

# Gestionando la carrera profesional de los empleados a golpe de clic

**Cada vez más, las áreas de Recursos Humanos demandan aplicaciones que les permitan administrar la carrera profesional de sus empleados y hacerles crecer dentro de la compañía. Automatizar la selección, el desarrollo y la promoción de la plantilla con estas herramientas redundan en un mayor y mejor crecimiento y rendimiento de la organización. Por este motivo, los proveedores del mercado ofrecen soluciones integrales que se adaptan a las distintas necesidades que demandan las empresas.**

El mercado de *software* de Recursos Humanos comienza a ver la luz. Después de unos años en los que las empresas de este sector se vieron gravemente afectadas por la crisis económica, ahora vuelven a la senda del crecimiento. Así, por lo menos, lo indican todos los expertos consultados. Por ejemplo, **Enrique Sala, consultor de recursos humanos de Meta4**, opina que “las perspectivas de mercado son razonablemente positivas. La mejora de la situación económica ha reabierto la guerra por el talento, lo que hace que las empresas se muestren más sensibles a disponer de herramientas que apoyen la atracción, la selección y el desarrollo del talento en las organizaciones”. Por todo ello, las perspectivas que manejan las compañías de *software* de recursos humanos hablan, en general, de crecimientos de dos dígitos. Así se pone de manifiesto en el informe “*Estado del software de recursos humanos desde el punto de vista del proveedor*”, desarrollado por el comparador SoftDoit. Según este, el 84,2% de estos desarrolladores incrementó las ventas de sus soluciones a lo largo de 2016; y, preguntados por sus previsiones para este ejercicio, el 52,6% considera que crecerán entre un 10% y un 20%. Como explica **Juan Jesús Palacios, director de Desarrollo de**

**Negocio de ADP Iberia**, “cada día los departamentos de RRHH se están convirtiendo en un pilar fundamental del negocio, y cada vez son mayores las inversiones que se están realizando en soluciones tecnológicas y, sobre todo, en dotar de los recursos adecuados a los empleados para optimizar su rendimiento”, asegura.

Ahora bien, en este sentido, se está produciendo una evolución de las soluciones tecnológicas. “Pasamos de un modelo ‘*HR Central*’, en el que

**La tecnología digital está modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados**

los procesos eran dirigidos por los departamentos de Recursos Humanos, a otro ‘*Employee Central*’, en el que el empleado dirige su carrera, monitorizado por expertos del área o por su propio manager mediante un seguimiento continuado”, sentencia **Álvaro Marfany, director de Consultoría de Audalia Lumesse**.

Así también lo ve la consultora Deloitte en un reciente informe sobre el mercado de *software* de RRHH. Según este, y tal y como se encarga de puntualizar **María Eugenia del Riego, account manager del área de RRHH de Exact**, el sector se está transformando impulsado por cuatro aspectos principales. El primero es “la llegada de la generación *millennial* al mercado laboral”; al que le sigue “la tecnología digital, que está modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados”. En tercer lugar, se encuentran “los nuevos modelos de negocio innovadores y ágiles, que están forzando a las organizaciones a adaptarse rápidamente para poder enfrentarse a los nuevos desafíos”. Por último, se sitúa “el surgimiento de una nueva relación empleador-empleado, en la que los segundos esperan tener una experiencia enriquecedora en cada etapa, lo que conduce a un rápido crecimiento profesional, un lugar de trabajo flexible y atractivo, y sentir que su trabajo tiene un propósito”, comenta la directiva.

