



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Trabajo de Graduación

“La perspectiva del negocio sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos”: ¿Cambia realmente el rol de Recursos Humanos?

Autora: Lucila Castagnino

DNI: 29394862

Tutor de Tesis: Sebastián Steizel

Buenos Aires, 11 de octubre de 2020

Índice

1 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central.....	11
1.1 - Introducción y problema/temática a abordar	11
1.2 – Pregunta central del trabajo y objetivos	13
1.3 – Presentación de la organización/situación	14
1.3.1 - El Contexto	16
1.3.2 – Características de Workday	17
1.3.3 – El plan de implementación.....	21
2 – Ejes Conceptuales	25
2.1 – El área de Recursos Humanos como Socio Estratégico del negocio... 25	
2.1.2 – ¿Qué le piden/requiere la alta dirección al área de Recursos Humanos?.....	30
2.2.1 – Definición y características generales de un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS).....	33
2.2.2 - Evolución de los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS)	35
2.2.3 – Características de la interacción con los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS).....	37
2.3 – Gestión del Cambio.....	45
2.4 – Síntesis de los ejes conceptuales	51
3 – Investigación de Campo.....	53
3.1.1 – Metodología de relevamiento.....	53
3.1.2 – Características de la muestra.....	55
3.2 – Principales hallazgos de la investigación empírica	55
3.2.1 – Recursos Humanos como Socio Estratégico:.....	55
3.2.2 – Estandarización y eficientización de procesos:.....	58
3.2.3 - Impacto de un HRIS/ - Disponibilidad y calidad de datos:	61
3.2.4 – Satisfacción General:.....	66
3.2.5 – Otros hallazgos emergentes identificados	71
4 – Análisis y conclusiones del problema abordado y diagnóstico	74
4.1– Conclusiones del relevamiento	74
4.2 – Conclusiones para la gestión del área de Recursos Humanos:	80
5 – Recomendaciones para la acción	82
6 – Conclusiones generales del trabajo	84

7 – Bibliografía	86
8 – Anexos	87
8.1 – Detalle de las respuestas de los entrevistados del negocio sobre las expectativas y beneficios asociados a la implementación de un HRIS	87



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

En el marco del programa de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, como tesis de graduación, opté por analizar e investigar acerca de la perspectiva del negocio sobre la implementación de un sistema informático de gestión de Recursos Humanos a través de un caso de estudio. Más concretamente, mediante esta investigación busco comprender cuál es el valor agregado percibido (si es que lo hubo) por parte del negocio del área de Recursos Humanos, luego de la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos; cuál fue el impacto de dicha implementación sobre el rol de Recursos Humanos y si este ha cambiado gracias a la llegada del HRIS. Siendo justamente el negocio el cliente interno que recibe el servicio, el usuario final que debe utilizar y gestionar el Sistema y quienes deben apreciar los beneficios de la tecnología implementada. Sobre todo, teniendo en cuenta la gran inversión que esto implica para las compañías, que sin duda deberían tener su retorno/rédito.

Se han realizado entrevistas tanto a los líderes de cada uno de los negocios como al área de Recursos Humanos de una consultora líder en Recursos Humanos, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. La compañía hace 3 años decidió implementar Workday¹ a nivel global como nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos para todos los procesos clave del área. En este sentido se ha realizado una inversión importante y ha sido una apuesta y una promesa hacia la transformación de HR como un verdadero socio estratégico del negocio que entrega valor agregado.

Los resultados de la investigación nos permiten concluir que en el caso analizado la percepción del rol de Recursos Humanos no cambió a partir de la implementación del HRIS. Los principales motivos encontrados apuntan a problemas y/o características organizacionales y de implementación del sistema, y no tanto sobre las funcionalidades mismas del sistema. Las conclusiones se centran en comprender que para que un HRIS tenga impacto en el rol de RRHH, se debe gestionar su implementación como un efectivo proceso de cambio en forma holística e integral, involucrando a todos los actores que interactúan con

¹ Workday es sistema informático para la gestión integral de Recursos Humanos. Un aspecto característico de Workday es su modelo: es una herramienta SaaS (Software as a Service) y funciona en la nube.

el sistema y entendiendo la cultura y las particularidades de la organización, y con un fuerte involucramiento del área de RRHH en este proceso.



Universidad de
San Andrés



Trabajo de Graduación

“La perspectiva del negocio sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos”: ¿Cambia realmente el rol de Recursos Humanos?



