son datos, son fríos. Dices: muy bien, he bajado la edad promedio, en vez de subir, la he mantenido igual o me ha bajado. Perfecto. De maravilla. Cualquier ratio. Incluso: he bajado los salarios. Es difícil, yo diría imposible, pero perfecto también. Pero con esto no les ayudas en mucha cosa. Les ayudas a tener más información, pero yo creo que esta información en parte podría ser un compendio de algo a organizar a nivel global, de formación –muy importante en todos sus aspectos– y de ayuda en temas más bien laborales, en temas de gestión de personal y en cómo trabajar con estos documentos. Serían quizá tres puntos que ahí sí les podrían ayudar como tal. Les deberíamos "vender" las ventajas de disponer de una mejor información y de cómo les puede ayudar en el desarrollo de su gestión y en la consecución de sus objetivos.

»Difundir determinada información puede ayudar a los responsables de otros departamentos. Otra cosa es gestión de personal: "Oye, tengo un caso que... me pasa esto con esta persona...". Ahí sí que hay una idea que yo creo es muy importante: cómo gestionar o cómo resolver un caso, incluso desde el punto de vista técnico-laboral. Eso requeriría formarles antes de darles la información... Lo que pasa es que esto es difícil. Esto no lo arreglas con un sistema, porque oye, "si yo tengo un problema con esta persona, ¿cómo puedo solucionarlo?". Es difícil hacer unos *case studies* que engloben siempre todas las situaciones que se dan, porque cada una es diferente. En esta situación, la experiencia de recursos humanos es muy importante.»

## Facilitar las comparaciones y ofrecer información a la cúpula directiva

Respecto a difundir la información a la dirección, Benito comenta que «es interesante para la dirección el nivel salarial/función, antigüedades, función, absentismos y todo eso... con dirección, lo que se hizo hace siete años, se empezaron a definir algunos proyectos y algunos programas para prejubilaciones, prejubilaciones pactadas. Ahí es donde más incide nuestra dirección general, y en las contrataciones/desvinculaciones, porque es un tema que afecta siempre a resultados.

Hacer llegar información a otros colectivos sobre cómo está la plantilla a nivel de edades, de tipos de contratos, los incentivos que tenemos, la gente que está a tiempo parcial, a tiempo completo, altas, bajas... «A nosotros nos ahorraría un trabajo. Y es que en lugar de tener que mandarla, ya la mirarían por ellos mismos. Cada uno con su clave de acceso determinada, y esto nos ahorraría trabajo. Ahora, yo creo que no se lo miran mucho. Por ejemplo, en este edificio, el área más importante es un departamento con veintiocho o veintinueve personas; los otros departamentos más grandes no suelen superar los veinte colaboradores. Te puedo asegurar que el jefe de departamento conoce a la perfección, y cada día, qué pasa en su departamento...

»Yo creo que esta gestión, a nivel de departamento, la dominan muy bien, y tienen los datos y la mente "fresca". A medida que vas subiendo esta información, se va volviendo más importante, porque el detalle no se conoce tanto y se conoce más la globalidad. Es una pirámide. Entonces, esta información sí que sería más práctica, pero no para los *managers* de departamento o de área. Más bien hacia la cúpula. Las áreas comerciales, las cuatro grandes áreas, hombre, pues allí... "Mira, fulanito que estaba aquí en este ratio... ¿Por qué lo tiene tan bien? Miremos qué ocurre". Y una vez sabes por qué ocurre, si es lógico: "Oye, los demás, ¿por qué no lo hacéis así?". Evidentemente, los ratios siempre sirven para hacer comparaciones, para mejorar.»

Facilitar la disposición de esta información podría provocar «un sistema de mejoras, yo creo, para cada vez que va subiendo. O sea, a nivel bajo, a nivel de departamento, de la delegación de... por decirte un ejemplo, Málaga, Badajoz, Vigo o Bilbao... poco vas a mejorar, porque el señor que está allí sabe exactamente lo que ocurre. Y a nivel de absentismo y de edades, en fin, las personas trabajan y trabajan muy bien. Explotar y difundir esta información es de utilidad relativa a medida que va subiendo. La has de tener desde la base porque sino, no puedes subir. Esto es evidente. Y a la base la puedes mandar, pero yo no sé si haría mucha cosa, porque a veces también hay gente que pide información aunque luego no se la mira. Esto también es cierto. Pero a medida que se va evolucionando ahí, sí que te va dando una visión más correcta. Es un ratio de gestión, de qué ha pasado con el tiempo».

## Información de nómina, administración de personal y propósito estratégico

De cara al futuro y a los propósitos estratégicos, Benito comenta que «por ejemplo, una de mis preguntas cada año cuando hago la planificación es a partir del listado que reciben: "Oye, hay tantas personas de más de sesenta o sesenta y dos años, ¿cuál es vuestra opción?, ¿qué pensáis?". Nosotros hacemos un *planning* detallado para un año y para dos más, a nivel global. Esto significa que tienes que incluir, a tres años, tienes que hacer una planificación. El primer año, mes a mes. Y el otro, anual. Pero claro, si una persona tiene 60 años y dentro de tres tendrá 63, a lo mejor esta persona quiere jubilarse. Es un tema a tener en cuenta. Y vale la pena decir algo, aunque sea a un nivel global. Esto incide en tu estrategia. Por el interés que yo tengo, me encargo de recordárselo y de preguntárselo cada vez. O sea, hay muchos temas de gestión de estrategia que vienen, digamos, lanzados o impulsados por la dirección de recursos humanos, no por las áreas de abajo. Una de las funciones de recursos humanos es impulsar esta actuación como servicio. Esto que estamos haciendo, estos listados, sí, evidentemente pueden ayudar más a los de abajo, pero a medida que vamos subiendo pueden ser más importantes para las globalidades, para ver fluctuaciones, ratios, etc.».

## El valor del *feeling*: más allá de los fríos datos

Hay temas «que son sencillos, y éstos no hay ningún ratio que te los dé. Por ejemplo, hace un tiempo me encontré con una persona que decía: "El trabajo son muchas horas y, además, cuando hay el cierre nunca podemos salir antes de las ...". Y digo: "¿Cómo que nunca pueden salir antes?. Si tú estás diez horas trabajando puntualmente unos días, pues lo compensas con dos, tres o cuatro tardes, o algún día puedes compensar saliendo al mediodía. Te pones de acuerdo con tu jefe, te pones de acuerdo con las otras administrativas, que no haya sólo una, os turnáis y termináis haciendo las 8 horas...". Esto se captura desde el *feeling*. Por ejemplo, en las delegaciones, ¿qué ocurre? Hay viajantes y hay administrativas. Están sujetos a los períodos de cierre, etc. Claro, cuando se llega al período de cierre, se trabaja muy duro para llegar al objetivo y para mejorar los resultados. Ahí trabaja todo el mundo y las horas que sean necesarias. Pero entonces, lo que tienes que hacer es com-

pensar con otras épocas y ser flexible. Tener mano izquierda y mano derecha. Para esto nunca habrá un ratio que te lo facilite. Los ratios son ratios y te dan unas cosas generales, pero luego está la parte de conocimiento de la gente, de conocimiento de la situación, de *management* en general sobre personas. Si no es así, nos convertiríamos en unos meros generadores de estadísticas, de ratios, de informes burócratas, y recursos humanos no es esto. O sea, en parte se tienen que facilitar unas estadísticas, se tiene que pagar la nómina "superpuntualmente", esto es evidente, pero la función debe ser un tema de ayuda y de gestión».

## Servicios al empleado

De cara al empleado, Benito comenta que «lo de que el empleado pueda ver su ficha, informando el domicilio, cambios, si tiene hijos, su currículum, sus vacaciones... es algo que haremos en el momento en que tengamos la intranet. Nosotros nos comunicamos con el empleado a través del correo electrónico, preferiblemente, pero bueno, el portal del empleado, como tal, es un proyecto que tenemos desde hace dos años y que está sólo como proyecto en estos momentos, ya que no es un *Quick Win*. La comunicación es bastante fluida con todos los trabajadores, por suerte. No es un tema prioritario, pero sí importante para recursos humanos. Cuando evalúas costes y rendimientos, hay otros programas, otros proyectos (porque todos pasan por informática), que le pasan delante. Es más importante lanzar un nuevo producto o una campaña puntualmente en un período, que no tener este tipo de herramienta. Este tipo de herramienta sirve para la gestión de recursos humanos y hay que verlo como una inversión... Lo que estamos planteando, y que las grandes corporaciones ya disponen de ello, es el futuro, es evolucionar tecnológicamente hacia la gestión de personal, a la de recursos humanos, de *management*, de cómo mejorar y cómo podemos influir positivamente en el resto de departamentos para que tengan unos mejores resultados y una mejor actuación. Creo que esto es importante. Y el portal del empleado es una de estas posibilidades, ya que te puede permitir diferentes tipos de formación a través de la red. Hay muchos niveles, puedes incluso llegar a emitir la nómina de cada empleado en su ordenador personal. El problema es que hoy no todos los empleados de la empresa tienen ordenador, pero es fácilmente solucionable. Esto ocurre en el almacén, hay mucha gente que no lo tiene. Son *pickers*, es decir, una persona que coge un documento que le indica qué libros tiene que incluir en la caja en función de una ordenación óptima: "Aquí tienes que poner este libro, este libro y éste", y punto, y hacerlo ordenadamente... Entonces, claro, esta persona no tiene un ordenador ahí, con lo cual su nómina no la puede imprimir, pero sí que podría haber unas salas donde se pudiera hacer... o imprimir, para un centro de trabajo en concreto».

O sea, «yo creo que tenemos una cultura relativamente tradicional. Estamos al tanto de los cambios que pueda haber cada día. Pero aparte de esto, hay que estar un poco más al día. Y hay que tener un poco más. Y no por estar al día, sino porque realmente tengamos un beneficio. La persona que quiera variar su currículum, que lo pueda hacer ahí sin ningún problema. Y que quede registrado, evidentemente, bajo su responsabilidad. Que el día que se compruebe, por ejemplo, si pone nivel de inglés alto, y el día que haga la selección de personal empieza a hablar en inglés con esta persona y no lo tiene... La otra parte, de ratios y todo esto, son ratios que te pueden ayudar, son tradicionales... Pero la vinculación del empleado aumenta con un portal junto con la capacidad de información y de comunicación».

## Los costes de modernizarse

«También es cierto que cuando hablamos de esta nueva tecnología no es sólo comunicación. Es comunicación, es información, es un sistema de actualización de currículos, un sistema de organigramas, de peticiones, de anticipos, de formación, de consulta de nóminas... Claro, es un mundo amplio. Es un mundo tan amplio que cuando los de informática te dan un presupuesto, muchas veces "te caes al suelo". Hay un tema de costes, que va ligado sobre todo a que se desarrollen las herramientas determinadas de nuestra informática, que en el momento en que esté desarrollado... o sea, como portal del empleado, no podemos hacer frente a este desarrollo por lo costoso que es. Cuando esto esté hecho por otras razones, ahí sí que podemos empezar a entrar, al menos de una manera limitada en el área de recursos humanos. Otras razones que tendrían que ver con prioridades de la compañía, que no son las propias de la gestión de personal, aunque éstas sí son importantes. Temas de rendimiento, de optimización del almacén, temas muy concretos, del día a día del negocio. Personal también es del día a día y del negocio de la empresa, evidentemente. Pero son temas que cuando tú valoras los ahorros que puedas tener, claro, la dirección general y la dirección de informática y *controlling*, que también participa, pues "se enciende la bombilla". Te vas a un tema fuerte de costes. Son temas que están ahí. ¿Llegaremos? Hay que llegar, hay que llegar. No sé en cuánto tiempo, pero es el futuro, para ser una empresa no modélica, sino simplemente ubicada en el año 2005. No son costes, es una inversión.»



## MÉDICOS SIN FRONTERAS: GESTIONAR LA INFORMACIÓN DE PERSONAS CAPACES DE INDIGNARSE

«Después de haber pasado toda la noche sin dormir en el avión de Londres a Luanda, y tras dos intentos abortados de despegar con la avioneta que nos lleva a Uige, me doy cuenta que me estoy acercando a esta enigmática ciudad. A la llegada al aeropuerto de Uige nos damos el último abrazo. A partir de ahora, las reglas de seguridad nos impedirán todo contacto físico. Los pilotos estaban preocupados. Nos han dejado ahí y en unos minutos han despegado, como si huyeran por el miedo a la enfermedad (...) El equipo parece estar preparado para todo, incluso lo peor. O eso espero. A mí me cayó el papel de coordinador médico. No me puedo creer que estoy aquí, en el epicentro de la epidemia de Marburg, ese virus raro que mata cada día un poco más. Ya son 124 casos y 119 muertos, de ellos nueve miembros del personal médico del hospital de Uige donde vamos a trabajar, entre ellos dos extranjeros. Uige tiene algo de imperial, huele a café, o quizás es mi imaginación. Las casas tienen algo de majestuoso; un impacto de colonia portuguesa. Pero lo que más destaca en este ambiente es la sensación de vacío... Arrancamos a un ritmo frenético hacia una reunión con los representantes locales y la delegación de la Organización Mundial de la Salud. Las autoridades parecen esperarnos como agua de mayo y confiesan su incapacidad ante la epidemia. De vuelta a casa, nos espera otra reunión de equipo que nos lleva hasta medianoche. Me voy a la cama y caigo muerto de sueño.»

Este fragmento del diario de Luis Encinas, miembro de Médicos Sin Fronteras, muestra el tipo de vivencia que los colaboradores de esta organización viven cotidianamente. En el siguiente caso, Karine Traonvuouez, la directora de recursos humanos, nos relata algunas claves sobre su labor y el papel que las nuevas tecnologías pueden poseer en una ONG volcada a gestionar y dar servicio a las personas y proyectos que se realizan "en el terreno". Una organización que, como reza su logo, requiere de personas capaces de indignarse ante los conflictos armados, el hambre, las epidemias...

### ORGANIZACIÓN Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Médicos Sin Fronteras es una organización humanitaria internacional de acción médica que aporta su ayuda a poblaciones en situación precaria y a víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin ninguna discriminación por raza, religión o ideología política. En reconocimiento a su labor humanitaria, recibió el Premio Nobel de la Paz 1999.

Es una organización internacional presente en más de 75 países, con cerca de 500 proyectos de acción médica y humanitaria. Cada año envía a más de 3.000 profesionales de 45 nacionalidades distintas, que colaboran con 15.000 trabajadores locales, también contratados por la organización. Médicos, enfermeros, logistas, financieros, coordinadores, administradores, técnicos de laboratorio, traductores, conductores... Médicos Sin Fronteras cuenta con 2,5 millones de socios y colaboradores en todo el mundo, de los cuales más de 260.000 corresponden a España. La asistencia médica y humanitaria se basa en un claro compromiso con las poblaciones, y reúne dos aspectos indisociables:

- Asistencia. El objetivo es aliviar el sufrimiento y contribuir a la supervivencia de las poblaciones más vulnerables, reivindicando, en nombre de la ética médica, el derecho universal de todas las personas a la asistencia humanitaria y a la salud.

- Protección. El contacto directo con las poblaciones convierte a Médicos Sin Fronteras en testigo de posibles transgresiones de sus derechos más básicos. En caso de violaciones graves, se denuncian ante la comunidad internacional como medida de protección de las personas a las que asiste.

También entra en acción ante situaciones que ponen en peligro la salud o la supervivencia de poblaciones que se encuentran desatendidas:

- Conflictos armados, desplazamientos de población y catástrofes naturales.
- Intervenciones de emergencia y a corto plazo destinadas a paliar el deterioro brusco de las condiciones médico-humanitarias de las poblaciones afectadas, con atención especial a quienes no reciben ningún tipo de asistencia.
- Epidemias, hambrunas y enfermedades olvidadas. Intervenciones de emergencia y proyectos estables enfocados a proporcionar atención médica en casos de cólera, sarampión, desnutrición, VIH/SIDA, malaria, tuberculosis, enfermedad de Chagas, leishmaniasis, enfermedad del sueño, etc. Situaciones de exclusión. Intervenciones orientadas a prestar asistencia médico-humanitaria a poblaciones deliberadamente excluidas de los servicios básicos: inmigrantes en situación irregular, minorías étnicas o colectivos marginados.

Dependientes de Médicos Sin Fronteras España hay casi 200 empleados trabajando entre Madrid y Barcelona, y alrededor de otros 274 desplazados en el terreno.

## EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Garantizar los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones, sede y oficinas, así como la ética, la transparencia y las buenas prácticas en todos los procesos de trabajo. Éste es el propósito del departamento, que dirige sus esfuerzos a las personas de la sede central, la formación y el personal voluntario, la gestión administrativa y de viajes y, muy especialmente, la gestión de las personas desplazadas en el terreno. Para ello, el departamento cuenta con 22 personas.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Focalizados "en el terreno"

Karine nos comenta el contexto de su organización: «Casi todos los colaboradores reciben salarios, hay personas que son voluntarios, pero muy pocos. Y están aquellos que trabajan en el terreno, la gente que va a África u otro país, también tienen contratos de trabajo y salario, aunque no es la misma escala. Somos una asociación no lucrativa; entonces, de alguna manera, la sociedad debe saber lo que cobramos: es la transparencia de la gestión en una ONG. Se paga un salario, no hay beneficios ni nada más. En el terreno, la única cosa a mencionar es que pagamos la casa, cubrimos la comida y todo ese tipo de cosas, también una parte para la pareja, los niños, pagamos escuelas cuando las hay y los coches de trabajo. Todo es público, todo el mundo sabe lo que se cobra. Cada año se incrementa el IPC y ya está».

«... Aquí estamos para trabajar en el terreno, todo lo que hacemos es para los proyectos que realizamos en África u otros lugares. Ahí tenemos diferentes tipos de contrato, indefinido o temporal. Son contratos por proyecto, porque son misiones de tres meses, seis meses o un poco más. Lo que es importante es la planificación de las operaciones, más una parte que no se puede prever, como son las emergencias. A partir de aquí, sabemos qué tipo de perfiles necesitamos y qué tipo de formación a nivel de reclutamiento y de desarrollo de la gente. Todo está definido por el tipo de intervenciones que hacemos: emergencias, tema de hospitales, nutrición... Por ejemplo, sabemos que necesitaremos más matronas este año que el pasado porque haremos más trabajo en hospitales... O si necesitaremos más personas con un perfil de logística más especializada en saneamiento, en agua...»

## "El mundo" define la estrategia

A la hora de definir la estrategia, «son las operaciones las que la definen. Recursos humanos es un *support*. No definimos la estrategia, definimos cómo mejorar la gestión de recursos humanos. La estrategia es, bueno, para tal proyecto necesitamos ocho personas. Pues las necesitamos y ya está. Nosotros vamos a buscar a la gente que se requiere. A nivel de recursos humanos, lo que hacemos es ver cómo se gestiona mejor a la gente y cómo se transfiere a la gente nueva. Lo que pasa en el mundo es lo que nos marca las pautas y las estrategias. También la definimos nosotros, porque Médicos Sin Fronteras no interviene en todas las partes, y tenemos una especialidad, que es la médica».