## La guerra por el talento

Así las cosas, la gestión del talento resulta cada vez más necesaria en las organizaciones. Y de esta forma lo entienden sus distintas áreas de negocio. De hecho, según revela la encuesta “*El trabajador del futuro*”, llevada a cabo por IDC, a instancias de **Cornerstone OnDemand**, “los departamentos piden a Recursos Humanos que sean capaces de prever las necesidades futuras de la empresa en cuanto a talento”, según indica su **director Regional de Ventas del Sur de Europa, Marc Altimiras**, quien añade que esa labor solo se puede conse-

## ¿Habitualmente utilizan *software* de RRHH para hacer un seguimiento de la carrera profesional de sus empleados?

**Yolanda García,**  
directora de Recursos Humanos de  
**AbbVie**

En AbbVie contamos con un *software* que facilita la integración de toda la información de un empleado desde que se incorpora. La misma herramienta nos permite abordar su gestión de manera integral; por ejemplo, administrar el talento, el desempeño, los cambios de compensación, e incluso preparar los planes de sucesión. Y aparte de las ventajas que esto tiene para el departamento de Recursos Humanos, también añade valor a la gestión que puede realizar el propio manager, que puede ver la información de un colaborador y administrar todos sus movimientos.



**Juan Antonio Rossell,**  
director de **Accenture Strategy Talent & Organization**

De un tiempo a esta parte, cada vez son más las organizaciones que hemos interiorizado que los sistemas de recursos humanos no deben poner el foco en el “control” del proceso (aunque sí deben tenerlo en cuenta), sino que han de ser soluciones que doten a las personas –en sus diferentes roles: usuario, colaborador, supervisor, *backoffice*, etc.– de palancas que les permitan potenciar tanto su propio rendimiento profesional como el del resto de compañeros con los que interactúan.



**Susana Prieto,**  
gerente de RRHH de  
**Fundación Telefónica**

Sí, en Fundación Telefónica existe una herramienta digital para todo el proceso. En esta podemos actualizar nuestros datos, fijar objetivos y evaluar el rendimiento, solicitar permisos y vacaciones, plan de desarrollo, realizar formación online, planes de carrera y sucesión, etc. A esto se une que es una herramienta fácil de gestionar y que ofrece múltiples servicios como seguimiento, extracción de informes, parametrización de los movimientos a través de la app...





guir mediante la aplicación de tecnología. Así piensa también **Adriana Vallejo, responsable del área de estudios de Willis Towers Watson**, para quien esta es “el principal factor disruptor y facilitador en la gestión del talento”, aunque cree que todavía queda un largo recorrido. “Un 15% de los empleadores han tomado medidas para implementar nuevas herramientas, un 16% planean tomarlas a corto plazo y un 21% están considerándolo a medio plazo”, añade.

Y es que, como apunta **Juan Antonio Rossell, director de Accenture Strategy Talent & Organization**, “los sistemas de RRHH pueden utilizarse como canales realmente atractivos de marketing y comunicación interna, pueden albergar espacios virtuales de colaboración donde las personas compartan experiencias y alcancen objetivos comunes, constituyen fuentes inagotables de información que permiten planificar y predecir necesidades futuras, facilitan la ges-

ción de la relación se sus ‘clientes internos’ para dar una rápida respuesta, etc.”, enumera el directivo.

### Beneficios claros

Por todo ello, estas tecnologías aportan una serie de ventajas a las organizaciones, algunas de las cuales resume **Gerardo Lara, director de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos de Sacyr**: “Este tipo de herramientas nos permiten desplegar nuestros procesos de recursos humanos de una manera eficiente, ágil y con un alcance global”. Y añade: “Al reducir considerablemente los tiempos y trabajar con bajos índices de error, podemos enfocarnos en otro tipo de soluciones que aporten valor añadido al negocio y a nuestros empleados”.

Por su parte, **Antonio Tormo, director de Ventas de Wolters Kluwer Tax & Accounting España**, añade alguna característica más como “la estructuración de los procesos de negocio, guiando y facilitando su ejecución”; “el incremento de la productividad del departamento mediante la descentralización de dichos procesos”; y “la incorporación de un método de trabajo que aporta eficiencia y eficacia, asegurando que se cumplen los procedimientos y políticas definidas”.

