

¿Está la organización realmente preparada para la nueva tecnología de capital humano?



En nuestras conversaciones con líderes de recursos humanos, asesores y proveedores de tecnología de diversos mercados, escuchamos mucho que las prioridades de las organizaciones están centradas en el crecimiento y la innovación. Por ello buscan identificar la cultura, las competencias y la experiencia de empleado necesarias para lograr esos objetivos. Los Directivos de RR.HH, en particular, son conscientes de que, ahora más que nunca, la experiencia de los empleados puede contribuir a forjar o destruir la cultura de cualquier organización.

Para crear y mantener una cultura y una experiencia de empleado que permita a la empresa y a sus colaboradores tener éxito frente a cualquier tipo de desafío, los responsables de RR.HH. se apoyan en la tecnología de capital humano como herramienta para obtener datos, facilitar la experiencia de los empleados y proporcionar soluciones a escala.

La tecnología de capital humano es un factor clave para lograr que RRHH tenga un alto rendimiento y, quizá más importante, una herramienta de negocio esencial que puede acelerar el crecimiento y la innovación, ya que permite a los líderes y directivos tomar decisiones sobre empleados y equipos basándose en datos.

"Oriente al equipo a conseguir resultados de negocio, no sólo de RR.HH. Desarrolle su propio punto de vista sobre qué constituye una buena experiencia de usuario y asegúrese de que su equipo sea capaz de explicar cómo los líderes pueden tomar mejores decisiones gracias a la tecnología. Este ejercicio ayudará a que todos recuerden que la tecnología es un medio para conseguir un fin y ese fin, lo representan el talento y los resultados empresariales".

Paul Rubenstein
Chief People Officer, Visier

Tecnología no es sinónimo de Transformación

En Kincentric, consideramos que la tecnología de capital humano es uno de los cinco pilares esenciales para las áreas de recursos humanos de alto rendimiento, tal como lo comentábamos en nuestro informe [NeXt HR](#). El abanico de posibilidades a este respecto es amplio y abarca varios campos: plataformas de información (HRIS) con variedad de características y funcionalidades; capas de *people analytics* y de experiencia de empleado en herramientas funcionales; sistemas de medición de compromiso y experiencia; y soluciones específicas como las enfocadas en acelerar la movilidad y el desarrollo dentro de las organizaciones. Implantar cualquier solución, ya sea grande o pequeña, puede cumplir con un doble objetivo. Por un lado, mejora la experiencia de directivos y empleados al posibilitar procesos intuitivos, información bajo demanda o herramientas de toma de decisión; y al mismo tiempo, libera capacidad en el equipo de RR.HH. para tener un enfoque más estratégico en planes organizacionales y de talento.

"Un paso fundamental para garantizar que la nueva tecnología de RR.HH. tenga impacto y aporte valor comienza mucho antes de seleccionarla e implantarla. Definir claramente los resultados que se esperan conseguir con la nueva tecnología y las correspondientes métricas de seguimiento garantizará que las iniciativas comiencen con buen pie."

Stacey Harris
Chief Research Officer & Managing Partner
Sapient Insights Group

Sin embargo, por muy sofisticada que sea la plataforma, la tecnología por sí sola no es sinónimo de transformación. Para cumplir realmente con la promesa transformacional que supone cualquier tecnología de capital humano, es fundamental que los directivos de RR.HH. y sus equipos se aseguren de que la organización está preparada para ello antes de iniciar la implementación. De lo contrario, puede traer consecuencias negativas que tardan años en solucionarse y requieran inversiones cuantiosas e imprevistas.

Nuestro modelo de preparación para la Tecnología de Capital Humano:

Antes de embarcarse en la implantación de una nueva tecnología, siempre recomendamos a directivos de RR.HH. y a sus grupos de interés profundizar y abordar **cinco aspectos fundamentales** que aportan una imagen sistémica y holística del nivel de madurez de la organización.