## Gestionar una altísima rotación

En la actualidad, Médicos Sin Fronteras está implementando un nuevo sistema de información<sup>1</sup> para la gestión de personas a nivel de la sede central, y con posterioridad se dará acceso al personal en el terreno.

La idea de implementar un sistema de información «es porque tenemos mucha gente, gestionamos muchas personas, con una rotación muy alta. Necesitamos un sistema de gestión que agilice un poco los procesos. Como reclutamos mucho, tenemos lo que llamamos *briefing* de *briefing*: organización de viajes, de vida, tenemos una actividad de reclutamiento cotidiana muy, muy alta, mucho más alta que cualquier empresa. Entonces, un sistema de información y de gestión ágil y rápido, nos ayudará a trabajar. A analizar y a gestionar».

La nueva tecnología será de ayuda para obtener una visión global más completa, ofreciendo «algunas estadísticas para seguir un poco, para ver cuántas primeras misiones tenemos, cuánta gente sin experiencia, si necesitamos más personas...».

## La información de nómina y administración de personal: visible para todos

A nivel de difusión de la información, se habilitan «carpetas en la red, son públicas. Tenemos una red interna, con información sobre la escala salarial, todo el mundo puede verla... Todo el mundo puede preguntar, es un derecho a saber. Con el nuevo sistema, espero, podremos sacar más estadísticas, que no forzosamente soluciones, y bueno, sólo para ver un poco dónde estamos

<sup>1</sup> MSF recién ha iniciado la implementación de SAP R/3.

y si hay problemas. Y ver lo que podemos hacer para mejorar. Quizá la nueva tecnología pueda ayudarnos a ver si tenemos una rotación muy alta de médicos o de otro tipo de perfiles, o analizar si hay algún problema. O por qué la gente no se queda mucho tiempo, pues necesitamos que se quede más tiempo... Y después, ver si podemos proponer o no iniciativas, pero las soluciones no son únicamente de recursos humanos, sino que son soluciones del total de la casa. Si la gente no se queda: ¿Es porque es muy duro como trabajo? En cualquier caso, a nivel de nómina, a nivel salarial, no cambiamos nada, porque tenemos algunos principios de base que dicen que el salario no es una manera de atraer la gente o de fidelizar. La gente viene por otros motivos. Las soluciones son las de formar a la gente, formaciones que dependerán de los grupos, de preparar mejor a las personas para cuando salen para una emergencia, seguir el nivel de las evaluaciones individuales para que la gente sepa dónde está...».

El motivo de implementar un nuevo sistema es el de obtener más y mejores estadísticas «para saber muchísimas cosas. Y luego dependerá de lo que queramos. Quiero que el sistema sea lo más rico posible para que yo pueda extraer la información, cruzarla en lo posible para después ver... Probablemente tendremos más opciones para comentar y analizar. Algunos *managers* estarán más interesados, y otros, menos, no tienen tiempo. Es algo que hablamos regularmente a nivel de cada dirección, los informes sobre la población, sobre la gente, sobre lo que hacemos. Creo que con un sistema de información más amplio, más desarrollado, podremos ofrecer más información estadística que ahora no aportamos porque es un poco pesado obtenerla. Ampliar un poco el conocimiento de lo que pasa en la casa. Los indicadores dependerán de la evolución de nuestras actividades, que también pueden cambiar. Este año, quizá no fue necesaria un tipo de información, pero para el próximo, a lo mejor sí la necesitaré. Tenemos que ver. Lo que hacemos hoy, no es lo que hemos hecho en cinco años, o no lo hacemos de la misma manera. Hoy, los indicadores son, sobre todo, de rotación, edad media, cuánta gente está a tiempo parcial y en qué estructura... Se comparten estadísticas: cuántas salidas de médicos en el terreno ha habido en 2004, la duración media de una misión, rotación del perfil, rotación de coordinadores, porcentaje de médicos, porcentaje de personas de logística, administradores, personal de emergencia, número medio de puestos (que no es como las salidas, pues hay salidas y puestos. Hay más salidas –gente que va al terreno– que puestos. Puede ser que durante un año haya un puesto y sea ocupado por tres personas diferentes). Ese tipo de cosas...».

Sobre el distribuir la información a colectivos como los *managers*, Karine comenta que «no hay una tendencia general, depende de la gente. Hay algunas personas que necesitan la información con una frecuencia superior a los tres meses, entonces saben dónde encontrarla o la piden... Lo que quieren ver está en la red. Son hojas de Excel que se dejan ahí, cada semana seguimos el número de salidas, están colgadas en la red para ver número de puestos, en qué país... Después, los informes trimestrales son, bueno, una compilación de la información y un análisis más general».

## Dar alarmas y anticiparse

Si se pusiera esa información a nivel de los *managers*, «es posible que influyera en que la gente se diera cuenta que "pasa esto o aquello" y de que "debemos hacer algo". Y facilitar algunas soluciones o debates para mejorar aspectos concretos, ayudar a implementar políticas de gestión de personas o de gestión general, para que la gente se dé cuenta de temas... Por ejemplo, de que hay una rotación alta en un país con gente que retorna, personas que no están satisfechas de lo que hicieron en ese país... "Decir: Hay un problema". Hay que ver qué problema, por qué. No es solamente el rumor, no solamente personas que hablan..... Es más real, entonces, no se puede esconder. Y lo podemos discutir, ahora tenemos que analizar... Porque el número no te da la solución, es solamente un indicador, después hay que ver si es importante o no. Indicadores que sirvan para dar una alarma, prever y reaccionar. No solamente cuando hay un problema, sino prever un poco las tendencias...».

## MÉDICOS DEL MUNDO: EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA EN UNA ONG CENTRADA EN COMBATIR LA ENFERMEDAD (INCLUIDA LA INJUSTICIA)

«Esta mañana, Médicos del Mundo ha presentado una nueva denuncia ante el Síndic de Greuges (Defensor del Pueblo catalán) para poner de manifiesto la situación en la que se encuentran las más de 250 personas inmigrantes que viven en los cuarteles de Sant Andreu (Barcelona), e instar a las instituciones competentes a encontrar una solución. En la citada denuncia se da cuenta de hechos como el derribo y desmantelamiento de las duchas y enganches de agua instalados por Médicos del Mundo, lo que significa dejar sin acceso al agua potable a más de 250 personas. También se hace constar que, a pesar de haber advertido y comunicado la presencia de casos de tuberculosis en los cuarteles de Sant Andreu, no se han tomado medidas ni se ha actuado de forma coordinada para evitar la dispersión de las personas que tienen riesgo de estar infectadas...»

Esta acción de Médicos del Mundo, realizada hace un par de años, sobre la situación de los inmigrantes del barrio barcelonés de Sant Andreu, es sólo una muestra de las iniciativas que esta ONG realiza a diario en pro de la defensa de la salud y justicia de aquellos que más la necesitan. En el siguiente caso, el director de recursos humanos de esta organización nos cuenta algunas de las claves de su gestión, así como su visión del rol de la información producida y difundida por el sistema de nómina, de cara a la definición y apoyo de la estrategia corporativa.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE MÉDICOS DEL MUNDO

Cinco son las áreas de acción de esta ONG:

- Emergencias: La organización presta ayuda de carácter urgente en aquellas regiones afectadas de forma transitoria y repentina por el hambre, la guerra, la enfermedad y las catástrofes naturales. Su acción se dirige a la atención de heridos, enfermos y refugiados, y a la construcción de infraestructuras sanitarias o higiénicas que suplan las necesidades básicas de la población.
- Proyectos de acción humanitaria: Con este tipo de programas se pretende hacer frente a las necesidades apremiantes de las poblaciones en serio peligro de subsistencia.
- Proyectos de desarrollo: Se trata de proyectos a largo plazo, que intentan integrarse en la estructura sanitaria básica de la región. Se trata de ayudar a sentar las bases de un desarrollo sanitario más amplio.
- Cuarto Mundo: Lo forman aquellas personas excluidas de la sociedad del bienestar, que se encuentran allí donde no llegan los recursos sociales, ya sean sanitarios, jurídicos, de alimentación o vivienda. Se presta especial atención a los drogodependientes y prostitutas, a través de programas de prevención sanitaria, y a los inmigrantes sin acceso a los servicios públicos de salud.
- Sensibilización: Acciones encaminadas a conseguir el reconocimiento y apoyo social mediante las denuncias de aquellas situaciones de injusticia que vulneran los derechos humanos.

## PLANTILLA Y COLABORADORES DE MÉDICOS DEL MUNDO

Médicos del Mundo cuenta con 206 colaboradores contratados bajo la legislación española y otros 197 bajo la legislación de los países en los que presta servicios. Esta plantilla se ve completada por alrededor de 550 voluntarios.

La organización está apoyada por casi 3.000 socias/os y unos 64.000 donantes en España. Gestiona anualmente un presupuesto de 19 millones de euros, del que aproximadamente un 65% proviene de financiaciones públicas como AEI, Unión Europea (ECHO) y corporaciones autonómicas y locales, y el resto de donaciones de socios, particulares y empresas.

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos está formado por un director, un responsable de selección, un responsable de formación y un responsable de gestión. La nómina está externalizada, y para coordinar las tareas administrativas de personal disponen de un responsable de administración.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN MÉDICOS DEL MUNDO

La información de nómina y administración de personal... ¿estratégica? «Rotundamente, sí»

Ante la pregunta sobre si la información de nómina posee valor para ayudar a definir la estrategia, Francisco Recio, director de recursos humanos de Médicos del Mundo, nos respondió en una entrevista: «Rotundamente, sí. Lo importante es que esa información sea veraz, porque nos ayudará a tomar decisiones acertadas, que respondan a una realidad "testada". La información debe ser muy concreta, práctica e inteligible, que no requiera la especialización para su obtención. Cabe mencionar también que, a veces, la propia organización no sabe o no siempre tiene claro lo que necesita... Entonces se dan dificultades para poder traducir una solicitud general en algo concreto con las herramientas».

## La evolución de las magnitudes y el valor de la información histórica

Dentro de la información explotada por el sistema de nómina, la que más utilidad puede tener a nivel estratégico, según Recio, es «la información histórica, la que permite ver una evolución. Es normalmente más útil que la información puntual. Ésta es importante en un momento, pero puede ser indicativa de algo o no. De cara a la toma de decisiones, la información más válida es la que se arrastra en el tiempo y que nos permite ver cómo evolucionan las magnitudes: ver tendencias, que es lo que permite tomar decisiones».

Para Recio es importante destacar temas como «la antigüedad, la media de rotación, el incremento de retribución y por qué conceptos se ha incrementado la masa salarial, como consecuencia de qué ítems de los que se compone la nómina, cuáles se han disparado o no... o si ha sido un crecimiento uniforme... Cabe también analizarlo por categorías. Si a lo mejor se ha "adelgazado" una determinada categoría inferior o superior, o ha sido un crecimiento normal moderado de todas... La tecnología debe facilitar jugar con todas esas variables de una forma fácil e intuitiva...».

## Facilitar la gestión a equipos de trabajo dispersos

De cara a difundir la información de nómina y administración de personal al resto de la organización (*managers*, empleados...), Recio considera que «para que pueda generar valor, una herramienta debe permitir la entrada a consulta de información desde los diferentes puntos de la organización. Eso nos será útil porque tenemos una estructura de gestión muy diversificada. Por una parte, el tránsito de información que necesitan los diferentes puntos de España y el extranjero nos implica trabajo: primero, elaborarla, luego, enviarla... En algunos casos esto se complica en el Tercer Mundo por líneas telefónicas medianamente aceptables, que impiden que podamos enviar información por la red o que accedan a la misma. Para nosotros es clave el que determinados puestos de gestión de la organización –que no están aquí en Madrid, en la central– puedan acceder a la información que les compete para que puedan manejarla de la manera que consideren estratégica. También, para nosotros, por tener tan dispersa la estructura laboral a nivel mundial, el mero hecho de enviar una nómina cada mes tiene un significativo coste y es una pérdida de tiempo (y una pérdida del documento en sí mismo, a veces, porque va por correo...). Por tanto, el poder acceder a esa nómina a través de Internet, descargarla e imprimirla, es una ventaja para nosotros muy significativa. Eso es lo bueno de cualquier tipo de sistema que te permita romper con la fórmula tradicional de nómina en papel, envío en un sobre, entrega manual... Igual con el certificado anual de retenciones o cualquier otro tipo de documento para la gestión laboral del día a día. En este sentido es muy útil para nosotros, que tenemos dieciséis centros de trabajo en toda España y 52 en todo el mundo. Desde los responsables de esos centros a los trabajadores, es importante que tengan acceso rápido a la información».

## Provocar "nuevo diálogo" en la organización

«Usamos alrededor de un 30% de la capacidad de la herramienta. Podríamos usar mucha más, pero nos falta tiempo y cierta capacitación por parte de las personas que habitualmente manejan este tipo de fuentes. Además, por quienes podrían demandar información, la demanda es muy escasa. Primero porque, por una parte, no siempre tienen claro qué es lo que necesitan para poder gestionar esa información estratégicamente. Y, segundo, porque como tampoco se la hemos ofrecido, ni siquiera la piden. Tengo el convencimiento de que en la medida en que tengamos una herramienta que permita el acceso a la información, nos va a facilitar una mayor difusión así como mayor fluidez en la gestión y una mayor maduración en los puestos de responsabilidad de gestión... Mostraremos que, utilizando esa información, pueden obtener datos y realidades importantes para la toma de decisiones. Ahora tendremos esa polivalencia, el poder contar con una herramienta de este tipo<sup>1</sup> va a facilitar la gestión. Se les va a dar una tecnología que va a ser muy útil. Hay que enseñarles también a utilizarla, claro.»

## Presentar la información: salidas estándar y posibilidades avanzadas

A la hora de presentar la información, dos son los temas críticos para este director de recursos humanos: «Uno, presentar la información de una manera estándar, muy consensuada a nivel global, para que pueda ser entendida por cualquier persona. Y dos, debe ampliar las posibilidades, para que el técnico o el más estudioso sea capaz de utilizar opciones avanzadas...».

<sup>1</sup> Médicos del Mundo está en proceso de implementación de ADP.net, una herramienta diseñada para ser de ayuda en la explotación y difusión de la información producida en el sistema de información de nómina y administración de personal a los diferentes colectivos de la compañía (empleados, mandos, dirección corporativa...).

## ¿Qué información crítica poner en manos de los mandos y gerentes?

A nivel de qué procesos críticos o información sería necesario poner en manos de los colectivos clave –por ejemplo, los gerentes de los centros–, Recio opina, que en su organización, «la información debe dividirse en estos tres bloques:

- Inventario general: qué personas tenemos, cuál es su currículum, cuánto tiempo llevan en la organización, categoría actual... Esto es, información del inventario de plantilla.
- Información de costes. Es decir, este grupo de personas, este centro de trabajo cuánto me ha costado históricamente, qué evolución, cuánto gasto tiene en salario base, en retribuciones complementarias, en absentismo, en vacaciones... Cuestiones de tipo cuantitativo: de costes y la evolución...
- Información de relaciones laborales. El tercer bloque tiene que ver con las vacaciones, absentismo, rotación, permisos... Es decir, lo que podríamos llamar relaciones laborales, que es una información que se produce en el sistema pero no siempre está bien procesada.

»... Por tanto, esos tres bloques –inventario, datos económicos o de coste, y la información general de relaciones laborales– debieran ser los tres ejes de información, accesibles y manejables para cualquier usuario. Y esos mismos datos serían para la dirección general, para la toma de decisiones. La dirección global de la organización está en manos de una junta directiva (el equivalente a un consejo de administración), y luego está el comité de dirección, en el que estamos profesionales que no pertenecemos a la junta directiva pero que tenemos una interlocución muy grande (el equivalente a la figura de consejero delegado, por hablar un poco en términos de empresa...). Esa información es utilizada fundamentalmente por el comité de dirección, pero apenas por la junta directiva. Ésta solicita datos, y es en el equipo de dirección donde gestionamos esa información. Suelen necesitar información del cuadro de mando de recursos humanos, o sobre costes de evolución o, puntualmente, sobre absentismo, nivel de vacaciones, rotación... No tanto personas, sino magnitudes, que te permiten tomar decisiones respecto al crecimiento de estructura o de nuevas dotaciones, número de proyectos que desarrollamos o volumen general de actividad, con número de personas y costes de éstas...»

## Del uso "local" a la explotación global

«Va a ser el departamento de recursos humanos el que más va a utilizar este tipo de nueva tecnología. Lo que son centros de gestión a nivel nacional e internacional, también, pero con mucho menos rigor y exhaustividad. Y raramente el equipo de dirección. Para lograr interesar al comité de dirección, lo que inicialmente hay que facilitarles es algo como más "local". Facilitar el acceso directo a las magnitudes de su área para que él o ella las maneje y las conozca. Y digamos, "por contagio" y en la medida en que se habitúe a usar esas medidas, verán que el poder manejar las de toda la organización tiene su utilidad. Pero esto será en una segunda fase... A medio plazo, se van a enamorar de la herramienta, sin ninguna duda.»

## Facilitar una cultura innovadora y tecnológica

Sobre si la organización está preparada culturalmente para este tipo de nueva tecnología de explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal, Recio comenta que «no estamos del todo preparados culturalmente.

Pero eso no es indicativo de que no interesen estos sistemas. Interesan porque forman parte del proceso de formación para hacer ver a la gente que, en la medida en que se utilice este tipo de sistemas, el trabajo es más fácil, más cómodo, más solvente y más eficiente. Porque nos permite obtener más conclusiones en menos tiempo. Habrá que integrarla».

### En suma, robustecer el proceso de toma de decisiones: Más allá de la intuición y la experiencia histórica

Después de implementar este tipo de nuevas tecnologías para explotar y difundir la información de nómina, las señales de éxito más visibles girarían en torno al apoyo que los datos estarían ofreciendo para la toma de decisiones informada: «... Ahora la organización suele tomar decisiones, sobre todo, por lo que podríamos llamar intuición histórica. Yo llevo cuatro años en esta organización y hay cosas que, aunque no tengo documentadas, sé que son así porque la evidencia me las ha demostrado a lo largo de los años. Entonces se da por buena mi opinión, en base a esa experiencia, esa intuición como responsable de recursos humanos... Con las nuevas herramientas, las decisiones se basarán menos en la confianza personal, en la intuición y el bagaje histórico de conocimientos y experiencias de las personas, y más en el hecho documental. Por tanto, cuando tengamos una herramienta y podamos utilizarla de una forma normalizada, iremos dejando esa intuición como elemento de decisión "único", y nos centraremos en los datos tangibles, factibles, medibles y demostrables... que siempre tienen que ser acompañados a la hora de traducirlos. Los datos solos no dicen nada. Por tanto, nunca se va a eludir la capacidad que tiene una persona, el conocimiento de la experiencia histórica. Pero el proceso de toma de decisiones va a ser mucho más sencillo...».