Autora: Lucía Castagnino

DNI: 29.594.862

Tutor de Tesis: Sebastián Steizel

Preguntas Clave

- ¿Cuáles son las áreas/procesos críticos en donde se ha percibido cambios?
- ¿Mejoró la gestión de las personas por parte de las áreas de negocio?
- Las áreas de negocio, ¿perciben un cambio cualitativo en la gestión de HR tras la implementación de un HRIS?
- ¿Qué aspectos/procesos perciben que permanecieron igual?
- ¿Cuáles son los principales cambios que se percibieron?
- ¿Cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta para que un HRIS pueda contribuir a la gestión de HR?

Objetivos

¿Qué se pretende brindar como resultado de la investigación?

Diagnóstico

Entender la organización en estudio
Entender el contexto
Entender los motivos de la percepción respecto al valor agregado, o no, de área de Recursos Humanos tras la implementación de un HRIS

Recomendaciones

Analizar viabilidad de la implementación
Qué aspectos durante el proceso se han realizado de forma efectiva y exitosa y deberían replicarse en un futuro proceso de implementación similar o para otras compañías que estén pensando en implementar un HRIS
Qué aspectos durante el proceso han fallado y deberían replantearse en un futuro proceso de implementación similar o para otras compañías que estén pensando en implementar un HRIS

Conclusiones

Aspectos clave que influyen en la percepción del negocio
¿Cambió realmente el rol de Recursos Humanos tras la implementación de un HRIS?
Aspectos clave desde la visión de HR

Aprendizajes

Do's
Don'ts

3

La compañía en estudio....



4

Workday: Módulos implementados



5

Marco Teórico

El rol de Socio Estratégico para el área de HR

1

Hacia una nueva área de HR - Propuesta de valor

2

¿Qué requiere la alta dirección al área de HR?

- 1- Relacionar y lograr una sinergia entre los recursos de talento y la estrategia de la empresa
- 2- Ayudar y dar soporte en la atracción y retención de los mejores y más apropiados recursos
- 3- Brindar excelencia en el proceso de incorporación
- 4- Centrarse en el compromiso de los empleados

3

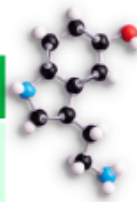
Definición y Características Generales de un HRIS - Principales Expectativas

- Incremento de la Eficiencia**
 - Incremento de la cantidad de transacciones sin incrementar de recursos
 - Mayor capacidad de procesamiento
- Incremento de la Calidad**
 - Reducción de errores, mejor calidad de los datos
 - Mayor precisión en el uso de los datos
- Automatización mediante tecnologías**
 - Implementación de "NO-TOUCH" en procesos
 - Automatización de procesos repetitivos

4

5

Gestión del cambio



Investigación de campo

Entrevistas realizadas a 7 de las 10 posiciones que forman parte del management team

¿Cuál es la percepción del cumplimiento de las expectativas/beneficios asociados a un HRIS para los 3 actores que interactúan con el sistema?



Conclusiones finales

1

Rol de área de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio: Es importante que HR pueda asumir las distintas funciones que lo llevarán a cumplir efectiva y eficientemente este rol. Resulta clave que el negocio perciba a un área de HR en transformación hacia este rol de Socio estratégico.

2

Definición y características generales de un sistema de información de Recursos Humanos: Resulta clave que tanto el área de HR, como owner del proceso, como el resto de los actores que participan del proceso de implementación de un HRIS (empleados y líderes) estén involucrados en tiempo y forma y reciban la capacitación necesaria.

3

Expectativas de los actores clave que interactúan con los sistemas de información de Recursos Humanos: Es fundamental conocer las expectativas y necesidades de los actores clave en este tipo de procesos de transformación y poder medir el grado de satisfacción/cumplimiento de cada una de ellas.

4

Contar con un claro **plan de implementación y gestión del cambio** así como, desde el área de HR, contar con **recursos** que se vuelvan **expertos** en el sistema para poder dar apoyo al resto de los usuarios.

Recomendaciones para la acción

2

• Analizar la factibilidad, o no, de la implementación de un HRIS

3

• Delinear un plan de implementación y de gestión del cambio que involucre a todos los actores que tienen interacción con el HRIS

4

• Delinear y llevar a cabo un plan de capacitación customizado a la necesidad de cada uno de los actores involucrados

• Lograr que el sistema funcione como una base de datos única, fidedigna y actualizada que apoye a los managers y a Recursos Humanos en la toma de decisiones.