1. Alinear el modelo operativo de RR.HH.

Es indispensable asegurar que el modelo operativo de RR.HH. y los modelos de prestación de servicios e interacción que lo acompañan, estén diseñados para apoyar, medir y aprovechar al máximo las nuevas funcionalidades. El despliegue de una nueva tecnología de capital humano probablemente represente una oportunidad para replantear muchas de tus funciones y responsabilidades, así como la forma en que los grupos de interés interactúan con el área. Algunas preguntas para considerar antes de hacer cualquier implementación tecnológica de envergadura son:

- ¿La nueva tecnología tiene opción de autoservicio que permita a los directivos y equipos tener un acceso directo?
- ¿Se están aprovechando los servicios compartidos para maximizar la inversión en nuevas tecnologías y liberar la carga a RR.HH. de transacciones diarias?
- ¿Cuenta el equipo de RR.HH. con las competencias y la mentalidad para ayudar a los usuarios finales a aprender a utilizar la nueva tecnología y maximizar así el rendimiento de la inversión?

2. Simplificar los programas y procesos de RR.HH.

Implantar nuevas tecnologías supone una ocasión para mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de los recursos humanos y como la experiencia del empleado. Es imprescindible examinar los programas, las políticas y los procesos existentes para identificar oportunidades de armonización y de estandarización, simplificando en la mayor medida posible. Estas son algunas consideraciones relevantes:

- ¿Están proporcionando los programas y procesos de gestión del talento actuales la experiencia de empleado y los resultados de negocio deseados?
- ¿Son realmente necesarias excepciones al proceso en base a necesidades de negocio o requisitos legales?
- ¿Se está asegurando de que los equipos no estén dando [prioridad excesiva a los procesos frente a las personas](#) a lo largo del ciclo de vida de RR.HH.; incluyendo revisiones y etapas de aprobación innecesarias?

"Como CHRO, necesito disponer de una base sólida que me permita iniciar con éxito un programa tecnológico orientado al negocio y obtener unos resultados excelentes – Tener para cada perfil o segmento de mi empresa un plan adecuado, un enfoque adecuado y en el momento adecuado"

Yolande Taylor
Head of Digital HR, AKT Global

"Prepararse consiste, en primer lugar, en tomarse el tiempo necesario para determinar qué se requiere e identificar las brechas, de modo que uno pueda planificar la implementación de la forma más eficaz. Es el momento de comenzar con la gestión del cambio, así como de identificar y mitigar los riesgos previsibles estableciendo un gobierno adecuado. Si no se hace, la implementación será más lenta, no se cumplirán las promesas y habrá muchas sorpresas."

Ceres Ruzich
Global Transformation Leader, Baker McKenzie

3. Definir y armonizar el método de gestión

Organizarse es un componente crítico para garantizar el éxito de las iniciativas tecnológicas. Una gestión eficaz del proyecto va mucho más allá de disponer de un gestor de proyecto y un plan detallado. Asegúrese de que todos los grupos de interés, y en particular las áreas de IT y RR.HH. comprenden claramente sus funciones y responsabilidades para la fase de implantación y las subsiguientes. Esto agilizará la toma de decisiones y facilitará la resolución de conflictos. Algunas de las cuestiones importantes a tener en cuenta al iniciar la implantación de tecnología son:

- ¿Se ha establecido un modelo de gobernanza que contemple acuerdos, flujos de trabajo, planificación de recursos, estructuras de los equipos y protocolos de resolución de conflictos durante la implantación y después de la puesta en marcha?
- ¿Se dispone de los expertos adecuados para tomar las decisiones de configuración?
- ¿Se encuentran alineados los departamentos de IT y de RR.HH. en cuanto a sus respectivas funciones y responsabilidades para dar soporte y mantenimiento a la producción tras la puesta en marcha?

4. Racionalizar la calidad, estructura y coherencia de los datos

La nueva tecnología representa una oportunidad para solucionar los problemas históricos de datos y agilizar la transparencia mediante un acceso directo al sistema. En lugar de "desplazar y trasladar" los datos existentes a un nuevo sistema, asegúrese de que las herramientas de datos existentes, por ejemplo la clasificación de puestos,

respondan a las necesidades futuras de la organización, depurando y racionalizando en la medida de lo posible y abordando las imprecisiones actuales. Plántese las siguientes preguntas:

- ¿Se ha definido una estrategia y un plan para garantizar la transparencia y la administración de los datos que acompañarán a los nuevos sistemas relacionados con el área de RR.HH.?
- ¿Se encuentra el área preparada para proporcionar acceso a datos e información personal a gran parte de los segmentos de talento, incluidos aquellos que quizá no hayan tenido acceso a esos datos en el pasado?
- Si los grupos de interés van a consultar los datos por primera vez tras la implantación, ¿está preparado para explicarles las definiciones de los datos?