## CAIXA DE GIRONA: DIFUNDIR LA INFORMACIÓN, DESCENTRALIZAR LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GANAR EN APORTACIÓN ESTRATÉGICA

Quien haya tenido oportunidad de pasear por Girona, habrá quizás admirado el edificio modernista de *la Farinera* (parte del Conservatorio de Música Isaac Albéniz), la feria del dibujo o la belleza del *Jardí Botànic*. No muy lejos, en el pueblo de Olot, quizá haya visitado el *Museu dels Volcans*. Y si es una persona mayor, quizá haya tenido oportunidad de participar en diversas actividades culturales o viajes varios por las comarcas catalanas. En ellas, los sectores agrario y ganadero reciben un notable fomento... Éstas y otras actividades sociales y asistenciales son parte de la significativa obra social que desarrolla la Caixa de Girona a través de su fundación. Esta entidad financiera ha logrado conservar el carácter local de su negocio (atender a la idiosincrasia cultural de las personas que habitan en esa ciudad, manteniendo un contacto muy directo con cada cliente), mientras se expande por la geografía española.

En las siguientes líneas, Jordi Checa nos hará partícipes de su visión de los recursos humanos y de cómo las nuevas tecnologías, en su opinión, devendrán clave para rebajar el contenido administrativo de su función, de incrementar nuestra aportación estratégica y permitirnos consolidar, cada vez más, el rol de consultor interno.

### LA COMPAÑÍA Y SUS SERVICIOS

En los servicios a empresas que ofrece esta *caixa* destacan diversas facilidades para la gestión financiera de la actividad habitual (cuentas corrientes, tarjetas de crédito de empresa y otras para atender los pagos de clientes), colocación de excedentes de tesorería e inversiones, fondos de inversión, gestión e información bursátil y compraventa de valores desde la *Oficin@ 24 hores*, planes de pensiones de empresa y planes colectivos de jubilación, seguros propios de la actividad empresarial a medida de la empresa, etc.

- En servicios para comercios, ofrece servicios de cuentas corrientes, créditos, servicio de tarjetas, *leasing*, créditos instantáneos, etc.
- En los servicios a particulares, ofrece múltiples opciones para gestionar los ahorros (libretas de ahorro, libretas para los jóvenes, etc.), créditos para la vivienda, seguros (vida, salud, hogar), tarjetas, etc.

En la actualidad, la Caixa de Girona tiene más de mil empleados.

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Bajo la dirección de Jordi Checa, dos personas realizan las labores de gestión y administración, otras dos gestionan el desarrollo (formación, selección, competencias...), y otro colaborador se responsabiliza de las relaciones laborales.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINAS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Gestionar los puestos-tipo: una de las claves para recursos humanos en Caixa de Girona

Para Jordi Checa, «los sistemas de información de nómina, lo que aportan o deben aportar, es claridad en un proceso que aporta poco valor, como es el de gestión de nóminas y administración de personal. Mi concepto de recursos humanos está basado en la gestión de profesiones más que en la de categorías o niveles. Cuando digo profesiones me refiero más a puestos-tipo. Los aplicativos actuales, los paquetes estándar de recursos humanos, tal y como están diseñados, aportan poco, ya que es muy difícil tener introducida cierta información crítica de los puestos de trabajo: tener los comportamientos o las competencias asociadas... esto es, todo aquello que venimos a llamar "gestión de puestos" o gestión de profesiones por competencias. Si en un futuro los sistemas de información incluyesen este tipo de características, sí que lo vería muy positivo. Y es que, para mí, la gestión de recursos humanos se sustenta en los puestos-tipo. En mi negocio, en la banca: ¿Qué es un puesto-tipo? Pues un director de oficina es un puesto-tipo. También puede ser nivel 5, 4 ó 3 en base a lo que el convenio me está especificando. Otro puesto-tipo, para mí, es el del director de finanzas. Tiene un perfil competencial muy claro, de competencias psicológicas y de competencias técnicas. En cuanto a requerimientos técnicos y en cuanto a comportamientos en el puesto. Esto hoy en día no me lo ofrece un paquete de nómina o un paquete de recursos humanos. Los sistemas de información me aportarían mucho siempre y cuando me permitiesen gestionar este tipo de información. ¿Por qué? Pues porque podría "exprimir" comportamientos, ver cómo evoluciona el ocupante de un puesto y cómo se desenvuelve en su trayectoria profesional...

»El concepto de "puesto" implica posición organizativa, implica perfil técnico, competencial, implica compensación, desarrollo y formación. El concepto "puesto" es muy amplio. ¿Qué te da la categoría? Nada. ¿Por qué ese señor es jefe de quinta o es jefe de cuarta? ¿En base a qué? ¿Antigüedad? ¿Subjetividad? ¿Lealtad? Son conceptos feudales. Un puesto lo tengo que evaluar en términos de lo que está aportando. ¿Qué aporta? ¿Qué valor crea? Yo creo que gestionar en base al peso que tiene el puesto en la organización y en base a su perfil competencial, tanto psicológico como técnico, es extrapolable a cualquier compañía. Y para mí es el abc de la gestión.»

### Conectar la información administrativa con parámetros de desarrollo

Así es que sobre la información de contratos, ausencias, inventario, efectivos, etc., Checa comenta que «ésta es información para la gestión, no para el desarrollo. Entonces, el hecho de ver la evolución de las antigüedades y del absentismo, evolución de salarios, etc., esto me da una foto muy concreta. Imaginemos que frente a antigüedades, salarios, tipos de contratos, cambios... tuviéramos una información de evolución que dijéramos: "A ver, el director de oficina es un señor que tiene que estar orientado al cliente, a resultados; tiene que ser un buen capacitador, una persona flexible". Si yo viera que tengo un nivel 1 de cumplimiento en el año x, y veo que esto me va evolucionando hasta otro nivel, eso sí que me aportaría. ¿Por qué? Pues para poder decir: "esta persona sí está evolucionando, se está desarrollando; está fallando en esta competencia; hay que formarla en esta competencia, hay que mejorar..., etc.". Así, sí que me daría la visión para que la persona creciera. Pero siempre bajo parámetros de desarrollo».

En el mismo sentido, la evolución histórica de indicadores de nómina y administración aportaría «muy poco, porque esa información habla de una forma de gestionar a las personas que no obedece a un criterio de desarrollo, de evolución, de

carrera profesional. Que en el departamento de auditoría interna, en el año 1990, fueran tres personas, dos fijas y una eventual. Que en el año 2005 sean ocho: tres eventuales y cinco fijos... Esto, obviamente, indicaría que la carga de trabajo se ha incrementado. ¿En base a qué? Quizás a que hay más oficinas, más problemas, o que la normativa no se transfiere bien y la gente no la asimila... ¿Qué me aporta en términos de desarrollo? No me dice nada».

## Proximidad con los empleados

Sobre el valor de difundir esta información a los empleados, Checa comenta que «aportaríamos una visión de proximidad, una visión de servicio, seguramente. De flexibilidad y de estar más cerca del empleado. Una visión de servicio al cliente interno. Pero estamos hablando de qué nos seguiría aportando en términos táctico-operativos, no estratégicos».

## Hacia el *empowerment* de los mandos intermedios

Sobre el difundir la información de nómina y administración de personal a otros colectivos de la organización, como los *managers*, Checa comenta que «en recursos humanos siempre hemos sido muy reacios a difundir esta información a la organización... Es un hecho cultural. El tema de lo que es gestión de recursos humanos ha sido muy cerrado. No soy partidario de ello. Creo que hay que descentralizarlo. Al ceder los datos de gestión de las personas, estás haciendo un pequeño *empowerment* de los propios mandos intermedios, para que gestionen sus equipos. Si te estoy dando la evolución salarial de un jefe de auditoría, a ti, director de auditoría, tienes que ver cómo se da la evolución en comparación con los otros. Pero, claro, tendré que darte más información. ¿Cuál es la política de mercado en referencia a los salarios de los responsables de auditoría? ¿En qué banda se mueven? ¿Qué tipos de competencias poseen? ¿Cómo evolucionan esas competencias? De alguna manera, siempre habremos de ir a recursos humanos, en términos de otros datos que creo que hoy en día no se contemplan en los paquetes informáticos».

Sobre el valor o la utilidad que tendría para la organización difundir parte de esta información, Checa comenta que «serviría para que el propio mando intermedio gestionara el absentismo, los costes, las acciones de formación, la equidad interna... Por ejemplo, una tradición existente hace que el absentismo sea gestionado desde recursos humanos. ¿Por qué debe ser así? El mando intermedio debe conocer el nivel de absentismo de su departamento y el índice de absentismo individualizado. A partir de aquí, debe razonar por qué se produce este absentismo. ¿Es por una maternidad? ¿Por dos maternidades seguidas? ¿Es porque estás gestionando mal a tu gente? ¿Tienes un estilo de dirección absolutamente coercitivo? ¿Tu gente "no te puede ver" y coge la baja para no venir a trabajar? Solúcionalo tú, que eres mando intermedio. Tú debes gestionar a tu equipo en base a esto. No tienes que voltear para arriba, para que te lo gestione recursos humanos».

Jordi comenta que «soy absolutamente partidario de ofrecer opciones de consulta sobre esta información. Es obvio que el mando debe conocer lo que están percibiendo sus colaboradores. ¿Por qué? Creo que es importante que sea capaz de establecer una relación entre lo que aporta la gente y lo que recibe. ¿Qué va aportar el hecho de que difundamos la información a la organización? Aquí hay dos cosas: ésta es una pregunta, y la otra es: ¿Qué le aporta toda la información que está en los sistemas de información de recursos humanos a la estrategia? Yo contesto: "A la estrategia le aporta muy poco". Pero, ¿que si soy partidario de descentralizar esta información? Absolutamente. O en este sentido, "¿Aporta mucho no dar esta información?". Pues no. Quedas mucho mejor dándola. Estás señalando que en recursos humanos haces una gestión transparente, que no escondes información».

## Educación a los *managers*

«Qué bien si fuéramos capaces de transmitir esa información retributiva, transmitirla y a fin de año realizar una gran reunión entre todos los directores. "Vamos a hacer un *progress report* de cómo gestionar a la gente. Vamos a comparar retribuciones". Sería interesante, pero también es cierto que tiene que estar muy madura la organización para que sea capaz de no entrar en comparaciones dantescas de por qué los tuyos cobran tanto y lo míos tanto. No: ¿Tienes claro que un comercial, por la simple competencia de interacción humana, de influencia en las personas, se paga en el mercado más que un técnico administrativo? Esto es "de cajón", es política retributiva de libro, pero es difícil que la gente lo entienda.»

Recursos humanos tiene que «informar sobre la misión y funciones del puesto. Este puesto, ¿cómo se valora? ¿Cuántos puntos tiene? ¿Qué pesa este puesto dentro de la organización? ¿Cuál es la diferencia retributiva del mercado? ¿Con qué nos comparamos? ¿En términos de qué? De competitividad externa y de equidad interna. ¿Qué política retributiva tenemos? ¿Estamos a Q uno? ¿Estamos a Q tres? ¿Estamos en la mediana?».

Checa comenta que se debería complementar la información con la formación. «No explicación, sino educación. Esto es un concepto moderno de descentralizar recursos humanos. Todos nos llenamos la boca con la expresión: "el director de recursos humanos es el propio *manager*." Sí, bueno, pero, ¿qué herramientas tenemos para gestionar? Una herramienta idónea tendría que ser aquella que complemente la información administrativa con ésta de competencias, del peso del puesto, etc.»

Cada vez hay más sintonía entre lo que interpretan y el tipo de información que solicita la organización (*managers*, directivos, etc.) y recursos humanos. «Cada vez más. La gente se va acostumbrando a decir: "El puesto-tipo, los puntos y el mapa de puestos, etc.". Cada vez más. Yo creo que esta información se está trasladando ya con cierta frecuencia a lo que es la alta dirección. De momento, al estrato de los mandos intermedios, yo creo que todavía no está llegando. Porque antes de que llegue y sea bien utilizada, hay que tener un cierto grado de formación en cuanto a estos temas.»

Más allá de difundir la información de nómina y administración de personal, Checa comenta que «creo que cualquier persona que accede a un nivel *manager* tendría que pasar previamente por una formación mínima de gestión de recursos humanos, de herramientas, de subsistemas de recursos humanos».

## Crear minidepartamentos de recursos humanos

Para Checa, «se trata no sólo de ofrecer herramientas tecnológicas, sino también herramientas conceptuales. Hacer algo mucho más profundo, que pasa por explotar esta información, dársela al mando intermedio, pero enseñarle a gestionar herramientas. O sea, la información sin el conocimiento, no sirve. A mí me va a aportar la segregación de la información, siempre y cuando sea capaz de crear minidepartamentos de recursos humanos. Que tengan herramientas, estrategia, conocimiento de las personas, de los puestos, de las funciones y objetivos. Si yo diera la información, pero no las herramientas, es como si a un coche le pongo gasolina pero no volante. Necesito ofrecer herramientas conceptuales y técnicas. A modo de ejemplo: Imaginemos un balance social departamental. Si en un balance social estoy explicando cómo es mi plantilla, cuántos hombres, cuántas mujeres, qué antigüedad, qué grado de formación, qué retribución... Bueno, puedo dar esa información, pero debo explicarla previamente. La idea de fondo es: ofrezcamos información, pero demos también los parámetros para entender esta información. Yo estoy de acuerdo en darla, pero si lo hago es para descentralizar la gestión de recursos humanos... y que éste se convierta en un facilitador, un coordinador».

## El gran cambio: descentralizar la función

Esto vendría a transformar en cierto grado la imagen de recursos humanos. Algo así como "antes no daban salarios, no daban tipos de contratos, grados de formación... y ahora nos dan esta información". «Pero el gran cambio pasa por descentralizar la función. Al *manager* le damos la función de director de recursos humanos de su equipo. Que estime su retribución, su formación y su carrera personal. Con la ayuda de recursos humanos, él no va a tener que pensar qué herramienta tiene que diseñar para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, por ejemplo. Eso se lo da recursos humanos. Pero se lo va a explicar, le va a decir para qué sirve...»

## Recursos humanos como regulador interno

Pero tal y como parece claro, «en el tema de la retribución... puede haber cierto peligro. ¿Por qué? Bueno, siempre hay un efecto halo, un efecto de subjetivación. Y recursos humanos actúa un poco como garante de la equidad interna. Porque si de alguna manera estás gestionando compensación en base a alguna política de retribución seria, pues has de evaluar por líneas de mercado, posición en el mercado de la compañía, etc. Si estoy en la mediana, si estoy en el cuartil x, si estoy en el cuartil tres. ¿Cómo pago? ¿En base a qué pago? ¿Dónde se sitúa la banda de la persona, en base a qué la sitúo? ¿Le pago retribución fija y variable? ¿Le pago sólo retribución fija? ¿Le pago un salario fijo más variable en especie? Yo creo que dejar eso al mando intermedio es complicado. No es un profesional de la retribución. Siempre va a tener aquel efecto de esta persona me cae muy bien, es muy simpática... le pago más que al otro».

«En este sentido, también sucede a veces que es muy fácil decir: "esta persona está trabajando muy bien, le quería incrementar el sueldo el año que viene, a final de año: ¿Tú que crees que le deberíamos...?". Y le puedes decir: "¿Qué está aportando esta persona? ¿Su puesto es de una importancia cabal en la organización? ¿Es un puesto de difícil cobertura? ¿Hay un coste de reposición muy alto? ¿Hay una fase de aprendizaje muy alta para desarrollarse en el puesto con soltura en base cien?"... Quizás al final acaba viendo que "hombre, pues tienes razón, a lo mejor este empleado ya está bien como está"....».

## Difundir una cultura de desarrollo de personas: reculturización

En el camino para afrontar este reto, Checa ve a su organización «un poco lejos. En mi organización, yo creo que estamos profundizando en una política de recursos humanos activa, moderna, con una idea clara de personas en cuanto a lo competitivo. Pero hay que recorrer un camino para llegar ahí. Y lo primero es que la organización se "empape" de una cultura de desarrollo de personas. En tanto que tú, el *manager*, ya no eres el mejor técnico que tiene el departamento, sino el que es más capaz de sacar lo mejor de las personas... En tanto que haya esta cultura, puede empezar este proceso de difusión de la información de nómina y administración de personal a otros colectivos de la organización. Pero no antes. Y eso puede ser labor de unos tres años. Siempre y cuando seamos capaces de tener una misión y una visión de compañía y de los valores, y seamos capaces de traducirlos en comportamientos y en acciones ágiles. Siempre y cuando seamos capaces de implantar estos valores a través de acciones tangibles. Mi experiencia me dice que más de tres años no debería tardar un proceso de culturización o reculturización. En el momento en que se haya producido esta evolución, todo esto va a venir solo».

«Que cada *manager* tenga la ficha de sus empleados, que tenga sus datos profesionales y retributivos... Esto es algo que evoluciona en el momento en que recursos humanos corporativo se convierte en un facilitador, y esto sucede en cuanto la

gente se da cuenta de que ya no eres un departamento de personal, sino de recursos humanos, que estás aportando valor. En este momento, es justo cuando se rompe el cable y la gente te dice: "Oye, los procesos de gestión dámelos, los gestiono yo. Tú dame herramientas de desarrollo". Es un proceso evolutivo.»

De forma significativa, «nuestro rol como gestores de personal o administradores de personal se irá diluyendo en la medida en que facilitemos la información. Siempre y cuando seas capaz de facilitar la información con la formación pertinente para interpretarla, vas a perder peso como gestor táctico y vas a ganarlo como gestor estratégico. Te van a pedir que desarrolles herramientas, que desarrolles programas de capacitación, trayectorias profesionales y competencias. Pero ya no te van a solicitar información sobre si esta persona tiene un nivel de absentismo del 5%, o del 4,8% o del 3,7%, porque ésa ya es la gestión del propio *manager* intermedio».

## La necesidad de implicación en el negocio

«En estos momentos, un director de recursos humanos que no tenga muy clara su implicación en el negocio, está condenado. Y esto sí que es una realidad. Yo soy un *manager* de recursos humanos que está pensando casi más en términos de negocio que en términos de personas, en el sentido de que estoy pensando cómo de alguna manera soy capaz de conjugar mis personas con mi negocio. Ya no puedo estar pensando sólo en personas o sólo en negocio. Tengo que pensar en los dos ámbitos. Mi aportación se va a medir en términos de la aportación de personas al negocio. No de mi aportación a lo que es la gestión.»

## Señales de continuidad o ruptura

Como señales de éxito tras una descentralización de la gestión de recursos humanos y su información, Checa comenta que «claramente veríamos unas acciones de desarrollo en los equipos no vistas hasta el momento. Es decir, que en el momento en que el *manager* sea capaz de gestionar a su gente, podrían decir cosas del estilo: "Este señor, hoy que es ya todo un senior técnico de auditoría, debe comenzar una carrera en otra área, por ejemplo en el área comercial...". ¿Por qué? Pues porque domina mucho más los procesos... O imaginemos que eres el jefe de auditoría y llega un punto en que tienes a tu colaborador más cercano en los límites retributivos de política de mercado. Esta persona ya está en la banda 120. Llega un punto en que se enciende la luz roja y a esta persona le dices: "O te promociono o te cambio de trayectoria profesional. No te puedo promocionar porque estoy yo, pero creo que eres válido para hacer esta otra cosa...". Veríamos más este tipo de razonamientos en los *managers*...