8



Universidad de
San Andrés

1 - Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

1.1 - Introducción y problema/temática a abordar

Mi carrera y experiencia profesional me ha llevado a estar muy involucrada, desempeñando roles de relevancia, en la implementación de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, en diversas empresas, encontrándose éstas en diferentes etapas de madurez y desarrollo/profesionalización del departamento de Recursos Humanos. Tuve la posibilidad de formar parte durante mis años de trabajo en Philips del proceso de implementación de Workday en sus diversos módulos (base de datos de empleados, reclutamiento & selección, compensación & proceso de revisión salarial anual, desempeño y desarrollo & gestión de talento) para Argentina, Panamá, Colombia y España. Sumada a esta experiencia, integré el equipo de implementación regional de SAP Success Factors, también en varios de sus módulos, en una compañía multinacional norteamericana llamada Hy Cite. Ambas experiencias hicieron nacer en mí esta pasión por lo que son los sistemas de Recursos Humanos, la automatización y eficiencia de los procesos, la obtención de datos concretos que le dé la posibilidad a esta área de soporte de poder “hablar el mismo idioma” del negocio, a ser predictivos (y no reactivos) que, en definitiva, lleva a la profesionalización del área.

Así surgió mi interés por analizar en profundidad estos procesos, haciendo foco en cómo fueron percibidos desde el negocio, que son los verdaderos destinatarios y usuarios finales de estos sistemas. Mi intención es indagar si desde su visión, las “promesas” que justificaron la gran inversión que la adquisición e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos implica para la organización se concretaron, y si realmente distinguen un cambio en el nivel y tipo de servicio de Recursos Humanos. Con este último punto me refiero a que una de las intenciones fundamentales que el departamento de Recursos Humanos busca con la implementación de un Sistema de Gestión es lograr automatizar los procesos más operativos del área y de esta forma “deshacerse” de estas tareas para poder tener más tiempo para destinarlo a acercarse al negocio, a conocerlo en profundidad y convertirse en un verdadero

socio estratégico. Ahora la pregunta es precisamente si el negocio percibe este cambio y considera a Recursos Humanos como un área estratégica, que le agrega valor y que vale la pena incorporar a la mesa de decisión.

Para poder enfocar mi trabajo, he decidido realizarlo dentro de la empresa en la que me desempeño actualmente, una consultora líder en Recursos Humanos, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de Nueva York, la cual hace aproximadamente tres años ha implementado Workday como sistema de gestión de Recursos Humanos, no sólo en Argentina sino a nivel global, lo cual hace que se encuentre en una situación (descrita a continuación) propicia para desarrollar la presente investigación.

Si bien la gran mayoría de las organizaciones perciben la importancia y utilidad de utilizar la tecnología y los datos/información que se extrae de ella para la toma de decisiones en lo relacionado a la gestión de los empleados, sólo el 12% de las organizaciones están utilizando lo que denominamos “analítica predictiva”. Estos datos resultan de relevancia en el análisis de la temática que se abordará en el presente trabajo ya que muestra un aspecto que incide en la perspectiva del negocio sobre el rol de Recursos Humanos, si perciben un cambio o no, tras la implementación de un Sistema de Gestión. Con esto quiero decir que, guiándonos por las estadísticas presentadas, los datos que se pueden extraer del sistema, las posibilidades que nos dan estos datos de analizar diversas situaciones y hasta construir distintos escenarios que nos permitan “predecir” ciertas situaciones en lo referente a la gestión de nuestros empleados; no se está aprovechando. En muchas ocasiones el sistema sólo se utiliza y ve como un repositorio de datos, sin generar valor alguno.

Sumado a mi experiencia personal, es importante mencionar que es una realidad que en muchas organizaciones se invierte y se implementan sistemas de información con el fin de mejorar la gestión de Recursos Humanos, y que de esta manera pueda convertirse en un socio estratégico, en un área que realmente agregue valor y esté presente en la mesa de decisión. Ahora bien, el punto clave aquí y que despertó las preguntas que me voy a plantear en el presente trabajo, es que no siempre queda en claro que la contribución esperada efectivamente se cumpla. Que efectivamente se perciba un cambio de rol de Recursos Humanos hacia un verdadero socio estratégico del negocio.

1.2 – Pregunta central del trabajo y objetivos

El punto principal que se pretende indagar en esta investigación es el siguiente: “¿Cuál es el valor agregado percibido por parte del negocio del área de Recursos Humanos luego de la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la compañía líder en consultoría de Recursos Humanos? “.