Eso sí, es conveniente, para que todo esto se produzca de la mejor forma posible, contar con soluciones totalmente integradas, porque, como remarca **José Luis Velázquez, director de Ventas HCM de SAP España**, “sin sistemas integrados, Recursos Humanos permanece anclado en silos de funcionalidad con escasa visibilidad de los procesos relevantes en la organización”. Así también opina **Cristina Prats, directora del Centro de Servicios de Cataluña de Seresco**, para quien “una herramienta capaz de integrar en una misma plataforma la gestión de administración y de gestión del capital humano en una única base de

datos permite a las empresas poder detectar cuál es su capital humano, así como debilidades y fortalezas de su plantilla y trabajar en ellas. A su vez, permite emplear políticas de formación, capacitación, retención del talento y ligar algunos de estos procesos a la retribución”. En definitiva, sentencia, “posibilita cerrar el círculo de todo lo que atañe a la gestión del mayor valor de las compañías: sus personas”.

Precisamente, desde el punto de vista del propio empleado, “contar con este tipo de *software* es saber qué clase de perfil se necesita para un

### La automatización de toda la información sobre los empleados en una solución de RRHH permite a las empresas ser más competitivas

puesto profesional determinado y, además, conocer si se cuenta con dicho talento en plantilla”, en palabras de **Javier Prieto, director de Marketing de Isavia**, quien además añade: “Contar con un seguimiento del perfil profesional de los empleados posibilita una ejecución de los planes de carrera que de otra forma sería imposible”. Así se pronuncia también **Ramón Velasco, director comercial de Grupo Castilla**, para quien “la automatización de toda esta información en una solución de RRHH permite a las empresas ser más competitivas. La posibilidad de llevar una trazabilidad total de la evolución de una persona en la compañía, así como diseñar su itinerario profesional facilita al departamento de RRHH trabajar para fidelizar el talento y retener a los mejores profesionales, multiplicando la capacidad de atracción de talentos a la compañía”, apunta.

### Gerardo Lara, director de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos en Sacyr

El plan de carrera es la base para todos los elementos que acompañan el crecimiento del profesional en nuestra compañía. Dicha configuración es el resultado de los intereses individuales de cada empleado y las necesidades organizativas y de negocio de la empresa. Para gestionar esta compleja realidad, usamos *software* especializado. De esta forma, podemos ayudar a nuestros colaboradores a planificar su propia carrera profesional, detectamos talento interno, optimizamos nuestros procesos de promociones, disminuimos la tasa de rotación y mejoramos su motivación.



## Selección, desarrollo y sucesión

Por todo lo mencionado hasta ahora, es fundamental que las soluciones de RRHH permitan gestionar el talento y la carrera profesional de los empleados en la empresa, comenzando por la propia selección, siguiendo por el desarrollo y concluyendo por la promoción. Y es que, como indica Prats, de Seresco, "este *software* dota a las personas especialistas de herramientas que permitan realizar un seguimiento, a través de evaluaciones del desempeño descentralizadas en las que se detectan carencias y necesidades formativas; así como la elaboración de estadísticas e informes que permitan la toma de decisiones".

En el ámbito de la selección, las aplicaciones de recursos humanos permiten tener una base de datos con todos los miembros de la organización, pero también con candidatos potenciales con los que se ha colaborado anteriormente o que han formado parte de otros procesos de selección. Esto facilita encontrar de forma rápida y ágil a la persona adecuada. "Estas soluciones ayudan al perfeccionamiento del proceso de selección en general, analizando mejor a los candidatos, evaluando sus competencias frente a la organización y las posibilidades de una buena integración real en el equipo, con la metodología existente y siendo capaces de mejorarlo", argumenta **Juan Gorgues, gerente de grandes cuentas y responsable PRL de Conektia**.