»Por el contrario, una señal de fracaso sería que siguiese habiendo continuidad. Que las personas te siguieran viniendo al departamento corporativo de recursos humanos a pedir ideas de desarrollo, de trayectorias, de retribución comercial. Si conseguimos ser exitosos en la descentralización de recursos humanos lograremos una pérdida de peso específico en lo que respecta a la implantación, control y seguimiento de las herramientas propias. Pero ganaremos muchísimo peso estratégico, pues la función más táctica pasará a los *managers*. Cuanto más capaz eres de transmitir la política de recursos humanos a los *managers*, más fácil es que el departamento deje de convertirse en un gestor táctico para convertirse en un gestor estratégico, en un agente corporativo que aporta valor».

## CAIXA ONTINYENT: INNOVAR EN RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE PEQUEÑAS VICTORIAS

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ontinyent fue fundada por un proyecto de la Sociedad de Socorros Mutuos, La Previsora, por Real Orden del 31 de octubre de 1884. Curiosamente, justo cuarenta años después, se fundaba el primer congreso internacional del ahorro, declarándose el 31 de octubre como día universal del ahorro.

Desde entonces, Caixa Ontinyent, que gusta de denominarse *la caixa de les comarques*, viene ofreciendo servicios financieros en varias comarcas valencianas. Francisco Galiana, su jefe de gestión y desarrollo de recursos humanos, comparte con nosotros algunas de las claves de su gestión.

### LA CAIXA DE ONTINYENT

La *caixa* está presente en las comarcas valencianas de La Vall d'Albaida, La Costera y La Safor, y también en Valencia capital. A finales de 2003, Caixa Ontinyent disponía ya de más de 40 oficinas en 25 localidades y una plantilla de 228 empleados.

Desarrolla un plan estratégico a medio plazo, con el que pretende un equilibrio entre el crecimiento y la rentabilidad, una política de actuación encaminada a que se perciba su presencia comarcal y local, y una potenciación de la venta a través de tres canales: en oficina, en punto de venta y mediante canales telemáticos.

Los beneficios del ejercicio, antes de impuestos, han supuesto 3.795.000 euros.

Entre los servicios a particulares destacan los fondos de inversión (para pequeños y medianos inversores), servicios de domiciliación de nómina, otros para jóvenes (carnet + 26) y servicios de autocrédito. Para empresas destaca un amplio servicio de información (acceso a bases de datos empresariales con informes comerciales, datos financieros nacionales e internacionales, datos mercantiles oficiales...), convenios financieros con diversas entidades, servicios de asesoramiento para tramitación de ayudas y subvenciones, servicios de previsión social y un amplio elenco de publicaciones.

La *caixa* desarrolla una notable obra social en la región: soporte a iniciativas para centros sociales y de jubilados, escuelas y colegios, residencias para personas con discapacidades psíquicas, unidades médicas de hospitales, etc.

En la actualidad, la plantilla consta de unos 240 empleados.

## ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, el departamento está integrado por cuatro personas: el jefe de recursos humanos y servicios generales, dos personas de administración de personal<sup>1</sup> y nuestro entrevistado, como jefe de gestión y desarrollo de recursos humanos.

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y GESTIÓN DE PERSONAL

### Paso a paso

A nivel estratégico, Francisco Galiana nos comenta que «nosotros ahora vamos a empezar, entre otros, un plan para el período 2006-2009. Hemos creado unos talleres de recursos humanos y estamos trabajando con una representación importante de los empleados, pidiendo información para el análisis de recursos humanos. Les hemos solicitado que valoren las funciones de recursos humanos y estamos recibiendo mucha información. Paralelamente, vamos a implementar, en este sentido, una herramienta de difusión de la información que va en esta dirección de futuro<sup>2</sup>. Al *manager* podremos facilitarle con rapidez información estratégica, por ejemplo, sobre la planificación de la plantilla de la empresa y similares.»

Y es que, sobre la posible aportación estratégica de la información contenida en los sistemas de información de nómina y gestión de personal, Francisco Galiana nos comenta que «hay un tipo de información que es muy importante difundir: el tema de salarios, absentismo, rotación, etc., y otros temas que estarían más dentro del área de desarrollo. Por supuesto, es importante empezar por el paso uno: la nómina. Todo lo que creamos que es bueno, lo vamos a publicar con nuevas herramientas, para ponerlo a disposición del *manager*». Dentro de la información contenida en la nómina, «lo más importante son los salarios. Los *managers* deben poder comparar la gente que tienen a su cargo y realizar valoraciones tanto internas como externas. Poner en sus manos esa información nos puede dar una idea más próxima de qué colaboradores tenemos, dónde está situado el salario, si estamos a niveles de mercado o no».

La información sobre «antigüedades y edades es también importante. El tema de la antigüedad, porque somos una plantilla relativamente joven con muchos años de antigüedad. Es decir, estaremos en la moda o la media de unos cuarenta y dos años. Pero puede haber una moda o una antigüedad de unos veinticinco o veintiséis años, con gente que lleva trabajando mucho tiempo y que ya tienen una significativa antigüedad. Al mismo tiempo, el tema de la edad también es muy importante. Los gráficos o la información que nos debe facilitar una nueva tecnología deben, de algún modo, hacer que a simple vista se pueda ver dónde está la pirámide. En los próximos diez o quince años se van a jubilar en el orden de noventa personas o algo

---

<sup>1</sup> Caixa Ontinyent tiene externalizada la gestión de nómina con Automatic Data Processing (ADP), empresa multinacional.

<sup>2</sup> Caixa Ontinyent está en proceso de implementación de ADP.net, una herramienta diseñada para ser de ayuda en la explotación y difusión de la información producida en el sistema de información de nómina y administración de personal, a los diferentes colectivos de la compañía (empleados, mandos, dirección corporativa...).

así. Debiéramos poder ver fácilmente cuál sería el camino a seguir para poder suceder a las personas que hoy en día están trabajando...

»Otra cosa muy importante que vamos a poder constatar fácilmente es la fuerza de trabajo que realmente tenemos (los *Full Time Equivalent*), teniendo en cuenta empleados de baja, a tiempo parcial, etc. Es importante saber: "Realmente, ¿cuánta gente somos?", "¿cuántos empleados tengo?", "son doscientos cuatro o doscientos cinco"...

»También estamos estudiando el tema de jubilaciones, y es una información que podríamos facilitar para agilizar el cálculo de las pensiones de jubilación, por ejemplo, de los empleados. E incluso hacer algún tipo de simulación...

»Igualmente es relevante y susceptible de ser tratado con una herramienta todo el tema de gestión de viajes, gestión de equipos de sustituciones...»

Ahora bien, Galiana comenta que resultará clave el mostrar a la organización la utilidad del proyecto. Los beneficios esperados y el retorno de la inversión. Así como realizar una aproximación gradual: «Necesitaremos un período de adaptación a todo lo que sea la herramienta».

Así, un primer paso sería la explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal, al cual posteriormente debiera seguir el mismo proceso, pero ya con información y procesos de desarrollo de recursos humanos.

## Pilotar y encauzar

«El *manager* ha de tener un conocimiento importante y exhaustivo de las características de las personas que trabajan con él. Además de la información económica, las características de los puestos de trabajo y de los empleados. Unir la información sobre el personal y el puesto. En el fondo, se trata de saber cómo puedo dirigir a este equipo, cómo puedo ayudar a este colaborador, cómo optimizar el rendimiento...

»Actualmente los *managers* pueden tener la información que necesitan, pero en adelante será el *manager* el que se gestione buena parte de su propia información.»

Para Galiana será crítico el detectar de una forma muy precisa las necesidades del cliente interno, y qué información proporcionarle para ofrecerle un servicio de auténtica ayuda. «Porque va a permitir tener muchísima información en un tiempo récord.» Ahora bien, a la hora de difundir la información, es necesario traducirla al lenguaje del negocio: por ejemplo, categorías genéricas como "fijos o temporales", le resultan al *manager* de mucha más utilidad que el detalle de la tipología de contratos...

Será información que recursos humanos pondrá en manos de los *managers* y «cuya salida nosotros vamos a pilotar».

## Reducir la carga de trabajo y ganar tiempo para labores de mayor valor añadido

Sobre los beneficios de explotar y difundir la información de nómina y administración de personal, Galiana comenta que la primera ventaja será «una reducción de trabajo importante. Qué duda cabe que lo que más querríamos es reducir el trabajo

administrativo, para así podernos dedicar a otras labores de mayor valor añadido. Ello se logra, en parte, con herramientas que pueda gestionar el propio empleado... descentralizar el trabajo...».

### Integrar la nueva tecnología en los flujos de información de recursos humanos

En el futuro, más allá de los procesos administrativos (cambios de domiciliación, ver el resultado de los dos últimos meses de nómina, el certificado de la renta o solicitar anticipos, etc.), la tecnología deberá integrarse con el resto de información y procesos de recursos humanos.

### Lograr la utilización generalizada y ampliar funcionalidades

A nivel de cultura, Francisco comenta que ve a su organización preparada: «Creo que la gente lo va a valorar positivamente, aunque implica un cambio de cultura significativo».

Sobre los criterios de éxito o fracaso, Galiana comenta: «Se tratará de que la gente lo utilice, que la gente lo valore. Y, quizá, que en un futuro se pueda usar, además, para temas de responsabilidad social corporativa, comunicación interna... Podremos tener información diaria, del sector, de actividades propias de la entidad...».

## NUTREXPA: ALINEAR INFORMACIÓN Y PERSONAS PARA CREAR VALOR

¿Cómo lograr mantener, desde hace casi sesenta años, la posición de líder en el mercado español de solubles de cacao?  
¿Cómo consolidarse como una de las empresas de alimentación más reconocidas de nuestro país? Nutrexpa elabora hoy productos tan "nuestros" como el Cola-Cao, la Nocilla o la miel de la Granja San Francisco...

José María Orduña, responsable de recursos humanos de la compañía y nuestro siguiente entrevistado, nos da a conocer algunas de las líneas maestras de la gestión, compartiendo su experiencia, visión y retos percibidos ante la gestión de personas y el papel de las nuevas tecnologías.

### LA COMPAÑÍA Y SUS SERVICIOS

Nutrexpa fue fundada el año 1940, en Barcelona, por José Ignacio Ferrero Cabanach y José María Ventura Mallofré. En 1946 registra su producto estrella, que es el soluble de cacao Cola-Cao, y en 1957 pone en marcha la factoría de la barcelonesa calle Lepanto. En 1964 adquiere la competidora Phoscao y en 1970 se introduce en el sector de la pastelería con la compra de Galletas Playa, situada en Riudarenes (Girona). Nueve años más tarde levanta la fábrica de Parets, en 1985 adquiere Dulces Unzue, de Pamplona, y al año siguiente hace lo mismo con Central Lechera Palentina, entrando así en el sector lácteo. En 1988 protagoniza una importante operación al comprar La Piara, de Manlleu, líder español en el sector fabricante de patés. Entre sus productos se encuentran hoy Cola-Cao, Paladín, Nocilla, Granja San Francisco, Okey, Phoskitos, Hit/La Cafetera, Mesura, etc.

Los centros de producción nacionales están situados en Parets, Riudarenes, Manlleu, Palencia y Pamplona, y la política de internacionalización ha llevado al grupo a implantarse en Portugal, Tianjin (China) y Santiago de Chile (Chile).

La empresa posee unos recursos propios de 162 millones de euros, y la facturación consolidada del Grupo durante el año 2004 ascendió a 350 millones de euros (12,17% más que los 312 millones obtenidos en 2003). En la actualidad, la plantilla está formada por unos 1.200 empleados.

### ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

José María Orduña dirige el departamento, compuesto por tres personas que están en el área de relaciones laborales, otras tres personas para la gestión de compensación y beneficios, una persona para temas de comunicación interna, y otra para la gestión de recursos humanos (selección y formación).

## EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINAS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Gestión mecanicista frente a obtención de la "radiografía" de las personas

Ante la posible aportación estratégica de la información obtenible de los sistemas de información de nómina y administración de personal, Orduña nos comenta: «Yo creo que sí que pueden aportar. Hay una dimensión que llamaríamos administrativa, que es la legal: cumplir con el pago de las nóminas, los impuestos y demás. Y hay otra que tiene que alimentar algo mucho más jugoso e interesante, que es: "¿Qué pasa con la gente dentro de la organización?". Bien, puedes quedarte en la parte más mecanicista de la historia, que es la gestión de las variables, las nóminas y luego los impuestos, luego eso va a la cuenta de finanzas, luego a la de los gastos y ya está. O hay la otra, que es la información que tengo de lo que la gente está percibiendo o ganando, que a su vez también es una base importantísima sobre la cual sostener evoluciones de los individuos a lo largo de su historia profesional. Esto puede por lo menos darte pistas acerca de en qué época y en qué momento están avanzando las personas y cuándo no. Si lo gestionas adecuadamente y tienes una buena manera de extraer la información, es posible que obtengas una buena información estratégica. O sea, que puede no tener valor estratégico, pero a poco que te pongas en serio, puede tenerla».

### Desde una dimensión social...

De esa información, la que es más crítica «en una dimensión social de la empresa, todo lo que tiene que ver con enfermedades, accidentes, con evolución histórica personal, promociones, carreras, desarrollo de nuevas posiciones; o información familiar, de hijos, matrimonios, etc. Todo esto permitiría darte cuenta del tipo de individuos que tienes trabajando ahí. Si, además, le pones las evaluaciones del desempeño y los logros, planes de retribución variable, por objetivos... bueno, pues tienes un poco de síntesis, la información de ese individuo y de qué valor tiene para la organización».

### Si el verdadero director de recursos humanos es el mando...

A nivel de difundir la información de contratos, antigüedades, ausencias, cambios, efectivos, etc., José María comenta que «la información no es propiedad de recursos humanos. Sólo habría que velar para que esa información fuera, digamos, restringida, para no romper ciertas premisas básicas de ética empresarial. Pero vamos al principio básico de que la función de recursos humanos en la empresa –o el verdadero jefe de las personas que trabajan en la empresa– no es el director de recursos humanos. El verdadero jefe es aquel que tienen como *manager* directo. Por tanto, quien debe tener esa información es el *manager*, que tiene debajo un equipo de gente con una serie de necesidades, inquietudes y preocupaciones. Entonces, no entiendo por qué esa información no va a poder ser distribuida y facilitada. En realidad, el expediente debería ser algo quizá no modificable, pero sí consultable y manejable por parte del mando. Creo que ahí sí que deberíamos hacer o habría un cambio importante, si el sistema garantizase la confidencialidad, la opacidad –en el sentido de que no todo el mundo puede consultarlo– y que no se pudiese modificar, o que la modificase siempre un único interlocutor o una única área –que podría ser recursos humanos u otra».

## El mando directamente...

El valor de las nuevas tecnologías, para José María, «es clave. Si una empresa que tiene una nómina, digamos sistematizada, como ya es habitual, no aprovecha esa información para sacarle valor complementario añadido, está perdiendo el tiempo. ¿Qué valor le puede dar? Uno: el que los mandos la gestionen directamente. Dos: que buena parte de los procesos de recursos humanos de la organización los hagan los propios mandos. Cito un ejemplo: el incremento salarial del año. En una compañía como la nuestra, tenemos un sistema que permite que la línea de mando distribuya una bolsa de dinero, dentro de unas pautas, entre el equipo que tiene. Mientras no se pase de esa bolsa y cumpla las pautas de política fijadas, que haga lo que quiera. Bueno, mientras recursos humanos lo supervise. Claro, lo común es que el mando viene y te dice: "No, mira, ponle a éste cinco, a éste tres, a éste dos, a éste no sé qué...". Pero quien lo acaba haciendo es recursos humanos, lo hace la persona de retribución y compensación. ¿Por qué no lo hace el mando directamente? ¿Por qué no hace sus cálculos y sus simulaciones y sus...? Esto en cuanto al tema de retribución, en el tema del aumento salarial. Pero hay más, por ejemplo, la evaluación del desempeño, que ya hay compañías que la tienen automatizada... Pero en muchas todavía sigue siendo una cosa manual. No, mejor que eso esté dentro del sistema y que vaya directamente a alimentar la base de datos que el jefe consulta. ¿No?».

Sobre temas como antigüedades, contratos, efectivos, Orduña se cuestiona: «A ver, ¿quién gestiona el equipo? El mando directo. Pues al mando lo que le interesa es que no le des la información en bruto, dásela en neto. Dale indicadores de gestión de su equipo, de su área, y que debajo tenga el soporte numérico determinado. Y, sí, dale ratios y dile que es él el que tiene que gestionar. El tema del absentismo, por ejemplo, en muchas compañías sigue siendo el área de recursos humanos la que se ocupa de gestionarlo y de mejorarlo. Por tanto, si tú no le das información, el mando seguirá confiando en que tú se lo arregles, pero él no lo hará nunca. Ya sé que tiene datos de bajas o de un empleado que está a punto de caer en gripe. Pero es el mando el que actúa directamente sobre el empleado y le dice: "Oye, cuídate, no me caigas en gripe. Ahora tengo un trabajo urgente, no te me vayas...". Es el que neutraliza, controla y gestiona, por ejemplo, el absentismo.

»¿Para qué le da recursos humanos una información a un mando cuando hay que elaborarla y luego mandársela...? Que la tenga él directamente. ¿O es que los mandos no gestionan su presupuesto o sus tasas u objetivos de producción, mensual, semanal, etc.? Pues es lo mismo. Yo creo que el mando tendría que tener libertad de actuación para poder decidir algunas cosas que están dentro de un marco de políticas de la compañía.»

De cara a la difusión de la información, «todavía se ve la nómina como un tabú, y en realidad la nómina es una oportunidad para gestionar unos resultados. O sea, yo tengo una cantidad de dinero en la bolsa, que unida al coste que tiene la bolsa actual, tengo que conseguir con eso los resultados de mi equipo. Según cómo yo maneje esto, puedo conseguir mejores o peores resultados. Bueno pues, "mójate", ¿No? Es decir, como jefe ocúpate de... Lo más fácil es decir: "La culpa es de recursos humanos o de la compañía, porque no tiene la política adecuada". No, yo te dejo. Te doy salarios e información de mercado, te doy dinero para que tú decidas cómo pagar, te pongo las pautas de referencia, y a partir de ahí, si el clima es malo, es un tema a resolver por el *manager*. Puede decirme que le falta dinero para hacer aumentos, pero... ¿A cambio de qué?».

Sobre la información que solicitan los *managers*, «en muchas compañías los mandos saben que esto es información sensible y ya no la piden. O creen que la información de nómina es tabú. La información es de cada uno y de cada empleado. Todo lo más, es del propio jefe del empleado. Los mandos deberían tenerla. También es cierto que recursos humanos, muchas veces, tiene tanto trabajo que no les puede proporcionar esa información. Claro, si el sistema permitiese acceder a lo que tú quieras, cuando quieras, inclusive con algunos menús ya prediseñados, estaría bien.

»Las nuevas tecnologías podrían ayudar muchísimo en este rol. Hoy en día ya no hace falta ni papel ni secretarías. O tienes una asistente que te ayuda a resolver temas de un nivel más amplio... Porque las cartas, por ejemplo, ya casi nadie manda cartas. Mandas un correo electrónico y ya está. Es lo mismo. ¿Para qué quieres que te den la información cuando tú mismo puedes acceder y verla directamente?»