A través de las siguientes preguntas clave y disparadoras es que se pretende analizar el punto clave mencionado en el párrafo anterior de manera de poder extraer conclusiones y lecciones aprendidas:

1. ¿Cuáles son las áreas/procesos críticos en donde se han percibido cambios?
2. ¿Qué aspectos/procesos perciben que permanecen igual?
3. ¿Mejóro la gestión de las personas por parte de las áreas de negocios?
4. Las áreas de negocio, ¿perciben un cambio cualitativo en la gestión de Recursos Humanos a partir de la implementación del sistema? ¿Perciben realmente un cambio en el rol de Recursos Humanos como consecuencia de la implementación del HRIS?
5. ¿Cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta para que un HRIS pueda contribuir a la gestión de RRHH?

Objetivos:

El resultado de la investigación pretende brindar un diagnóstico sobre los motivos de la percepción del negocio respecto al valor agregado (o no) del área de Recursos Humanos tras la implementación de un sistema de gestión de Recursos Humanos. Sumado a esto se busca extraer los aprendizajes clave en relación a las expectativas y requerimientos, tanto del negocio como de los líderes de la organización, del sistema. De manera de llegar a comprender cuáles son los aspectos que de alguna manera influyen en la percepción sobre Recursos Humanos como un verdadero socio estratégico del negocio. Finalmente se pretenden presentar las principales lecciones aprendidas en el proceso de implementación de un HRIS de manera que el presente trabajo sirva de ayuda a aquellas organizaciones que estén pensando en implementar un sistema de gestión de Recursos Humanos, brindándoles tanto un marco teórico

donde apalancarse como un caso práctico con información fáctica que puedan utilizar para que realmente todo el esfuerzo e inversión que implica este tipo de proyecto de implementación sea percibido por el negocio.

De esta manera podría sintetizar el objetivo básico que se pretende lograr con este trabajo de la siguiente manera:

- Brindar recomendaciones para una efectiva implementación de un HRIS de manera que contribuya al rol de socio estratégico de Recursos Humanos. A través del análisis de un caso práctico en el que se llevó adelante este proceso de implementación, extraeré conclusiones y aprendizajes que traduciré en una serie de recomendaciones para lograr el objetivo mencionado.

1.3 – Presentación de la organización/situación

La organización analizada es una compañía de consultoría líder en compensaciones, talento, salud, retiro e inversiones que ayuda a clientes de todo el mundo a avanzar en salud, riqueza y desempeño de sus activos más vitales y trascendentales, su gente. Con sede central en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, posee más de 20.000 empleados situados en 180 ciudades distribuidas en 43 países.

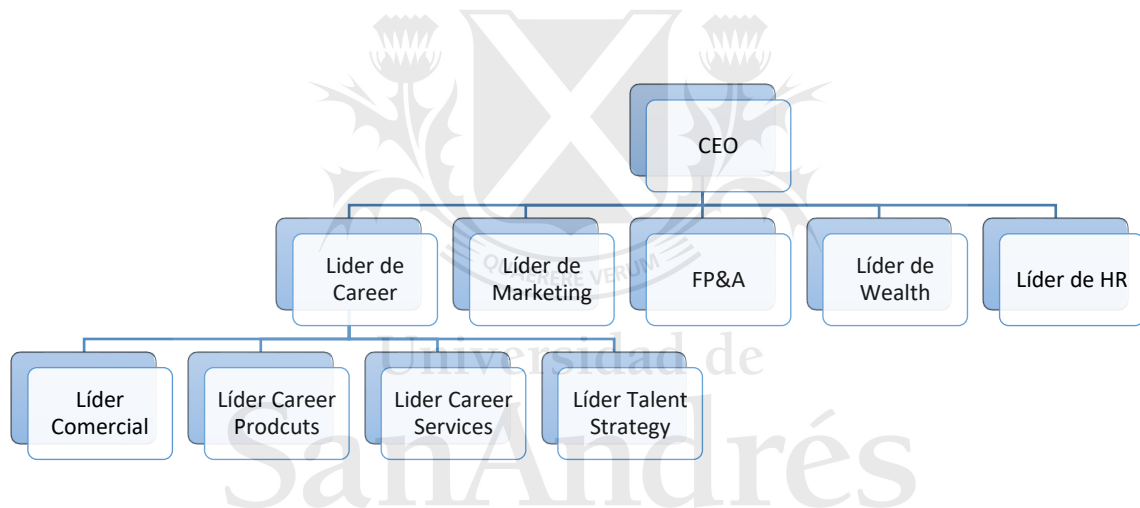
Sus principales unidades de negocio son:

- 1) Career: Su objetivo es ayudar a los clientes a atraer, gestionar, desarrollar, y retener el talento en sus organizaciones de manera eficiente y competitiva a través de información de mercado y soluciones a medida alineadas a sus objetivos.
- 2) Wealth: Su objetivo es asesorar, diseñar e implementar programas de ahorro y previsión, permitiendo que los clientes puedan atraer y retener a los mejores talentos, así como planificar su fuerza laboral. Las 3 actividades más importantes de esta unidad de negocio son: a) Servicios Previsionales b) Plan Management c) Consultoría Actuarial.
- 3) Beneficios: A través de esta unidad de negocio se asesora a clientes en el diseño y administración de beneficios para empleados.

- 4) Riesgos y Seguros: Esta unidad está básicamente destinada a lo que es consultoría de riesgos y brokerage de seguros.

En Argentina la empresa cuenta con operaciones en todas sus unidades de negocio. Las áreas en la que haré foco son Career y Wealth, que son las dos unidades de negocio que forman parte de la oferta de servicios y productos para la que trabajo, cuenta con alrededor de 55 empleados entre las áreas de negocio propiamente dicho y de soporte (Ej: Finanzas, Marketing). Para esquematizar la estructura, debajo se detalla el organigrama actual de la organización en sus primeras líneas:

Gráfico 1: Organigrama Management Team



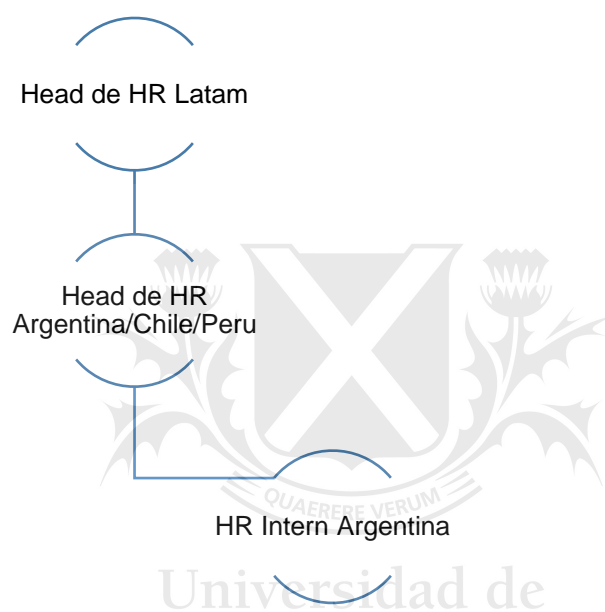
Fuente: Material de Onboarding de la empresa

Es importante mencionar que desde Argentina se atiende también Uruguay y Paraguay por lo que todas las posiciones de jerarquía tienen responsabilidad sobre los 3 países: Argentina, Uruguay y Paraguay.

Como se concluye del organigrama, las principales áreas de soporte son: Marketing, Finanzas y Recursos Humanos. En virtud de esta investigación, focalizando en el sector de Recursos Humanos, es importante mencionar que la responsable del área tiene bajo su responsabilidad Chile y Perú también. La estructura específicamente de Argentina cuenta con un pasante que trabaja

medio tiempo. Resulta de mucha relevancia hacer mención a esto para tenerlo presente a la luz de los resultados de la investigación, fundamentalmente en lo relacionado con la cantidad de recursos disponibles para brindar el nivel de servicio que se busca, así como también el know how y seniority necesario para poder brindarlo en tiempo y forma.

Gráfico 2: Organigrama Recursos Humanos Argentina



Fuente: Elaboración propia

1.3.1 - El Contexto

En el año 2017, a nivel global, se decidió lanzar Workday como sistema de gestión de Recursos Humanos y por supuesto Argentina estuvo incluido dentro de los países de alcance del proyecto y quedó en cabeza de Recursos Humanos Regional y Local el deployment/bajada del proyecto. En este sentido es importante mencionar que contemplando que fue una iniciativa bajada directamente desde global, regional y localmente no hubo mucha alternativa en la elección ni una participación más protagónica en cada una de las etapas del proceso. De todas formas, hubo aspectos fundamentalmente en lo que es comunicación y capacitación que se dio la posibilidad de trabajar de manera más customizada al contexto y necesidad local, en nuestro caso, de Argentina.