Se trata de crear, como afirma Altimiras, de Cornerstone OnDemand, "entornos propios de carrera; es decir, sitios corporativos de reclutamiento", los cuales "deben de poder integrarse perfectamente con las redes sociales para encontrar al talento que buscan". Igualmente han de posibilitar que los propios empleados puedan

recomendar personas para puestos concretos; y, sobre todo, han de permitir una gestión rápida y eficaz de todo el proceso, manteniendo a los aspirantes permanentemente actualizados. Precisamente, esta tendencia va en consonancia con la opinión de Palacios, de ADP Iberia: "Cada vez menos empresas quieren recurrir a portales externos para recabar la información de sus candidatos, ya que esto dificulta las comparativas y ralentiza el proceso. La solución viene obviamente de utilizar la tecnología para lograr la integra-

## A la hora de implantar un software de RRHH es importante escuchar las necesidades de las organizaciones

ción de nuestro propio entorno de trabajo con las redes sociales y las páginas web de empleo de mayor demanda", explica.

El siguiente paso para una gestión del talento adecuada es llevar un control del desarrollo de cada empleado. En palabras de Marfany, de Audalia Lumesse, "es una área amplia, y aunque solemos ligarla a formación pura y dura, es más importante en la identificación previa de las áreas de mejora del empleado". Para dicha identificación, además de las típicas evaluaciones de competencias o desempeño, continúa, "estamos incluyendo el concepto de 'Fluid Performance', una identificación de objetivos a corto y medio plazo y un seguimiento continuo de ellos por parte del empleado y su manager".

En este apartado, también se está produciendo una integración cada vez más frecuente de los procesos de evaluación con los sistemas de nómina. "El salario fijo es cosa del pasado, cada día cobra más importancia la retribución en función del desempeño o de los objetivos, y disponer de una integración entre el sistema de desarrollo y el de compensación es fundamental", puntualiza Palacios, de ADP Iberia.

Todo ello, a su vez, favorece la gestión óptima de la promoción interna, lo que facilita, a juicio de Gorgues, de Conektia, "prever con tiempo y sin traumas el traspaso de conocimientos para proceder a una sucesión activa, tranquila y en el tiempo adecuado, y no provocando incomodidades, urgencias y malas decisiones".

Por otro lado, también es importante automatizar los planes de sucesión mediante herramientas que identifiquen los potenciales candidatos para los puestos críticos de la organización, y determinen los planes de formación adecuados para que adquieran los conocimientos o competencias clave para poder optar en un puesto en concreto.

## Principales demandas

Tomando como base estas tres áreas donde es preciso incidir a la hora de implantar un *software* de recursos humanos para la gestión del talento, es importante escuchar las necesidades de las organizaciones. Por ejemplo, **Yolanda García, directora de Recursos Humanos de AbbVie**, demanda de estas soluciones, principalmente, "flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la compañía de forma rápida", y que les ayude a "ir a la velocidad que exige el negocio siendo lo más ágiles posibles". De forma similar se pronuncia



**Susana Prieto, gerente de RRHH de Fundación Telefónica:** “En primer lugar, necesitamos que sea una herramienta de acompañamiento diario tanto para nosotros, los responsables de equipos, como para los empleados, que sea práctica y ágil para la realización de consultas o trámites tanto si estás en la oficina como fuera de ella”, apunta. Se trata de una tendencia que, según Sala, de Meta4, facilita la “descentralización ordenada de las funciones de RRHH, dado que los propios managers y empleados de la empresa pueden actuar de forma directa o indirecta sobre la gestión de personas y sus propias carreras”.

A esto, **Mauricio Potente, general manager de Sopra HR Software para España, Italia y Portugal,** añade otra característica más: “Demandan soluciones que sean capaces de gestionar los Recursos Humanos desde el punto de vista internacional. La expansión de la empresa española hacia el exterior y la necesidad de poder gestionar globalmente una organización multi-país hacen imperativo que la solución que se elija sea capaz de llevar a cabo un proyecto tan complejo”, manifiesta.

Por su parte, Del Riego, de Exact, opina que “las organizaciones requieren soluciones integradas y colaborativas, multi-idioma y multi-legislación, y que incorporen un portal del empleado que facilite la autogestión y comunicación bidireccional entre la plantilla y el departamento de RRHH para procesos administrativos”, comenta.