### *Managers* implicados en la gestión de sus colaboradores

Aunque el siguiente caso es algo "peculiar y simpático", para Orduña resulta sumamente ilustrativo como ejemplo de la posible implicación que el *manager* puede tener en la gestión de sus colaboradores: «Hace cuarenta años, había una señora encargada de producción de una empresa en la que trabajé, que pagaba la gente "a puñados". Los llamaba el sábado a cobrar. Y decía: "A ver tú, Mariano, toma tanto. ¡Ah!, por cierto, te descuento x porque no viniste 2 días". A lo mejor hay que llegar a algo equivalente, en el sentido de la implicación. ¿No? ¡Qué avance dimos en los años ochenta cuando dejamos de llevar el dinero a los bancos para pagar la nómina! ¿El segundo gran avance no sería este otro, que el mando gestione su propio proceso de nómina? A mí, esa mujer que pagaba a puñados, me encantaba. Bien, no estaba muy documentado, pero era justo, y la gente lo veía como que era legal. Lo digo en el sentido de que cuando a aquel le había restado "cien pelas" porque no vino en todo el día, aquel sabía que era justo y los demás aprendían...».

### Recursos humanos como consultor interno

«En la actualidad, nosotros estamos un poco alejados de implementar herramientas de difusión de la información de nómina y administración de personal, porque la visión informática está muy orientada al cliente externo y a su eficiencia en la gestión comercial. Y eso tiene que mejorar, sin ninguna duda. Pero está bien, porque en el fondo yo me estoy planteando algunas ideas al hilo de... A ver, no tiene ningún sentido que tengamos un equipo de gente que haga la nómina. Ya nos planteamos la externalización. Pero salía tan caro que no valía la pena y era mejor que lo hiciera el equipo interno de la compañía...

»Nosotros, lo de la difusión lo hemos ido resolviendo de una manera interesante que consiste en dar la información una vez al año, cuando ya se ha decidido el aumento salarial del año. Damos un listado con todos los salarios. A partir de ahí, el *manager* puede consultarla. Ya no te lo tiene que pedir, ya lo sabe. En realidad, mi visión fundamental sería: tengamos un experto que gestione, que controle y supervise, y un externo que te haga el trabajo. En realidad, recursos humanos es un consultor, no es el gestor numérico.»

### Automatizar y eliminar el papel...

De cara a ofrecer en modo consulta o interacción esta información a los empleados, «pues tendrían la oportunidad de controlar y gestionar su propia información. Lo que hay en su base de datos tal vez no le gustaría, pero es mejor tenerla. Entonces, para los empleados hay una cosa que creo que es el futuro. En algunas empresas todavía seguimos pensando que la nómina es algo que tiene que recibirse físicamente. Sino, no te han pagado nada. Y en algunas organizaciones todavía piensan que hay que poner el sello y firma. Eso está pasado de moda. Lo que hay que hacer es ingresar directamente el salario y que en la cuenta corriente de la caja aparezca la fotocopia o la copia de tu recibo de nómina. Así de simple. Podemos ahorrarnos

papel. Luego el empleado se lo imprimirá o lo guardará, o lo que sea. Claro, eso para los que tienen acceso a la informática está bien. Pero hay un colectivo de gente bastante poco abierta a las nuevas tecnologías que todavía reclama el sello y la firma en la nómina. Y eso ha de cambiar radicalmente. El papel es costoso. Hay que imprimirlo, guardarlo, archivarlo, y luego te piden además una copia...

»En realidad, si ahora ya no movemos el dinero, ¿por qué tenemos que mover papeles? Podemos evitarlo. Podemos consultar sin tener que preguntar. Ahora, si quieres hacerte una hoja de cálculos, la haces tú, ¿no? Si quieres hacerte una presentación, la haces en tiempo real. Antes se lo pedías a la secretaria. Es un pelín más de trabajo, pero hasta te acaba gustando la parte creativa del asunto... Nosotros tenemos un modelo de pago de notas de gastos a través de un sistema en el que te aparece en pantalla la nota de gastos. "Clickas" y ves el contenido, y al verlo lo apruebas y automáticamente se abona esto a la cuenta del empleado. Antes era mucho más complicado, había que ver si el empleado "había comido angulas o chipirones", luego iba a contabilidad, de contabilidad iba a... Esto ha cambiado. Con la nómina debe pasar lo mismo.»

Una señal de éxito en la implementación de este tipo de herramientas sería, pues, «cero papeles y cero reclamaciones».

## Ofrecer soporte para la interpretación

También sería relevante «ofrecer facilidades para la línea de mandos, el soporte base debería estar siempre accesible para ver por qué sale éste o aquel ratio. Por ejemplo, a ver, si tengo un 3% de absentismo, y el mes pasado fue un 2%, ¿por qué ha subido? Me voy a la base de datos y averiguo quiénes se han sumado a los absentismos... Esto es, que sea fácilmente accesible. Es que si te dan simplemente el número te quedas con "mal sabor de boca".

»El papel de recursos humanos sería, pues, el de consultor interno... Decir: "Oye, te ha subido un 3%. Es por esto y por esto. ¿Qué hacer para solucionarlo?". Ése es el papel de recursos humanos. Aportar oportunidades de mejora en la propia unidad.»

## Optimizar el conocimiento del balance entre lo que cobra y recibe el empleado

Sobre si se generaría nuevo diálogo en la organización, Orduña comenta que «no sé si un nuevo diálogo, pero un cambio de conciencia por parte del mando acerca de lo que vale la gente que tiene, sí. Y del compromiso que tiene con las personas. Cuando uno tiene una gente que vale un dinero determinado (cada mes tiene tanto valor, una vez al año tiene tanto coste), uno se pregunta: "¿Le estoy sacando a este colectivo de gente el resultado necesario por el precio que estoy pagando?". La respuesta puede ser "sí" o "no". Si es "sí", bien. Si es "no", la pregunta siguiente es: ¿qué puedo hacer para resolverlo? Desde lo más mecanicista: tú pagas unas nóminas que tienen un coste salarial, y a cambio obtienes un *output*, un resultado. Este *output*, ¿compensa lo que estás pagando por salarios? ¿Hay valor añadido aquí o no? Esta pregunta, los *managers* no se la hacen porque tampoco saben en conciencia cuánto es la nómina de su gente, aunque lo pueden preguntar. Porque la siguiente pregunta es: "Oye, te estoy pagando 17, tú me estás dando por 5. ¿Qué vas a hacer para pasar de 5 a 17?". "¿Qué es lo que compensaría tu aportación a la compañía?". Los *managers* tendrían más conciencia con esta tecnología... en lo que se refiere al coste de su plantilla. También del coste que tiene cuando contratas a alguien y no sabes cuál va a ser la repercusión en el conjunto global. La idea de un balance entre lo que tú cobras y lo que tú das es muy atractiva intelectualmente».

## Recursos humanos no es el "vigilante de la playa": tecnología y oportunidades para ofrecer valor

«Las tecnologías, sin duda, van a permitir a recursos humanos tener más seguimiento o control. También soy consciente de una dimensión: el papel de recursos humanos no es el de convertirse en el "vigilante de la playa". Su valor es el de ayudar al mando a gestionar mejor sus recursos, por tanto, debería tener una doble dimensión. Una: facilitar herramientas para que los otros hagan cosas y las tengan a mano. Dos: ocuparse de gestionar un montón de externos a los que no tiene contratados en plantilla. Si ahora tienes gente que hace la nómina, a lo mejor te lo puede hacer alguien externo mediante un precio razonable y competitivo. Y el tiempo que ahora dedicas a vigilar que la nómina funcione, puedes dedicarlo a pensar en políticas retributivas diferentes. O sea, ¿dónde está el valor añadido? En las políticas retributivas, no en supervisar la nómina. Hay que vigilar la nómina, evidentemente, sino se escapa el dinero, pero el valor no está en vigilar los céntimos, sino en generar los euros en el otro lado.»

### Dificultades técnicas...

Las dificultades para implementar este tipo de tecnología serían «de tipo técnico. Tener las herramientas adecuadas a nivel técnico. Un buen programa de nómina que permitiera tener eso, fantástico. El problema es siempre igual: que el programa de nóminas que te arregla una cosa no te estropee otras».

### ... e inercias culturales

A nivel cultural, «en Nutrexa estamos preparados para eso. Algunos quizá no, aquellos para los que el concepto de "lo que cobro, lo que gano, es mío y yo lo administro en mi casa". Todavía hay gente que piensa que lo que gana es para él y da en su casa lo que tenga que dar. Hace algunos años había gente que decía: "La paga extra, por favor, me la manda a esta otra cuenta". Yo le preguntaba: "¿Tienes que pagar alguna hipoteca?". "No, es que la paga extra me la guardo yo y así construyo mi capital...". Eso es lo que puede costar cambiar. Seré un poco más exagerado: Sigo sin entender por qué pagamos más de doce veces al año. Cuando sería más fácil coger el salario anual, dividirlo entre 12 y pagarlo, 12 veces y ya está. Y si me apuras, hasta podemos llegar a pactar un sistema por el cual me pagas cada dos meses. La empresa se ahorraría... Mira, ahora estás pagando entre 14 y 15 pagas. 14 ó 15 ediciones de nómina que vas emitiendo. Imagina que dices: "Pacto con mi gente y pagaré cuatro veces al año". Cada tres meses. Claro, ahí me cuesta un dinero que adelanto, el interés del dinero adelantado y el empleado tiene un beneficio del dinero que ha recibido anticipadamente. Puedes decirme que hay variables de nómina que solamente conoces en el mismo mes en que ha ocurrido. Bueno, pues lo podemos mover para el mes siguiente, ¿no? Esto a lo mejor es mucho más sencillo que las 14 ó 15 pagas anuales. Claro, a la gente que tiene muchas variables, a lo mejor sí que es complicado... Pero si emites pagos cada tres meses, esto te permite a ti hacer más cosas, como por ejemplo, sistematizar un programa de pagos con ventajas o encontrar una manera por la cual los beneficios para unos también lo son para otros. No tiene sentido dedicarse mes tras mes a editar las nóminas. No genera ningún tipo de valor. Si te dicen: "Yo quiero tener mi nómina de este mes", respondes: "Puedo mandártelo por ordenador como te mandan el recibo de la luz o del gas a la cuenta corriente. Luego la puedes consultar". A lo mejor me dices: "Yo soy un operario que no tiene por qué tener un ordenador para que tú me mandes la nómina...". Pues, a lo mejor, se pueden encontrar otras fórmulas. Seguramente hay quien diga: "No, yo quiero el sello de la empresa, acusar recibo de lo que he cobrado...". Pero eso está pasado de moda. En personal de mano de obra directa lo puedo entender, sino, no. La sacrosanta nómina sigue siendo algo de cada mes. Culturalmente, hay gente que no entendería otras formas...»

## Transformación cultural

Orduña cree que «habría que empezar por cambiar el concepto por el cual estamos percibiendo el salario. Es decir, ¿tú por qué me pagas? Por trabajar, por venir 8 horas, por venir 12... Y ahí hay un trabajo que hacer muy interesante. Si alguna vez yo cambio el sistema de nóminas aquí, mis prioridades son bien claras. Uno: mínimo número de pagos. Dos: cero papeles. Tres: quien manda los propios datos variables cada mes, es el origen, el propio mando entra los datos variables. Cuatro: un equipo de gente, consultores de recursos humanos dedicados a clarificar las dudas que puedan haber en cuanto a interpretación. Y cinco: si puedo hacer que la nómina esté externalizada, mejor. Si me va a costar lo mismo, quizá también. Si me va a costar mucho más caro, no me interesa».

### Ayudar a dar respuesta a interrogantes críticos del tipo: ¿Cuánto deja de sí misma la persona en mi organización?

«Cualquier mando debe tener claro cuál es la historia de su equipo. Pero no sólo en el terreno de esas cosas tan mecánicas como la antigüedad, etc. Mucho más interesante que eso es: "Esta persona: ¿Cómo está aquí? ¿Cómo se siente estando aquí? ¿Cuánto deja de sí misma en esta organización? ¿Cuánto le estamos aportando a sus proyectos y a lo que anda buscando en su proyecto vital?" Y todo un conjunto de información que tiene que ver más con la persona, su potencial y su capacidad, que no con el número. Lo que me importa es cómo está la persona cuando está aquí. Cuando da algo, ¿qué da?»

»Para mí, lo que más utilidad tiene es que el mando sepa a conciencia quién es quién. Quién es su colaborador. Y, además, si pudiera obtener la información puntual y concreta, realimentando el mando el sistema, realimentándolo recursos humanos a través de la historia y la evolución del individuo, permitiría tener en un solo sitio quién es quién. Y si sé quién es quién, puedo pensar en él, en su desarrollo, en su proceso, en cómo ha crecido o no, en qué le puedo proponer. O sea, vamos a una dimensión un poco más humana, y ahí la explotación informática de los datos humanos se hace más interesante que desde la visión mecanicista de que cuánta antigüedad tienes y cuánto dinero me cuestas.»

En este sentido, de implementar este tipo de nueva tecnología, la señal más importante sería «lograr que el propio mando se sienta gestor de su gente y maneje su propia base de datos. Permitir conocer más quién es cada persona, cómo está y qué siente».



# Capítulo 5

## Análisis del trabajo de campo

### 5.1. EXPLOTAR Y DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

#### 5.1.1. Algunos datos introductorios sobre los sistemas de información para la gestión de nómina y de recursos humanos en España

Extraer información analítica para la toma de decisiones es uno de los objetivos prioritarios mayormente demandados por las compañías españolas a los sistemas de información de recursos humanos<sup>1</sup>. Las inversiones en esta tecnología se siguen sucediendo e IDC prevé que, además de las grandes organizaciones, en los próximos años serán las compañías que poseen entre 500 y 999 empleados las que realizarán inversiones más significativas<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, Mercer HR Consulting muestra cómo la tecnología es citada por el tejido empresarial español como uno de los primeros factores en el ranking de "aspectos clave para evolucionar" en recursos humanos<sup>3</sup>. Towers Perrin, ya en terreno estadounidense y en relación al autoservicio y los sistemas basados en tecnología web, destaca que un 60% de las empresas manifiestan una drástica reducción del trabajo y costes administrativos del departamento de recursos humanos, así como que las compañías poseen "agresivos planes para continuar ofreciendo servicios a partir de funcionalidades web"<sup>4</sup> (¿quizá de forma similar a como ocurrirá aquí en los próximos años?). Y es que, desde los sistemas ERP a los aplicativos especializados en un área de gestión particular, la variedad de soluciones es amplísima. Poco a poco los desarrollos a medida van perdiendo fuerza, las expectativas sobre las implementaciones de los grandes sistemas integrados de información se hacen más realistas, y los proveedores se adentran con más soltura en el mercado de la mediana y pequeña empresa. Las funcionalidades se van ampliando y las compañías empiezan a incorporar (y usar cotidianamente) opciones para automatizar la formación, el desempeño, la comunicación, el clima, *e-learning* y otras áreas más propias de la gestión del desarrollo de recursos humanos.

Ahora bien, los sistemas con mayor presencia son aún hoy los que cubren el área de gestión de nóminas y administración de personal<sup>5</sup>. Área que es externalizada por más de un 30% de las empresas españolas<sup>6</sup>. La necesidad de resolver eficientemente esta área crítica ocupa, pues, buena parte de nuestro día a día. (Según nuestro estudio del pasado año, más de un tercio de las empresas dedican más del 50% del tiempo del departamento de recursos humanos a la administración de personal y gestión de nóminas<sup>7</sup>.)

---

<sup>1</sup> Bearing Point (2004), «HRIS. 2004».

<sup>2</sup> IDC (2003), «El mercado de nóminas y recursos humanos en España».

<sup>3</sup> Mercer HR Consulting (2004), «Evolución y transformación de la función de recursos humanos en las principales organizaciones españolas».

<sup>4</sup> Towers Perrin (2003, 2004), «HR service delivery survey report».

<sup>5</sup> Bearing Point (2004), obra cit; Andersen (2002), «Situación actual de los sistemas de información para la gestión de RRHH en nuestro país».

<sup>6</sup> Mercer HR Consulting (2004), obra cit.

<sup>7</sup> IESE-IRCO (2004), «La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos». Otros estudios apuntan en el mismo sentido. Para Mercer HR Consulting, los departamentos de recursos humanos en España emplean más de un 70% en temas administrativos y en servicios de recursos humanos, y tan sólo un 12% en temas estratégicos.

A los datos explotados por los sistemas de información de nómina y administración de personal se les exige, cada vez más, utilidades para la confección de analíticas de costes, distribución de recursos, etc. Con la aparición de la tecnología web (y de aplicaciones al estilo portal del empleado y portal del *manager*), así como con la aparición de diferentes modelos de prestación de servicios por proveedores externos (por ejemplo, en modo ASP), la difusión de esa información a otras áreas de la organización empieza a ser más y más frecuente.

### 5.1.2. Explotar y difundir la información de nómina y administración de personal.

#### ¿Cuestión estratégica o táctica?

Qué duda cabe que ante entornos cada vez más globales y cambiantes, obtener la imagen y ubicar a los recursos que tenemos en áreas y proyectos críticos deviene algo clave para la dirección de recursos humanos, la dirección corporativa y cada mando de línea. Al igual que conocer los retos a los que se enfrenta el negocio, los cambios socioculturales y las consiguientes nuevas posibilidades para gestionar las personas y el talento.

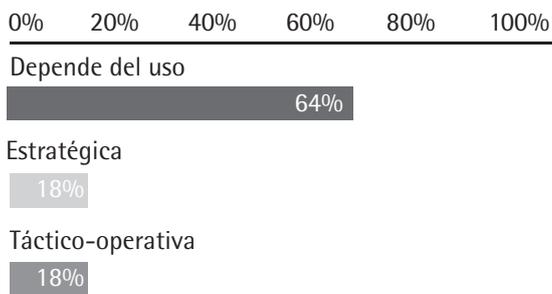
Ante ello resulta de interés preguntarse: ¿En qué medida la explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal puede contribuir a la elaboración de la estrategia del departamento y de la compañía? ¿Puede ser de ayuda en el soporte de recursos humanos al propósito estratégico de las organizaciones a las que sirve? ¿Para alinearnos con las prioridades y proyectos críticos de la organización? ¿Hasta qué punto la explotación y difusión de esa información puede facilitar la toma de decisiones para que la estructura y ubicación de los recursos estén en sintonía con la estrategia corporativa? ¿Para ofrecer información que ayude a competir en el mercado? Los indicadores que ofrecen, ¿en qué medida facilitan las elecciones para marcar la dirección hacia el futuro... mientras distribuimos los recursos hoy?<sup>8</sup>. (¿O sólo son utilizados como la referencia que valida decisiones que ya ha tomado previamente la dirección corporativa?) ¿Cómo puede ayudarnos esa información a capturar temas críticos sobre nuestra plantilla y las relaciones con los clientes —por ejemplo, la relación entre el absentismo, el decremento del compromiso de los empleados y el consecuente decremento en el compromiso de los clientes (y la consiguiente pérdida de beneficios)?