Previo a la implementación de Workday la compañía contaba con otro sistema de gestión de Recursos Humanos llamado “People Soft”, pero sólo se utilizaba como sistema de información, actualización y mantenimiento de datos de los colaboradores. Con la introducción de Workday se buscó por un lado automatizar y estandarizar los procesos de Recursos Humanos, ampliando las capacidades y funcionalidades del sistema, así como también contar con información precisa y en tiempo real que permita tanto a Recursos Humanos como a los managers poder gestionar a sus equipos de forma más eficiente. Contando con datos empíricos que les permitan planificar y tomar acciones de forma más proactiva.

Para continuar quisiera entonces adentrarnos en Workday, que es el sistema de información que se seleccionó para implementar en la compañía en estudio. En este sentido, primero es importante definir y establecer qué es Workday y cuáles son sus principales funcionalidades.

1.3.2 – Características de Workday

Workday es una de las tantas soluciones de gestión del capital humano que existen actualmente en el mercado y que ha logrado extenderse gracias a su modelo de solución única y a operar en la nube. Resultando en una interfaz intuitiva y de atractivo diseño para el usuario final.

Actualmente Workday se ha transformado en una de las principales soluciones para la gestión de los recursos humanos en el mercado. Esta herramienta busca automatizar los procesos de RRHH, como pueden ser la aprobación de vacaciones, la consulta de nóminas, la evaluación del desempeño, y demás procesos que luego describiré más en detalle. Otro cambio importante en los procesos de Recursos Humanos que resulta de la implementación de este sistema, es la capacidad de gestión que se le da a los managers, siendo éstos los nuevos protagonistas e iniciadores de los procesos clave que impactan en cada uno de los integrantes de sus equipos.

La solución que proporciona este sistema se centra en compañías de gran tamaño, con especial interés en las multinacionales. Esto se debe a que ofrece la opción de ser utilizado en diferentes idiomas a la vez y con distintas divisas, así como también a la estandarización y automatización de los procesos entre los distintos países.

Otro aspecto característico de Workday es su modelo: es una herramienta SaaS (Software as a Service) y funciona en la nube. Respecto a este punto es importante mencionar que si bien aún existen empresas que no están abiertas a exponer sus datos en la nube, cada vez más empresas están optando por llevar todos los sistemas a la nube, lo cual indica que esta será la tendencia y que hacia allá vamos.

Otra característica de relevancia es que todos los clientes comparten la misma versión del producto. El sistema se actualiza dos veces al año, sin ser necesario realizar un pago adicional para ello, por lo cual todos los clientes se benefician de dicha actualización sin tener que parar sus sistemas. Este es otro aspecto que lo diferencia de los sistemas tradicionales en los que cuando se produce una actualización, la empresa que quiere disfrutarla suele tener que pagar por la nueva licencia y además realizar la migración de un sistema a otro. De esta manera, Workday permite reducir los costos de implementación y soporte.

Sumado a esto, Workday se suma a la tendencia móvil y para ello cuenta con una aplicación móvil que permite a sus usuarios acceder a la información de la herramienta desde cualquier sitio, ya sea dentro de la oficina o fuera de ella.

Workday integra diferentes funciones y a todas ellas se accede desde un único punto de acceso por usuario y bajo contraseña. Entre estas se encuentran:

- **Gestión de los recursos humanos:** facilita el desarrollo de diferentes tareas relacionadas con los RRHH. Es el módulo más general, el cual contiene toda la información y datos básicos de los colaboradores, en el que se incluye el autoservicio del empleado, que permite al usuario poder modificar y acceder en todo momento a sus datos. Es decir, este módulo permite no sólo a los profesionales de Recursos Humanos, sino a los propios colaboradores, acceder a sus datos e información y mantenerlos actualizados en tiempo real.
- **Soluciones de nómina:** permite gestionar la nómina de los trabajadores. Ofrece requisitos específicos legales según los países y además permite la conexión con otros sistemas de nómina. Incluye funciones de análisis que permite conocer los costos de personal de forma oportuna e inmediata.