En suma, puntualiza **Fernanda Armada, responsable del área de Gestión del Compromiso de Willis Towers Watson:** “Las compañías buscan herramientas tecnológicas de alto valor añadido para ayudarles a disminuir los costes asociados, mejorar la eficiencia de las organizaciones y disminuir el riesgo de tomar decisiones equivocadas”.

### Realidad y tendencia

Y a todo esto se une la necesidad de conocer por parte de las organizaciones algunas de las tendencias que ya despuntan en este sector. La primera, y más destacada, es el cambio de modelo de negocio de *onpremise* a SaaS, que, en opinión de Velasco, de Grupo Castilla, “supondrá un gran reto para aquellas empresas que no tengan el *software* adaptado. Esta transformación no es solo una cuestión tecnológica, sino que supone un cambio de modelo de negocio cuyo despliegue afecta a todas las áreas de la compañía”. Además, según el directivo, “las aplicaciones *cloud* ofrecen poder cubrir las necesidades del departamento con unos costes ajustados y que ayudan a reducir los tiempos y requerimientos de inversión en infraestructura de TI y en proyectos de implantación costosos”.

Otra tendencia importante es, sin duda, el Big Data, “la materia prima que va a proporcionar inteligencia a todas las áreas de negocio”, como la define Altimiras, de Cornerstone OnDemand. Esto va en línea con la encuesta realizada por IDC y Cornerstone, la cual recoge el deseo, por parte de directores y gerentes, de transformar los recursos humanos en un departamento más estratégico y analítico. “Veremos, creo, un auge de la analítica como servicio”, apunta el directivo. Así también opina **Juan Calero, Solutions Sales Specialist de Isavia,** para quien, “gracias a la analítica de la in-



formación, los sistemas de gestión podrán ofrecer, de forma automatizada, propuestas formativas o de desarrollo profesional a los empleados”.

Es algo, eso sí, que cada vez más empresas van asimilando y solicitando, porque tanto la inteligencia del negocio como el análisis de la información serán integrados dentro del datawarehouse corporativo permitiendo el cruce de información de recursos humanos con la de otros departamentos. Y a más largo plazo, matiza Tormo, de

### Las compañías buscan herramientas tecnológicas de alto valor añadido que les ayuden a disminuir los costes y mejorar la eficiencia

Wolters Kluwer, “la inteligencia artificial será incorporada a la toma de decisiones mediante el análisis predictivo de los datos provenientes de la empresa y del mercado y proveerá de recomendaciones sobre todas las áreas implicadas”.

Y no solo esto, también desempeñará un importante papel en este tipo de soluciones la realidad virtual, según explica Palacios, de ADP Iberia. Para el directivo, esta afectará a varias áreas. La primera es el reclutamiento, “ya que los reclu-

tadores pueden utilizarla para evaluar de forma remota el conjunto de habilidades del candidato, ahorrando tiempo y reduciendo el riesgo de contratar a candidatos no aptos”. También a los procesos de integración, pues “permite a las empresas hacer visitas guiadas inmersivas de sus instalaciones a sus nuevos empleados, a la vez que les presentan a los directores y compañeros, todo esto desde la comodidad de la casa del empleado”. Y, por último, afecta al compromiso de la plantilla. “La realidad virtual es tan realista que puede hacer que los empleados a distancia se comprometan en un entorno más colaborativo”, añade Palacios.

Así pues, tal y como resume Velázquez, de SAP España, “los RRHH tienen pocas oportunidades de llegar a una madurez digital sin herramientas que apliquen y aprovechen las tecnologías digitales como todo lo relacionado con la movilidad, los entornos sociales, *cloud*, Big Data y analítica para conseguir que los procesos, funciones y actividades empresariales sean más receptivos y efectivos”.

Y, de forma paralela, para que esto sea posible, los proveedores de este tipo de *software* deben, según Mauricio Potente, general manager de Sopra HR Software para España, Italia y Portugal, “dirigir la evolución de su tecnología de tal modo que consiga, mediante una experiencia de usuario óptima, disponer de una oferta global que dé respuesta a todas las áreas que sean clave en la gestión del talento” ■