Tal y como nos decía el director de recursos humanos de una importante firma aseguradora, «la información contenida por estos sistemas no es ni estratégica ni táctica. Depende de cómo se trabaje». Así, como se muestra en la Figura 1, únicamente dos de los expertos entrevistados opinaban que esa era una información claramente estratégica, y otros dos opinaban al contrario. El resto lo veía como el mencionado directivo: depende del uso y casuística de la organización. Ahora bien, como veremos en posteriores apartados, el hecho de difundir esa información ofrece en sí diversos beneficios, algunos de los cuales son claramente percibidos como estratégicos.

---

<sup>8</sup> Ulrich, D. y N. Smallwood (2003), obra cit.

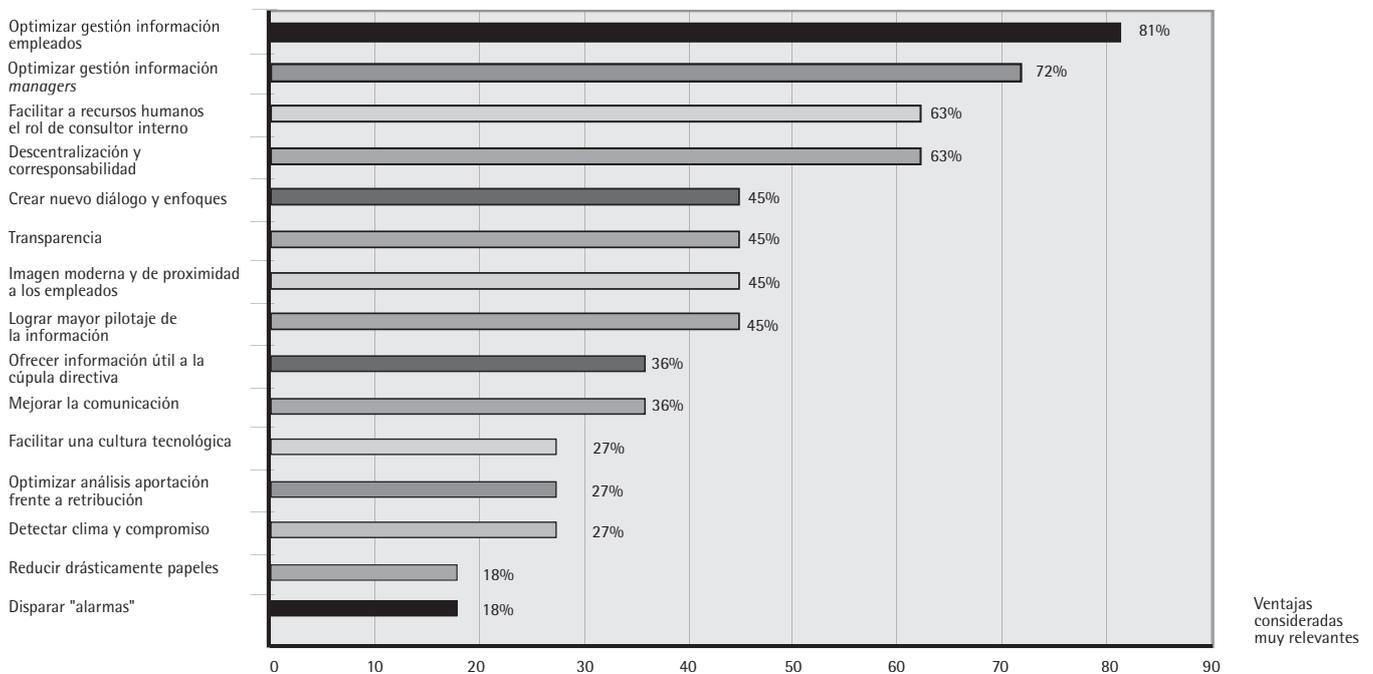
Figura 1. Consideración de la información de nómina y administración de personal



Los gráficos del presente estudio pretenden no tanto ser representativos estadísticamente, como ilustrar la opinión de los expertos entrevistados.

¿Y cuáles son las ventajas percibidas de difundir la información de nómina y administración de personal a otros colectivos de la organización? La Figura 2 sintetiza la visión de los expertos que han contribuido a este estudio.

Figura 2. Ventajas de explotar y difundir la información de nóminas y administración de personal a otros colectivos de la organización (directivos de área, empleados y la dirección)



Los gráficos del presente estudio pretenden no tanto ser representativos estadísticamente, como ilustrar la opinión de los expertos entrevistados.

Tal y como veremos en los siguientes apartados, resulta llamativo notar cómo la mayoría de expertos consultados opinaban que la explotación y difusión de esa información posee valor estratégico en un grado u otro. En síntesis, podríamos decir:

- Optimiza la toma de decisiones y algunas de las prácticas de la dirección de recursos humanos: especialmente, los procesos administrativos, la gestión de la compensación y la comunicación.
- Dota de nuevas posibilidades para ofrecer servicios a los *stakeholders* o clientes internos, especialmente a directivos de área y empleados.
- Al mismo tiempo, nos ofrece nuevas oportunidades para organizar el propio departamento de recursos humanos: reduce la carga de trabajo administrativo del departamento, permitiéndole mayor dedicación y recursos a las labores estratégicas. Y, muy importante, facilita los nuevos roles que el departamento está deseoso de consolidar en la organización.

### 5.1.3. Algunas observaciones a modo de comparativas

Si bien para todos los entrevistados la información con mayor aporte estratégico es la salarial, resulta interesante mencionar cómo las opiniones de los expertos entrevistados en este estudio parecen estar más ligadas a la casuística de su compañía y su propia visión o retos percibidos de la función de recursos humanos, que al sector o dimensión de su compañía<sup>9</sup>. Algunas observaciones generales:

- Hay una conciencia clara, por parte de las empresas aseguradoras, de que esta tecnología se torna más útil a medida que se desarrolla la organización.
- Resulta significativa la necesidad de hacer llegar la información a los equipos dispersos geográficamente (tal y como comentan las personas entrevistadas de las ONG).
- Se observa que el deseo de potenciar una cultura moderna y tecnológica es común en ambas entidades financieras.
- Destaca la necesidad expresada por ambas empresas del sector editorial de que recursos humanos debe fortalecer su papel de consultor y socio interno.

---

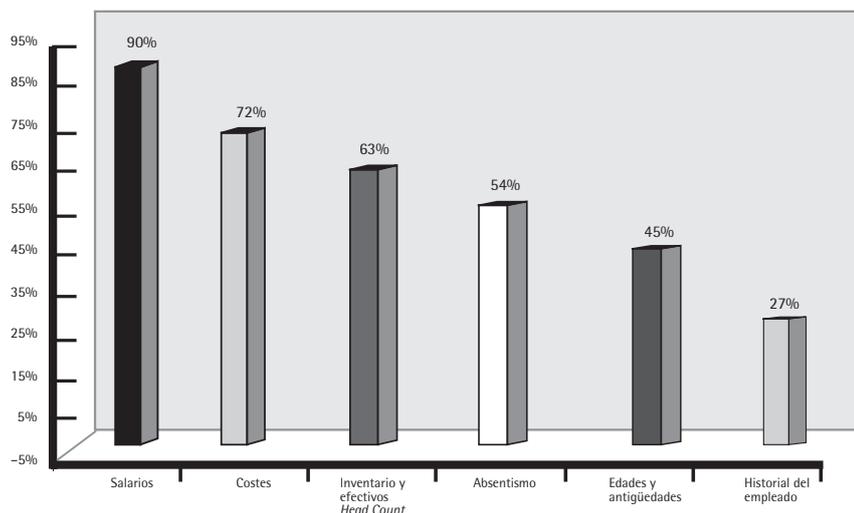
<sup>9</sup> Como rasgo común, se observa que las empresas usuarias de ADP.net (un sistema para la explotación y difusión de la información de nóminas y administración de personal) manifestaron la intención de "crear una cultura tecnológica y moderna" como uno de los motivos principales para la implementación de este tipo de herramientas.

## 5.2. INFORMACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

### 5.2.1. La información de nóminas y administración de personal con mayor aporte estratégico

En la Figura 3 se muestran aquellos componentes de la información de nómina y administración de personal con mayor valor estratégico, a juicio de los expertos entrevistados.

Figura 3. Componentes de la información de nómina y administración de personal con mayor aporte estratégico



Los gráficos del presente estudio pretenden no tanto ser representativos estadísticamente, como ilustrar la opinión de los expertos entrevistados.

Los sistemas de información de nómina y administración de personal estructuran y aglutinan parte significativa de la información de los colaboradores que integran la organización. Aportan así una visión –una foto desde el ámbito de gestión– detallada de la plantilla. Tal y como comentan diversos entrevistados (Caixa Ontinyent, RBA, Caixa Girona), esa información es la base sobre la que construir parte significativa de los cimientos de nuestra gestión del desarrollo de las personas. Obviamente, deben facilitar de una forma sencilla la ligazón de las variables entre sí (edades con ausencias, éstas con antigüedades, etc). Variables que, antes o después, deberán vincularse a otras de "desarrollo" de recursos humanos (en opinión de los expertos entrevistados, especialmente: puestos, competencias y formación)<sup>10</sup>. El estudio ha mostrado en el anterior capítulo la opinión, expuesta en

<sup>10</sup> Bob Stambaugh, en su texto clave «The CEO Perspective. What do they expect from HRIS?» (2002, Next Frontier; IHRIM), comenta que los sistemas debieran ofrecernos información relacional crítica, yuxtaposición de informes y análisis (por ejemplo, en el mismo conjunto de gráficos, información de incrementos salariales con la "moral" de los empleados, absentismo y uso de beneficios, incremento de la plantilla con incremento de la producción, con cambios cualitativos, calidad, satisfacción del cliente, etc. Análisis del tipo: "si congelamos retribuciones se incrementará la rotación, disminuirá la satisfacción de los clientes, obtendremos menos ingresos en tal medida...").

los sucesivos *business cases*, de diversos expertos para la mayoría de los cuales la explotación y difusión de esa información aporta oportunidades de análisis y acción con significativo valor estratégico, para la dirección de recursos humanos, para los directivos de área y para la dirección. Esto es, indicadores para obtener una imagen global de la organización y para el desarrollo de negocio.

Como nos comentaba nuestro entrevistado de Caixa de Girona, la dirección de recursos humanos debe implicarse plenamente en el negocio. Así, al igual que la utilidad de nuestros esfuerzos en recursos humanos surge no tanto cuando nos focalizamos en las actividades que realizamos sino en los resultados de esas actividades<sup>11</sup>, la utilidad de la información surge cuando nos enfocamos en el impacto y los resultados: por ejemplo, el valor no surge tanto de averiguar cuál ha sido la rotación de este año, sino de ver lo qué ha significado la salida de las personas clave, en pérdida de beneficios e inversión en formación. Y responder a preguntas del tipo: ¿El incremento inesperado en la rotación vino de una división? ¿De un jefe? ¿De una unidad geográfica? ¿Al mes siguiente de una nueva escala salarial? Y mirar no sólo lo que pasó, sino identificar situaciones y métricas que disparen alarmas –continuando con el ejemplo anterior: si la rotación continúa, si se sigue perdiendo personal clave... ¿Hay otras unidades similares a la que posee los problemas? Y, si es así, ¿habría que ponerlas en una "lista de vigilancia"? ¿Cuándo y dónde empezar a buscar reemplazos o modificar la política retributiva?...<sup>12</sup>.

Las posibilidades de gestión arrojadas por el análisis de la información podrán topar con inercias culturales establecidas. Recursos humanos, como intérprete del contexto cultural en el que se sitúa el negocio, deberá pujar por aminorar su peso y ofrecer alternativas para la gestión de personas. (Aquí resulta muy ilustrativo, por ejemplo, el argumento mencionado por un directivo: la sociedad posee colectivos cada vez más deseosos de trabajar a tiempo parcial. ¿En qué medida beneficiaría a la organización realizar este tipo de contrataciones para determinadas áreas o proyectos... si previamente se superan algunos hábitos establecidos?)

En este apartado analizaremos, pues, aquellos componentes de la información de nómina y administración de personal cuya explotación y difusión puede ser de mayor utilidad, a juicio de los entrevistados, tal y como se mostraba en la Figura 3.

### Salarios y compensación

La información de salarios deviene crítica y en la mayor parte de los casos es vista como la que mayor valor estratégico puede ofrecer. Su valor reside, sobre todo, en su contribución a la hora de analizar la equidad interna, la competitividad externa y la retención del talento.

Destacan las posibilidades de análisis de la masa salarial, la composición de la nómina y, muy especialmente, de la equidad

---

<sup>11</sup> Ulrich, D. (2002), «What's Next for HR? Part 1 - Contribution: How HR Professionals may add value in the future», junio. Obtenible desde <http://www.rbl.net/cat3/articles/list.htm>.

<sup>12</sup> Stambaugh, R. (2002), obra cit; Alcaraz, J.M., «¿Qué espera la dirección corporativa de los sistemas de información de RRHH? Entrevista con Robert H. Stambaugh», artículo enviado a la revista *AprendeRH*.

interna: ¿En qué medida estamos retribuyendo de una forma coherente y consecuente con el aporte de las personas? ¿Son significativas las diferencias entre personas que desempeñan un mismo puesto? ¿Cuál ha sido la evolución de un determinado colaborador? ¿Qué resulta de analizar los "compa-ratios"? ¿Cuáles son las diferencias entre las distintas compañías del mismo grupo?

La información sobre equidad interna debe complementarse o ser fácilmente vinculable con encuestas salariales de mercado, para el análisis de la competitividad externa. (Tal y como denuncian los expertos entrevistados, este tipo de comparativas no resulta, en muchos de los actuales sistemas, suficientemente ágil.) Deben ayudar a encontrar respuestas a preguntas del tipo: ¿Cómo está mi organización respecto al mercado? ¿Estamos dentro del grupo de compañías situadas en el centil 75? ¿Cuál es la situación salarial de las personas clave (hoy, o que lo serán mañana)? ¿Qué indicadores de retribución explotar? ¿Qué se desprende de su comparación a lo largo del tiempo, de analizar la evolución de las magnitudes salariales (como nos comentaban en Médicos del Mundo)?

Ahí puede resultar de significativa utilidad esbozar análisis del tipo: "Si esta tendencia continúa...", "¿Qué pasaría si el actual rendimiento...?". Esto es, la creación de simulaciones y escenarios alternativos y su ulterior tratamiento<sup>13</sup>. A juicio, pues, de la mayoría de entrevistados, la gestión de la información salarial deviene uno de los puntos críticamente optimizables gracias a las nuevas tecnologías... siempre y cuando se forme a los directivos de área en los conceptos que la sustentan.

Y, como veremos en el siguiente apartado, las nuevas tecnologías pueden ser de ayuda para facilitar un significativo cambio de conciencia: ayudar a los directivos de área a tener una visión más clara de la aportación de las personas a la compañía, frente a lo que se les paga.

## Costes

Más allá de los salarios, los costes globales y su distribución ofrecen a la dirección de recursos humanos la imagen detallada de cuál está siendo la inversión en personas de la compañía: de los costes y beneficios vinculados a la plantilla, para las diferentes iniciativas estratégicas, y de su evolución histórica. Algo que, como veremos en el próximo apartado, no está siempre claramente asumido por colectivos como los directivos de área... Información cuyo valor surgirá de ser fácilmente obtenible, interpretable y "desmenuzable".

## Inventario de plantilla

¿Quién tengo dónde, haciendo qué? ¿Cuál es la fuerza de trabajo con la que realmente cuento (los "efectivos *Head Count*"...)? ¿Cuántas personas han pasado por un determinado puesto en el último año? Dar respuesta a ésta y similares preguntas sigue constituyendo parte significativa del "meollo" y necesidades de *reporting* de recursos humanos. La utilidad estratégica de esta información surgirá de la vinculación al desarrollo del negocio y de ayudar a estructurar y ubicar los recursos, para que estén alineados con el propósito estratégico, cultura y proyectos críticos de la compañía.

<sup>13</sup> Stambaugh, R. (2002), obra cit.

### *Absentismo, clima y compromiso*

¿Qué áreas y puestos son los que sufren mayores índices de absentismo? ¿Cuáles son los costes asociados? ¿Qué ahorro implicaría disminuirlos en un porcentaje x? ¿Qué diferencias se dan entre los diferentes centros de la organización? ¿Qué tendencias se observan en los últimos cuatro años?

Quizás el valor de gestionar el absentismo, como destacaban varios entrevistados (Caixa Girona y un directivo de una importante empresa aseguradora), reside no tan sólo en dar respuesta a esas preguntas, sino en relacionarlas con otros temas más *soft*: relaciones interpersonales, clima y compromiso. ¿Podemos detectar si hay dificultades significativas con uno o varios jefes y sus colaboradores? ¿En qué medida "las personas se identifican con el proyecto de empresa"?

Los sistemas de explotación y difusión (*publishing*) de la información de nómina y administración de personal ofrecen información útil para detectar este tipo de relaciones.

### *Edades y antigüedades*

¿Cuáles son las franjas de edades de la compañía en los diferentes colectivos? ¿Resultaría necesario rebajar o incrementar la edad media de la plantilla? ¿Cómo estará la plantilla a tres, seis o nueve años vista? ¿Qué porcentaje de empleados alcanzará en breve la edad de jubilación? ¿Qué planes de sucesión y reclutamiento empezar a preparar? ¿Cómo ajustar acordemente las políticas de prejubilaciones, en caso de que las haya? Las nuevas tecnologías aportan valor cuando este tipo de información se ofrece de una forma sencilla e intuitiva (capturable "de un simple vistazo").

### *Historial del empleado*

¿Cuál es la historia de las personas que invierten su tiempo en mi organización? ¿Qué cambios han sufrido? ¿Cuánto tiempo llevan desempeñando un mismo puesto? Como nos comentaba el director de recursos humanos de Nutrexpa, los datos administrativos ofrecen una información complementaria y relevante para obtener una imagen de cuál puede ser la situación de cada colaborador en la organización. Y seguidamente preguntarse: "¿Cómo puedo contribuir a su desarrollo como persona y profesional?".

### *Otros...*

A estas informaciones podemos añadir otras como las de accidentes y cumplimiento de la legalidad (por ejemplo: ¿Estamos en una posición "normal" o "extrema"?). O sobre la tipología de contratos y duración de la relación de las personas con la organización (por ejemplo: ¿Estamos contratando a la gente con contratos en sintonía con el tipo de actividad y proyectos que gestionamos hoy y realizaremos en el medio/largo plazo?). U otras sobre bajas: ¿Qué porcentaje de ellas fueron voluntarias? ¿Cuáles han sido las diferencias en los últimos años? E inferir motivos y proponer soluciones.