- **Talento:** con este módulo se puede conocer la situación en la que se encuentra cada uno de los colaboradores de la compañía, incluso saber quién se encuentra en riesgo de abandonarla. Incluye actividades como: evaluación del talento, evaluación y pago por desempeño, onboarding o proceso de adaptación a la compañía, gestión de objetivos, plan de sucesión, planificación de carrera y desarrollo. También permite realizar una evaluación 360° y pone en disposición del directivo de RRHH datos analíticos sobre el desempeño del empleado que ayudan a tomar decisiones fundamentadas.
- **Reclutamiento:** facilita las labores de selección y contratación, ya sea de personal interno/propio de la compañía como personas ajenas a la empresa/tercerizadas.
- **Tiempo y ausencia:** ayuda a los managers a gestionar y planificar el trabajo en sus respectivos equipos a través de la configuración de flujos de trabajo, procesos y reglas. Además, permite controlar los costos laborales. A través de este módulo se realiza el time-tracking o la gestión del tiempo.
- **Aprendizaje:** en esta aplicación se une la formación (contenido) ofrecida y estructurada por la empresa, así como facilita al resto de empleados crear y compartir sus conocimientos de forma social. Desde cualquier dispositivo se puede crear, consumir y compartir contenidos.
- **Planificación y análisis de la Fuerza de Trabajo (Workforce Planning):** aporta métricas que ayudan a realizar una toma de decisiones fundamentada y basada en datos e información fáctica y real.

Teniendo en cuenta las funcionalidades detalladas anteriormente, es importante puntualizar los distintos módulos que se han implementado, los cuales detallo en el gráfico debajo:

Gráfico 3: Módulos incluidos en el proyecto de implementación



Fuente: Elaboración propia

Es importante observar que, para el caso de Argentina, se han implementado sólo una cantidad de módulos y funcionalidades que corresponden a: 1) Gestión del Capital Humanos 2) Compensaciones 3) Gestión del Rendimiento (una parte) 4) Inducción 5) Reclutamiento y Selección. Es relevante tener esto en consideración a la hora de contemplar que hay procesos clave dentro del área de Recursos Humanos como ser Nómina, Tiempo y Asistencia, Planificación y Análisis de la fuerza de trabajo y Planes de desarrollo y sucesión que no se encuentran dentro del sistema. Esto significa que se realizan por fuera, de la misma manera (Word, Excel) en la que se venía haciendo previo a la implementación de Workday.

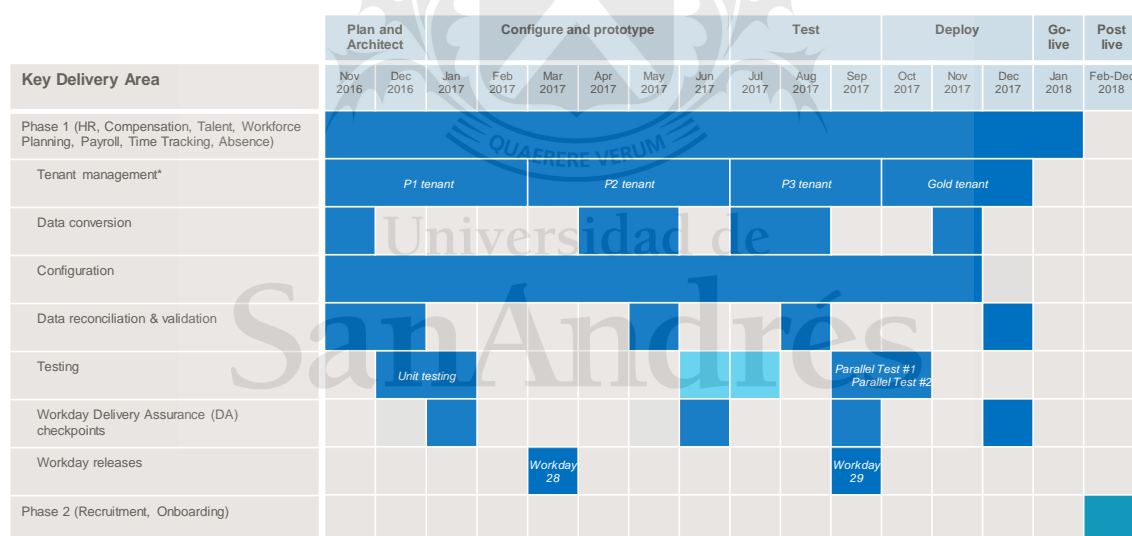
1.3.3 – El plan de implementación

Entrando más en detalle a lo que ha sido el plan de implementación de Workday, cabe mencionar que se decidió por:

- Fecha de Implementación: Enero 2018.
- Modalidad de implementación: Big Bang. Esto quiere decir que la implementación se realizó el mismo día (al mismo tiempo) en todos los países, a todos los colegas y a todas las compañías del grupo.
- Manger & Employee Self Service
- Sistema común de registro

Debajo se presenta una visión general del plan de trabajo de implementación de Workday:

Gráfico 4: Plan de Trabajo de la implementación de Workday



Fuente: Material del project plan compartido por la compañía.