"Los estudios sugieren que las iniciativas de cambio tienen casi el doble de probabilidades de fracasar si hay resistencia organizacional, por lo que los directivos de RR.HH. deben conocer a fondo su cultura antes de iniciar cualquier implementación. Las estrategias de ejecución y gestión del cambio tienen una mayor probabilidad de conseguir una máxima adopción y eficacia cuando se diseñan teniendo en cuenta la cultura y los procesos propios de la empresa."

Karina Monesson

Sr. Manager, Research & Advisory, UKG

5. Elaborar una estrategia de gestión del cambio integral

Una gestión eficaz del cambio es fundamental. Para iniciar la implementación es imprescindible tener una visión estratégica de lo que se necesita para gestionar y consolidar el cambio, que acompañará el lanzamiento de un nuevo sistema o de una herramienta de personal. Con demasiada frecuencia, la gestión del cambio se plantea simplemente como una serie de comunicados acompañados de formación a usuarios finales, en lugar de tratarse de una intervención estratégica para fomentar la adopción y los cambios de comportamiento necesarios para rentabilizar la inversión. Es además, una de las primeras cosas que se recortan cuando un proyecto se sale de presupuesto. ¡No acepte esas recomendaciones! En su lugar, asegúrese de haber desarrollado una estrategia de cambio amplia y exhaustiva que incluya un sólido plan de comunicación, estrategias para involucrar a los grupos de interés, estructuras de formación y apoyo al usuario final, así como métricas de éxito. Otras consideraciones:

- ¿Se dispone de un plan de seguimiento para el periodo crítico posterior a la puesta en marcha?
- ¿Comparten los grupos de interés la opinión sobre el valor y el impacto que tendrá el nuevo sistema?
- ¿Están los líderes preparados para acompañar la transformación que puede representar la nueva tecnología de capital humano?



"Las cuestiones relativas al Capital Humano están en el centro y en todos los casos suponen, o bien un catalizador, o bien un obstáculo para impulsar el cambio organizacional a gran escala. Hemos observado que las transformaciones más exitosas se han centrado sistemáticamente en una visión de conjunto y se han caracterizado por la voluntad de experimentar e innovar."

Rohit Chennamaneni
Co-founder, Darwinbox

La tecnología del Capital Humano es un facilitador esencial para lograr y consolidar un equipo de RR.HH. de alto rendimiento centrado en impulsar los resultados de la organización y en ofrecer una experiencia atractiva a los empleados. Más importante aún, puede constituir un conjunto de herramientas que capacite realmente a líderes, directivos y empleados para desarrollar su potencial individual y cumplir con sus prioridades estratégicas de negocio.

Sin embargo, es importante recordar que la implementación de una nueva tecnología puede ser un acontecimiento transformador, pero una nueva tecnología en sí misma no es transformadora. En nuestro trabajo apoyando a distintas organizaciones en la selección e implantación de nuevas tecnologías de capital humano hemos comprobado que los proyectos más exitosos son aquellos protagonizados por directores de RR.HH. que han tomado el pulso al grado de madurez de la organización antes de iniciar su despliegue. Asegúrese de haber realizado el arduo, pero importante, trabajo de evaluar y ocúpese primero del nivel de preparación de la organización. De este modo no sólo maximizará la inversión en la nueva tecnología, sino también aumentará la capacidad para ayudar y capacitar a los líderes, directivos y colaboradores de una forma diferenciada y estimulante.

CONTACTOS

Andrew Pack
Director
HR & Talent Advisory
andrew.pack@kincentric.com

Agradecemos la colaboración de Michael Martin en este informe.

¿Preguntas? [Contáctenos ahora mismo](#)
Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a la lista de correo](#).