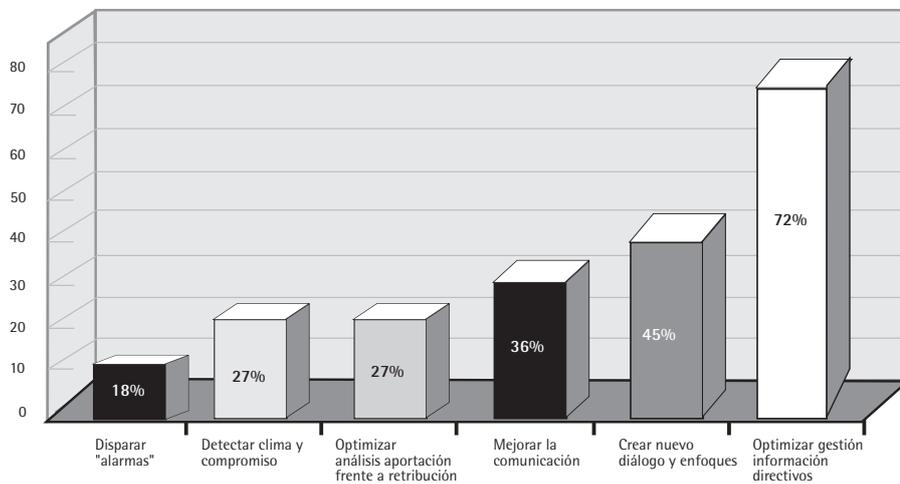
La explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal podrá ofrecer estadísticas y quizá hacer saltar "alarmas" (como nos comentaba la directora de recursos humanos de Médicos Sin Fronteras) que sirvan para preguntarse el porqué de y actuar ante determinados valores o tendencias no deseados.

### 5.3. OFRECER SERVICIO A LOS CLIENTES INTERNOS

#### 5.3.1. Ofrecer servicio a los directivos de área

¿Qué beneficios produce el explotar y difundir la información de nómina y administración de personal a otros colectivos de la organización? Los colectivos que se benefician de este tipo de nuevas tecnologías, mayormente mencionados por nuestros entrevistados, son los *managers*, los empleados y, en menor medida, la cúpula directiva de las organizaciones.

Figura 4. Difusión y principales ventajas para los directivos de área



Los gráficos del presente estudio pretenden no tanto ser representativos estadísticamente, como ilustrar la opinión de los expertos entrevistados.

Las nuevas tecnologías ofrecen un significativo servicio a los *managers*. Así lo consideraron los diferentes expertos entrevistados, en línea con la literatura científica actualmente publicada sobre lo que viene denominándose "e-HR"<sup>14</sup>. Obviamente, la utilidad de esa información deviene mayor cuando resulta más difícil acceder a la misma por la dispersión geográfica de los equipos (como resaltaron, por ejemplo, los expertos de las ONG).

Así, desde opciones de consulta de la información de desarrollo de recursos humanos (disponibles en herramientas como "el portal del *manager*" y similares), el directivo puede visualizar la información de los puestos de trabajo, la adecuación persona-puesto, actualizar las necesidades de formación, realizar el seguimiento de las evaluaciones del rendimiento, etc.<sup>15</sup>. Towers Perrin<sup>16</sup> muestra que las funcionalidades más frecuentemente utilizadas en las herramientas tipo *Manager Self-Service* son: ver los currículos de los colaboradores, planificar las evaluaciones de rendimiento anuales, realizar la solicitud de apertura de vacantes, ver la historia salarial, de rendimiento y de formación. En menor medida encontramos las opciones de alimentar los datos, por parte del directivo de área, sobre contrataciones, promociones, transferencias o finalizaciones de los colaboradores.

Desde la información explotada en los sistemas de nómina y gestión de personal, el mando puede obtener información de su área, organigramas y dependencias, esto es, la radiografía completa de sus empleados –con sus datos personales, cambios, historial–, las diversas solicitudes que hayan podido realizar –petición de anticipos, vacaciones, etc. Con frecuencia, los propios directivos de área poseen permisos no sólo de acceso, sino de actualización de esa información (por ejemplo, la actualización de un cambio de unidad) y de la gestión de procesos (por ejemplo, la aprobación de las vacaciones o la revisión salarial para el próximo año). Tal y como nos comentara un entrevistado, al publicar esa información se está facilitando no sólo el *empowerment* de los directivos de área, sino la creación de minidepartamentos de recursos humanos: los propios mandos podrán gestionar costes, absentismos, la retribución variable, revisiones salariales... "la equidad interna global".

El propio proceso de puesta en marcha de este tipo de nueva tecnología fuerza a que haya un diálogo previo entre la dirección de recursos humanos y los mandos como cliente interno: ¿Qué información ofrecer? ¿Con qué restricciones de seguridad? ¿Cómo ofrecerla? ¿Publicaremos sólo la información de salarios o la de costes global? Este es un proceso que en muchas ocasiones trae consigo la disminución de las diferencias entre la información "solicitada" frente a la "requerida" realmente por los directivos de área (a juicio de recursos humanos). Cuando la información es previamente consensuada, después "traducida" y entonces publicada en el lenguaje del negocio, en terminología fácilmente comprensible y utilizable por los directivos de área –por ejemplo, una evolución de tipologías de contratos no hablará tanto de "contratos 401 o de duración determinada", sino de "contratos temporales, frente a fijos"– es cuando podemos ofrecerles información de utilidad crítica. Si ello se materializa con indicadores y la evolución histórica de los mismos, se está poniendo en sus manos una información útil para la toma de decisiones. En última instancia: ¿Qué recursos tengo? ¿En qué proyectos críticos? ¿Tengo a las personas adecuadas en los sitios adecuados?

En algunos casos, el hacer accesible esta información provocará claramente –a juicio de diversos entrevistados– un "nuevo diálogo" en la organización (directivos de área-recursos humanos), despertando también el interés y la curiosidad. Arrojar

---

<sup>14</sup> Pelegrín, C. (2004), obra cit.

<sup>15</sup> Alcaraz, J.M. y M.C. Martínez (2005), «Nuevas posibilidades en la empresa-red», *Revista e-Deusto*, junio, nº 41.

<sup>16</sup> Towers Perrin (2003, 2004), obra cit.

luz sobre la situación de la plantilla. O incluso "descubrir" situaciones anómalas. Y al mismo tiempo, optimizar la comunicación<sup>17</sup>, mientras se hace más fácil llegar al consenso, al partirse de una información compartida (Allianz).

Más allá, pues, de agilizar los procesos administrativos (por ejemplo, el proceso de revisión salarial en el que un mando informa directamente en el sistema la propuesta de incremento personalizada para cada colaborador), las nuevas tecnologías facilitarán lo que el grueso de los entrevistados ve como algo de enorme importancia: que el directivo de área pueda desempeñar su papel de "gestor de personas". Con la información de los colaboradores fácilmente accesible mediante, por ejemplo, un simple navegador web, se torna más fácil la toma de decisiones sobre la plantilla.

En este sentido pueden facilitar la visión de cuál es la situación, los cambios sufridos y la aportación de las personas a la compañía, su contribución frente a lo que se les paga. Resultan muy significativas las palabras de uno de los entrevistados: «... el mando podrá dilucidar mejor: ¿Estoy obteniendo el resultado necesario por el precio que pago por ellos?. Si es que sí, entonces estupendo. Si es que no, ¿qué puedo hacer?. Facilitar así y de una forma significativa el que el propio mando se sienta "gestor de su gente". ¿Cómo está esta persona en la organización? ¿Cuánto deja de sí misma aquí? Estas premisas son la base sobre la que dar el siguiente paso y llegar al desarrollo de las personas: ¿Qué le puedo aportar en su proyecto vital? Esto es: ¿Qué valor puedo ofrecer al empleado? ¿Qué habilidades individuales? ¿Qué opciones que incrementen su propia empleabilidad mientras contribuye al rendimiento de esta organización?».

Las nuevas tecnologías, tal y como nos comentaban varios expertos, estarán de verdad ofreciendo valor a los directivos de área en la medida en que les faciliten la organización de su trabajo para afrontar sus retos, optimizando la gestión de las personas, incorporando esa información para las previsiones sobre desarrollo de negocio (y en último extremo, para competir en el mercado). Veremos esa incorporación en la medida en que el propio mando, por ejemplo, llegue a conclusiones y sugerencias sobre la ubicación o reubicación de las personas: ("Creo que Pedro debiera estar mejor en tal departamento..."), diseñe medidas concretas sobre las personas para los planes estratégicos de cada año ("necesitaré tantas personas, con tal perfil, con tal tipo de contrato...") como, por ejemplo, ante el lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, internacionalización...

Si ofrecer valor a los directivos de área implica, en buena medida, ayudarles a construir las capacidades con las que afrontar la estrategia<sup>18</sup>, al poner a su alcance la información de nómina y administración de personal podremos facilitarles el desarrollo de intangibles como la velocidad (al agilizar la toma de decisiones) o la responsabilidad (al optimizar la visión entre rendimiento y retribución).

Obviamente, y tal y como nos transmitieron algunos entrevistados, mucho de lo dicho hasta aquí sobre los *managers* se aplica a la cúpula directiva de la compañía. En la medida en que el directivo posee bajo su mando mayor número de colaboradores, mayor es el tiempo y responsabilidades como gestor de personas... y mayor su necesidad de una información certera sobre la plantilla y su evolución, fácilmente accesible e interpretable.

<sup>17</sup> Optimizar la comunicación es, tras la mejora de la toma de decisiones, el segundo requerimiento que las empresas españolas hacen a los sistemas de información de recursos humanos (Bearing Point, 2004).

<sup>18</sup> Ulrich, D. y W. Brockbanck (2005), obra cit.

### 5.3.2. Ofrecer servicio a los empleados

Todos los expertos entrevistados coinciden en resaltar las oportunidades que ofrece la nueva tecnología al empleado. En los últimos años, la penetración y consolidación de Internet y la tecnología web en los aplicativos de gestión han llegado también a la mayoría de los sistemas de información de recursos humanos, favoreciendo nuevas formas de prestación de servicios por parte de los proveedores.

Dentro de las opciones de gestión de desarrollo de recursos humanos, ofrecen multitud de opciones al empleado (por ejemplo, a partir de los portales del empleado) para obtener la información del catálogo de cursos disponibles de la compañía, solicitar la participación en los mismos, ver los puestos disponibles y solicitar una plaza en cualquier parte del mundo donde la compañía tenga presencia, ver los objetivos marcados para el presente año y realizar su seguimiento, rellenar encuestas de clima, etc. El estudio citado muestra que las funcionalidades más frecuentemente utilizadas son: ver y solicitar los puestos vacantes, ver las políticas de recursos humanos, cambiar datos personales y consultar el recibo de nómina. En menor medida encontraríamos opciones como la realización de planes de carreras o actualizar datos de rendimiento y de compensación y beneficios vía las posibilidades interactivas de la nueva tecnología<sup>19</sup>.

Dentro del área de la información de nóminas y administración de personal, desde opciones de mera consulta, el empleado puede obtener información sobre su "ficha del empleado" (datos legales, de estudios, de contratos, historia laboral), sobre tareas, sobre procedimientos legales y sobre el pago de la nómina, acuerdos alcanzados con representantes, recibos, certificados, impresión del recibo de nómina... Y desde opciones interactivas, actualización del domicilio, del código de la cuenta bancaria o de currículos, solicitud de vacaciones, solicitud de anticipos...

Poner este tipo de opciones en manos del empleado, como veremos en el siguiente apartado, agiliza enormemente los procesos administrativos de recursos humanos. Como nos decía un entrevistado, la simple solicitud de cambios de domicilio en una organización de más de 2.000 empleados implica al cabo de un año un tiempo precioso que el departamento preferiría dedicar a otras labores con mayor valor añadido.

Pero más allá de la agilización administrativa, son de utilidad al empleado porque ayudan a potenciar la sensación de control de (y tranquilidad respecto a) la propia información. Como nos decía el directivo de Allianz, acceder in situ a la información ofrece al colaborador una sensación de inmediatez y de control sobre su propia información.

Al mismo tiempo ofrece oportunidades para optimizar la comunicación y, como expresaba el directivo de una editorial, puede promover que los empleados aprovechen una tarea (como pueda ser el cambio de domicilio) para comunicar algo y ofrecer así *feedback* sobre asuntos de interés.

El contacto cotidiano con este tipo de tecnología, fácilmente utilizable y al alcance de unos pocos *clicks*, favorece, pues, la creación de una identidad común en la organización. Se torna en un medio más –por ejemplo, a partir de secciones como "noticias de interés"– desde el que reflejar los valores o la cultura que se quieren transmitir en la compañía.

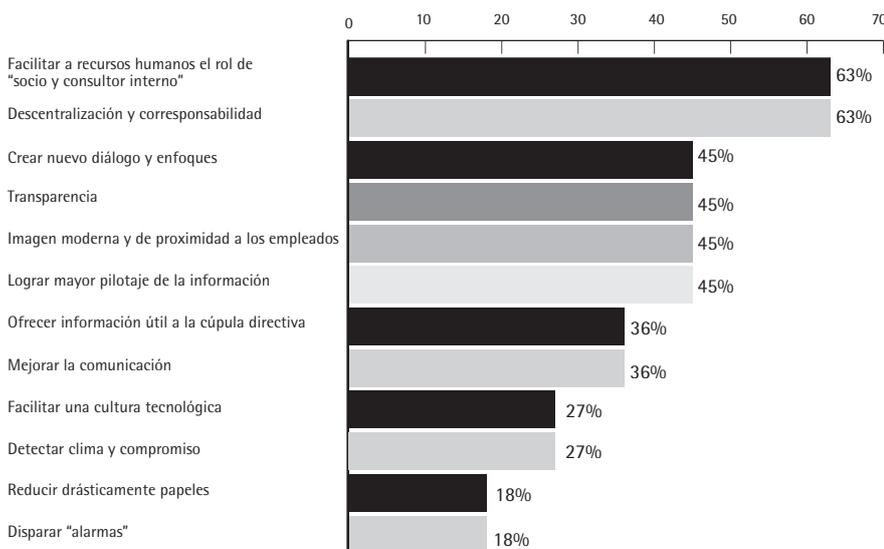
---

<sup>19</sup> Towers Perrin (2003, 2004), obra cit.

## 5.4. CONSOLIDAR LA ORGANIZACIÓN Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS

La estrategia y estructura del departamento de recursos humanos debiera asegurar que sus propios recursos se utilicen allí donde aporten más valor<sup>20</sup>. Tal y como reflejan las opiniones de nuestros entrevistados, parte significativa del esfuerzo del departamento va en esa dirección. "Forcejear" para disminuir el trabajo transaccional e incrementar las labores de transformación o de mayor valor añadido. Acabar de perfilar su propia visión, metas, posición y roles en la organización. "Ser percibidos como un agente eficiente dentro de la organización, que aporta valor estratégico y así consolidar nuestro lugar en la compañía." Ello requiere de una organización y roles de recursos humanos asumidos por el propio departamento y el resto de la organización. Difundir la información y procesos del departamento para rebajar la carga administrativa deviene clave para ello: éste es uno entre los diversos beneficios que se atribuyen a la nueva tecnología. En la Figura 5 se muestran las ventajas mayormente percibidas por nuestros entrevistados.

Figura 5. Explotación y difusión de la información y oportunidades para la organización de recursos humanos



Los gráficos del presente estudio pretenden no tanto ser representativos estadísticamente, como ilustrar la opinión de los expertos entrevistados.

Recursos humanos quiere ser un consultor interno, el soporte de las unidades de negocio a la hora de influir y marcar las pautas sobre la gestión de personas, en línea con los retos y propósitos estratégicos de la organización. Pasar de ser un gestor táctico a un gestor más estratégico. Quiere ser un "socio interno" del resto de las áreas, proveedor de servicio interno, tanto a los directores de departamento dentro de la empresa como al comité de dirección. Proponer diferentes soluciones a los mandos de línea. Educarles. Pasar a ser un coordinador, supervisor, *coach* o facilitador. Éste es el *desideratum*, y ahí el papel de la nueva tecnología es visto como crítico, en la medida en que minimiza la carga administrativa del departamento ofreciendo

<sup>20</sup> Ulrich, D. y W. Brockbank, obra cit.

tiempo y recursos para ejercer estos roles y labores deseados. (Un ejemplo bien significativo de ello, citado en uno de los casos de estudio, muestra el impresionante descenso de solicitudes por parte de los empleados al departamento de nóminas tras la consolidación de las nuevas herramientas. O el caso de Corporació Sanitària Clínic: con la implementación de la nueva tecnología y la consiguiente disminución del trabajo transaccional, dos personas del departamento de administración serán recicladas y ubicadas próximamente en las áreas de desarrollo de recursos humanos.)

La descentralización (poner en manos del directivo de área la gestión de la información y procesos de recursos humanos, los suyos y los de sus colaboradores), en última instancia, favorece la corresponsabilidad. De los mandos sobre sus colaboradores. "Vasocapilariza" la función de la gestión de personas. La dirección de recursos humanos quiere "aliarse" con la información (ahora traducida y difundida) para hacer del mando el auténtico gestor de las personas.

Y, con ello, promover –como decíamos en el apartado de servicios al directivo de área–, nuevo diálogo y enfoques en la organización. Quizá para ayudar a detectar, por ejemplo, problemas en determinada sección. Para arrojar luz sobre situaciones de las que el mando (y recursos humanos) deben adquirir mayor conciencia y proponer soluciones (como nos comentaban en Médicos Sin Fronteras). Como se ha argumentado, el trabajo de difusión implica una labor previa de consenso sobre cómo, dónde y qué información publicar y, en ese proceso, la información se lleva al terreno y lenguaje del negocio, se le da coherencia y utilidad real sobre la que asentar nuevas posibilidades de diálogo.

De alguna manera recursos humanos ofrece así, a los ojos del resto de la organización, una imagen de mayor transparencia y de modernidad (Círculo de Lectores). Lo que conlleva la percepción de una mayor proximidad por parte del empleado.

¿Posibilitará la nueva tecnología mayores opciones de control y pilotaje al departamento de recursos humanos? Algunos entrevistados muestran (por ejemplo, Caixa Ontinyent) su convencimiento: las herramientas de difusión de la información dotarán al departamento de opciones más ágiles y robustas para hacer llegar información útil a los diferentes colectivos. Quizá la base de ello reside en las opciones de publicación y seguridad frecuentemente ofrecidas por estas herramientas: acceso restringido a contenidos seleccionados, por roles, grupos y usuarios; permisos de modificación o sólo de consulta... Sí, nuevas opciones de control y pilotaje, pero siempre y cuando –como destacaba nuestro entrevistado de Corporació Sanitària Clínic– las herramientas sean, de verdad, amigables e intuitivas. Y el propio departamento posea la formación necesaria para su manejo.

Al mismo tiempo, explotar y realizar la difusión de la información de nóminas y administración de personal hacia colectivos como la cúpula directiva facilitará la toma de decisiones de los ejecutivos que manejan grandes grupos de personas y que, como nos comentaba el entrevistado de Zurich, son muchas veces los que (de verdad) poseen la capacidad para realizar cambios.

Optimizar la comunicación interna. ¿Cómo hacer para que, más allá de agilizar los procesos administrativos, la tecnología nos ayude a escuchar la voz del cliente? La bidireccionalidad de los sistemas de información resulta útil para ello: informar y recibir información.

Facilitar una cultura tecnológica... No es quizás una prioridad de la dirección de recursos humanos, pero sí de muchas de las organizaciones para las que sirve. Resulta significativo cómo varios entrevistados (por ejemplo, RBA y Médicos del Mundo) ven éste como un efecto colateral de la implementación de este tipo de nueva tecnología. Su difusión habría de ayudar en la familiarización con los modernos sistemas de información que, probablemente, ya desembarcaron primero en áreas como finanzas o producción y ahora hacen lo propio con recursos humanos. No debemos quedarnos en la cola...

Detectar clima y compromiso. Obviamente, del análisis de datos como la rotación o el absentismo –ahora al "alcance de un *click*", con los sistemas de difusión de la información– se aventajará el directivo de área y también recursos humanos. Algunos autores han mostrado cómo un incremento de un 5% en el compromiso de los empleados lleva a un incremento del 1,8% en el compromiso de los clientes, y a un 0,5% de los resultados financieros<sup>21</sup>. ¿Qué mejor oportunidad para contribuir a los resultados de negocio desde la dirección de recursos humanos... detectando situaciones desde los datos puramente administrativos y repercutiendo sobre los intangibles que crean valor para la organización? Un paso que algunos denominan como "del tangible de la nómina y administración de personal al intangible de los recursos humanos"...

Resulte o no un tópico, cabe mencionar también que las nuevas tecnologías tienen como uno de sus propósitos fundamentales el reducir papel y tiempo de gestión. Papeles circulando de un lado para otro o amontonados. Personas aprobando solicitudes e informando datos de terceros. En principio, tal y como comentan varios de los directivos entrevistados (por ejemplo, Nutrexp), las posibilidades del autoservicio debieran reducir enormemente el tiempo de los procesos administrativos, el uso (y costes) del papel. Esto resulta más evidente en organizaciones en las que la cultura imperante promueve, por ejemplo, que los recibos de nómina se envíen al hogar de los empleados por correo... En los diversos estudios que están surgiendo para pulsar el análisis del ROI (retorno de la inversión) de este tipo de tecnologías, éstos son factores bien relevantes.

Hasta aquí, hay quien podría argumentar que buena parte de lo descrito son síntomas, de algún modo, de una profesión no tanto madura, sino en proceso de maduración... que posee el ánimo claro de devenir estratégica (de verdad). Que desea articular su organización y competencias de recursos humanos con el propósito de ofrecer habilidades individuales a los colaboradores, capacidades a los departamentos e incluso –como veíamos en el capítulo de evolución de las funciones de recursos humanos– intangibles a los accionistas y "conectividad" con los clientes a la organización. ¿Es tiempo de invertir menos esfuerzo en dibujar el futuro soñado y pasar a la acción?

## 5.5. MÁS ALLÁ DE VISIONES ENTUSIASTAS: ALGUNAS NOTAS CRÍTICAS...

Tal y como destacan algunos analistas y nuestros entrevistados, la información explotable por la nueva tecnología ofrece variables, indicadores y relaciones que sintetizan una realidad siempre mucho más compleja... ante lo que, obviamente, se hace necesaria una aproximación realista.

<sup>21</sup> Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2002), «El cuadro de mando de RRHH», Gestión 2000.

¿En qué medida la información "formal" (inventario de plantilla u organigramas) es de poca utilidad o difícilmente capturable, comparada con los aspectos informales del negocio? (por ejemplo, saber quién sabe cómo se hacen las cosas). Llámese *feeling* (como lo denominaba uno de los entrevistados) o conocimiento tácito o aspectos informales... qué duda cabe que hay información significativa que con frecuencia escapa al almacenamiento de las bases de datos de nuestros sistemas. (Precisamente, algunas de las críticas a ese cajón de sastre que se ha dado en llamar gestión del conocimiento apuntan en este sentido.)

Por otro lado: ¿En qué medida la utilización de estos sistemas es crítica hoy para la pequeña empresa o para *managers* con un grupo reducido de colaboradores bajo su responsabilidad?

¿Hasta qué punto resulta útil obtener posibles nuevos enfoques e *insights* desde la información explotada, cuando las posibilidades de maniobrabilidad son –en el mundo real de muchas organizaciones– bien limitadas? Del conjunto de indicadores, la organización probablemente acabará realizando el seguimiento continuado a una serie limitada de variables críticas (como nos comentaba un entrevistado de una importante empresa aseguradora). La clave residirá en las acciones que la organización pueda hacer después: si no hay margen para actuar ante los "descubrimientos" que aporta la información –por ejemplo, rebajar la edad de una plantilla con edades medias muy altas–, la información y el sistema serán algo "bonito para tener" pero de escasa utilidad...

¿En qué medida, en lo que algunos llaman "la era de la infosaturación", estos sistemas pueden alejarnos del sentido común y de la acción, cayendo (como nos recordaba nuestro entrevistado de RBA) en la "parálisis por el análisis"?

¿Cómo luchar, desde la dirección de recursos humanos, para romper ciertas inercias culturales presentes en los *managers*, grupos sindicales y el propio empleado? La cultura existente –reacios a compartir; la nómina como un "tabú"; "el contrato debe ser a tiempo completo, indefinido, para toda la vida...", etc.– influye en el uso, difusión y posibilidades de gestión resultantes de la información. También la disponibilidad de una tecnología que es vista todavía y con frecuencia como "cara"...<sup>22</sup>.

En muchas ocasiones, desde los departamentos de recursos humanos, aprovechamos las pequeñas acciones del día a día –una llamada preguntando por información sobre la nómina– para nutrir el contacto humano (por ejemplo, "¿Cómo te va en tu nueva asignación?"). Empobrecer el contacto humano puede devenir una posibilidad bien real...

¿Hasta qué punto poner este tipo de servicio (explotación y difusión de la información) en manos de un proveedor externo agiliza la explotación de la información? ¿En qué medida puede suponer mayores costes o pérdida de la inmediatez a la hora de obtener los datos requeridos? Estos factores requieren de una cuidadosa selección de un proveedor con una sólida experiencia y base de clientes instalada. Sólo así logra la empresa usuaria eliminar gastos, beneficiarse de las economías de escala del proveedor, despreocuparse de la plataforma y actualizaciones tecnológicas, obtener la información personalizada según sus necesidades o depositar en un tercero la responsabilidad de la calidad en el servicio... y obtener así mayor espacio y recursos para las áreas más estratégicas.

---

<sup>22</sup> Los costes, la falta de una infraestructura técnica, la competencia con otras iniciativas de sistemas de información y la falta de preparación para el cambio son las principales barreras a esta tecnología, detectadas por Watson Wyatt en su informe europeo de 2003 «E-HR/B2E Survey».

# Capítulo 6

## Recomendaciones para implementar un proyecto de explotación y difusión de la información de nómina y administración de personal

Las organizaciones consideran positivo explotar y difundir parte de la información de nómina y administración de personal a colectivos como los *managers* y empleados. Aquellas que no lo hacen hoy manifiestan su deseo de implementar este tipo de herramientas en el medio plazo. El número de empleados no es forzosamente un determinante –Caixa Ontinyent, con 240 empleados, y Corporació Sanitària Clínic, con 4.200, son ejemplo de ello–, pero sí que los entrevistados opinan que la utilidad se incrementa a medida que la organización o colaboradores dependientes es mayor.

Una primera recomendación que se desprende del estudio es la de clarificar: ¿Cuáles son los criterios (a varios niveles) para implementar un proyecto de explotación y difusión de esa información? Criterios económicos, estratégicos, táctico-operativos, políticos, culturales...

Previamente a la implementación tecnológica es necesario realizar un trabajo y formar... para poder informar. Educar primero para compartir después. Ofrecer formación a aquellos colectivos a los que se les va a entregar la información de recursos humanos. Particularmente, a los *managers*. Clarificar conceptos de temas críticos (estructuración de la nómina, pago del variable, etc.). Sólo después de esa formación tiene sentido ofrecerles, no "datos", sino ya "información", ahora interpretable. Será la combinación de la formación con la información lo que constituirá la comunicación. Transmitir datos (información) sin dar las herramientas para una interpretación común (formación), no sirve para nada. Es más, puede dar lugar a interpretaciones divergentes y, en consecuencia, a desinformación o lo que normalmente se llaman "problemas de comunicación" (cuando en realidad es un problema previo de falta de formación).

Tal y como nos insistieran diversas compañías, la difusión requiere de un trabajo minucioso y previo de análisis con los *managers*: qué procesos, qué información, cuándo, dónde y, sobre todo, para qué se va a poner en manos del empleado. Y, muy especialmente, mostrar a los *managers* los beneficios y la ayuda que les supondrá el uso de estos sistemas para la consecución de sus propios objetivos del área.

Es necesario ofrecer un respaldo continuado desde recursos humanos, que debe estar ahí para ofrecer las explicaciones y aclaraciones a un colectivo que, idóneamente, irá adquiriendo cada vez más cultura y terminología del ámbito de la gestión de personas.

La información de nómina y administración de personal, en su difusión o *publishing*, habrá de ser plenamente intuitiva y amigable. Los sistemas debieran ser muy fáciles de utilizar. La información, sintética, expresada en el lenguaje del negocio, comprensible y clarificadora de temas relevantes... "con una simple mirada".

Resulta mucho más efectiva una aproximación de "pequeñas victorias". Empezar por difundir sólo una parte de la información que produce el departamento. La de nóminas y administración de personal puede resultar idónea para ello, como base sobre la que empezar a construir el proyecto de difusión.

Será necesario definir un *business case* realista, que evite algunos de los errores más frecuentes (falta de definición en el alcance del proyecto, en la delimitación de funciones de los múltiples actores implicados –técnicos internos, consultores externos; o la a veces escasa implicación de los usuarios clave a la hora de especificar requerimientos o validar prototipos). Un *business case* que delimite de forma concisa los objetivos, áreas que se verán afectadas, fases y calendario, equipo y beneficios esperables. El establecimiento de los *Quality Agreements* (tal y como muestra el ejemplo del BBVA realizado a inicios de los años 2000) permite clarificar este proceso, que debe ser paulatino y enriquecido según los requerimientos de los usuarios (el resto de los departamentos y directivos de línea).

Aunque hay organizaciones que miden el impacto económico de la reducción en tiempo y papel de los procesos administrativos que se automatizarán mediante las nuevas tecnologías, por lo general, las mejoras aducidas siguen siendo de carácter más cualitativo que cuantitativo o económico. Todo esfuerzo que se lleve a cabo en la determinación del impacto económico jugará a favor del *business case*.

## GUIÓN UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

### PREVIOS

1. En general, ¿piensa que la información "producida" por su sistema de información de nómina puede servir para fines estratégicos?
2. En general, ¿cuál piensa que puede ser el papel estratégico de difundir, mediante nuevas tecnologías, informaciones generadas por su departamento al resto de la organización?

### APORTACIÓN ESTRATÉGICA DE EXPLOTAR LA INFORMACIÓN PRODUCIDA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

3. Dentro de la información contenida en su sistema de nómina, ¿cuál ha sido o puede ser la que más podría aportarle a nivel estratégico a su departamento y a la compañía?
4. ¿En qué medida la información generada y "reelaborada" por su departamento ayuda a obtener esos resúmenes e interpretaciones que la dirección desearía obtener?
5. ¿Cuáles han sido los motivos por los que no se ha podido explotar esa información con mayor intensidad o alcance?
6. ¿Cuáles serían los frutos –el valor añadido– de lograr una explotación más "potente" de esa información?

### APORTACIÓN ESTRATÉGICA DE DIFUNDIR LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE NÓMINA Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

7. ¿Cómo se distribuye hoy la información? ¿En qué medida es "visible" la información para empleados, mandos y la dirección?
8. ¿Cuál cree que puede ser el valor estratégico... de difundir, mediante nuevas tecnologías, informaciones generadas por su departamento al resto de la organización?
9. ¿Cuáles han sido los motivos por los que no se ha podido difundir esa información con mayor intensidad o alcance?

### Información solicitada frente a requerida

10. ¿Es fácil identificar las informaciones "requeridas" por sus directivos?
11. ¿Es fácil definir las informaciones "necesarias" para sus directivos?
12. ¿Existe coherencia entre las informaciones "requeridas" y las "necesarias"?

### En relación a los directivos

13. Por favor, valore el factor estratégico de permitir que sus *managers*, mediante nuevas tecnologías, puedan acceder en consulta/actualización a los datos de los colaboradores.

### En relación a los empleados

14. Por favor, valore el factor estratégico de permitir que sus empleados, mediante nuevas tecnologías, puedan acceder en consulta/actualización a sus datos personales y/o otros.
15. Por favor, valore el factor estratégico de potenciar que sus empleados puedan solicitar, mediante nuevas tecnologías, modificaciones de sus datos personales y/o otros.

### Forma de proporcionar... e información crítica a difundir

16. ¿Qué sería lo más relevante en la forma de distribuir esa información mediante nuevas tecnologías?
17. ¿Cuál es la información/procesos críticos que habrían de ponerse al alcance de aquellos que están implicados en la toma de decisiones –mandos intermedios, la dirección corporativa...?
18. ¿Y al alcance del empleado...?
19. ¿Qué otros factores ve como más relevantes a la hora de explotar y difundir esa información mediante nuevas tecnologías para fines estratégicos?

### Ligazón a otras variables y resultados

20. En última instancia, y si se potenciase tanto la explotación como la difusión... ¿cree que la información generada por su departamento y difundida después mediante nuevas tecnologías podría ayudar a capturar relaciones entre temas críticos?

## Provocar nuevo diálogo

21. ¿En qué medida hacer accesible esa información provocaría "nuevo diálogo" en la organización, con los *managers*, con los que toman decisiones?

## Control y pilotaje

22. ¿Cree que los aspectos anteriores –descomponer y elaborar la información, y después distribuirla al resto de la organización– podrían permitir que su departamento tenga un mayor "control" y "pilotaje"?

## CARACTERÍSTICAS DE SU EMPRESA

Si decidiera iniciar un proyecto de difundir la información generada y "adaptada" por su departamento "mañana"...

23. ¿Cuáles cree que podrían ser las mayores dificultades para hacerlo?
24. ¿Cree que su organización está "culturalmente" preparada?
25. ¿Qué le diría su departamento? ¿Y los mandos? ¿Y la dirección?
26. ¿En qué medida cree que sería fácil a nivel tecnológico y de control de la seguridad? ¿Cree que su organización está tecnológicamente preparada?
27. ¿Cree que los aspectos anteriores podrían suponer una carga financiera no soportable por su departamento?
28. ¿Cree que los aspectos anteriores podrían suponer una carga administrativa no soportable por su departamento?
29. ¿Cree que los aspectos anteriores podrían entrar en conflicto con otros departamentos de su organización?
30. ¿Cree que su organización valorará la aportación estratégica de su departamento?
31. ¿Cree que los directivos obtendrán valor añadido?
32. ¿Cree que los empleados obtendrán valor añadido?
33. ¿Cree que su departamento obtendrá valor añadido?
34. Después de su implementación, ¿cuáles serían las señales de éxito y fracaso más significativas?



# Bibliografía

- Alcaraz, J.M. (2004), «HRMS: ¿Mera automatización de las funciones tradicionales o nuevas formas de gestión de RRHH?», *Training & Development Digest*, enero, págs. 34 a 40.
- Alcaraz, J.M. y M.C. Martínez (2005), «Nuevas posibilidades en la empresa-red», *Revista e-Deusto*, junio, nº 41, págs 45 a 47.
- Alcaraz, J.M. y E. Uscher (2005), «Conversations with AI Walker», *The IHRIM Journal*, marzo-abril, págs. 23 a 29.
- Alcaraz, J.M. y E. Uscher, «Capital humano, mandos de línea y estrategia» (en espera de publicación por la revista *Equipos y Talentos*).
- Alcaraz, J.M. y R. Stambaugh, «Personas e información: De los 4 roles clave de RRHH a la gestión de intangibles» (artículo enviado a *e-Deusto*).
- Alcaraz J.M., «¿Qué espera la dirección corporativa de los sistemas de información de RRHH? Entrevista con Robert H. Stambaugh» (artículo enviado a la revista *AprendeRH*).
- Andersen (2002), «Situación actual de los sistemas de información para la gestión de RRHH en nuestro país».
- Bearing Point (2004), «HRIS. 2004».
- Becker, B., M. Huselid y D. Ulrich (2002), «El cuadro de mando de RRHH», *Gestión 2000*.
- Eckholdt, S. y R. Axtel (2005), «Transform or die - the core competence of corporate reinvention and redesign».
- Expansión & Empleo* (2005), «Recursos Humanos, el soporte de las áreas de negocio», 25 y 26 de junio, págs. 3 y 4.
- Hiebert, M. y B. Klatt (2001), «The Encyclopedia of Leadership», McGraw-Hill, Nueva York.
- IDC (2003), «El mercado de nóminas y recursos humanos en España».
- IESE-IRCO (2004), «La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos».
- IESE, Programa Executive Education, «De la gestión de RRHH a la gestión de personas», mayo-junio de 2005.
- Lev, B. (2003), «Intangibles: Medición, gestión e información», Ediciones Deusto, Barcelona.
- Mercer HR Consulting (2004), «Evolución y transformación de la función de recursos humanos en las principales organizaciones españolas».
- Pelegrín, C. (2004), «e-HR. La tecnología al servicio de las personas», Pearson/Prentice Hall, Madrid.

- Pin, J.R. (2004), «¿DRH & IT? Efectos de la automatización en los procesos de capital humano», *Capital Humano*, julio, págs. 66 a 75.
- Pin, J.R. y J.M. Alcaraz (2005), «Capitalizar los intangibles: ¿Cómo incrementar el valor de mercado a partir de las personas y las capacidades de la organización?», *Capital Humano*, junio, nº 189, págs. 106 a 114.
- Quintanilla, J., C. Sánchez-Runde y P. Cardona (2004), «Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección», Pearson/Prentice Hall, Madrid.
- Stambaugh, R. (2002), «The CEO Perspective. What they are looking for from HRIS?», Next Frontier, IHRIM.
- Towers Perrin (2003, 2004), «HR service delivery survey report».
- Walker, A. (2002), «Web-Based HR. The technologies and trends that are transforming HR», McGraw-Hill, Nueva York.
- Watson Wyatt (2003), «E-HR/B2E Survey».
- Ulrich, D. (1997), «Human Resources Champions», Granica, Barcelona.
- Ulrich, D. (2002), «What's Next for HR? Part 1 - Contribution: How HR Professionals may add value in the future», junio, obtenible desde <http://www.rbl.net/cat3/articles/list.htm>.
- Ulrich, D. y N. Smallwood (2003), «Why the bottom line isn't. How to build value through people and organization», Wiley & Sons, Hoboken (Nueva Jersey).
- Ulrich, D. y N. Smallwood (2004), «Aprovechar las capacidades», *Harvard-Deusto Business Review*, septiembre, págs. 14 a 22.
- Ulrich, D. y W. Brockbank (2005), «The HR Value Proposition», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts (una síntesis extensa del mismo se encuentra en <http://www.rbl.net>).







Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, km 5,180)  
28023 Madrid  
Tel.: 91 211 30 00  
Fax: 91 357 29 13

[www.iese.edu](http://www.iese.edu)

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel.: 93 253 42 00  
Fax: 92 253 43 43