En el plan de implementación se puede ver el Gantt del proyecto en donde básicamente se detallan cada una de las actividades a realizar y los tiempos en que se realizaron cada una de ellas. De esta manera se puede visualizar

claramente en qué tiempo y en qué orden se realizaron cada una de ellas y cuáles se “solaparon” es decir corrieron en paralelo.

A la izquierda del gráfico se pueden observar por un lado las 2 fases en las que se dividió el proyecto: La primera incluye los módulos de compensación, talento, planificación de la fuerza de trabajo, tiempo & asistencia y nómina y la segunda incluye Reclutamiento e Inducción. Por el otro lado figuran las distintas actividades:

- Gestión de los administradores
- Conversión de datos
- Configuración
- Conciliación y validación de datos
- Testeo
- Puntos de Control de garantía de entrega de Workday
- Lanzamiento de Workday

Listadas estas actividades en forma general se detalla en qué tiempo y orden se realizaron y se muestra una apertura más profunda de las actividades:

- Plan y arquitectura del sistema
- Configuración y prototipado
- Testeo
- Despliegue/Bajada del sistema a la organización
- Lanzamiento/Salida en vivo del sistema
- Post Lanzamiento

Es importante mencionar que, si bien existió un equipo global a cargo de dicho proyecto, Recursos Humanos es el área dueña de dicho proyecto y responsable por la bajada del mismo y por su realización en tiempo y forma. En el caso de Argentina los principales responsables fueron la líder de Recursos Humanos de la región y desde ya localmente la responsable del área.

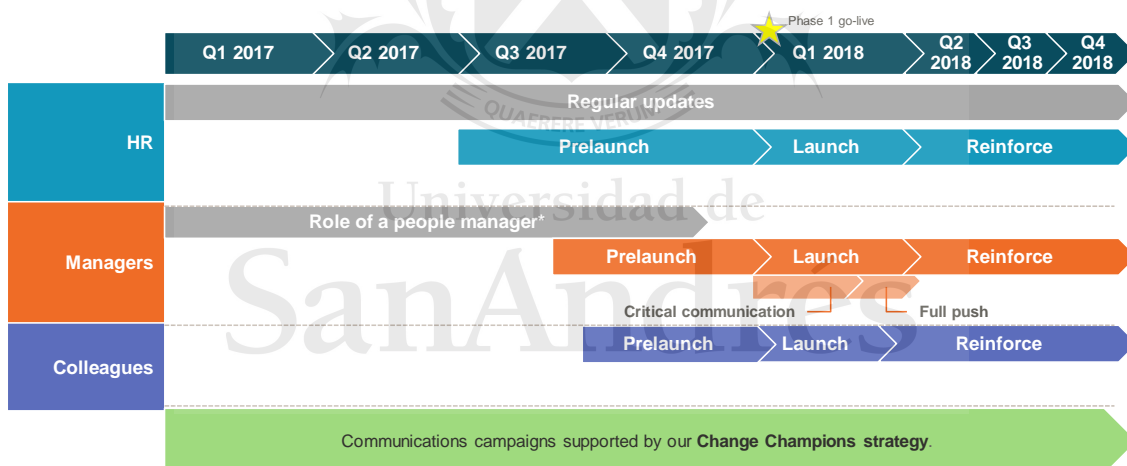
Se establecieron 7 objetivos con la implementación de Workday:

1. Concentrarse en la experiencia del usuario final haciendo que Workday sea fácil de acceder y usar.
2. Proporcionar capacidades más estratégicas para el usuario final.

3. Permitir una cultura de “autosuficiencia” (self service) tanto para managers como para empleados.
4. Maximizar el valor de nuestra inversión aprovechando las capacidades y procesos de Workday.
5. Simplificar las aprobaciones, procesos, seguridad y estructura.
6. Empoderar a los líderes para tomar decisiones, inspirar a colegas y reconocer el desempeño.
7. Permitir que los colegas de RR. HH. se centren en atender las necesidades estratégicas de la empresa.

Finalmente, uno de los puntos fundamentales y que forma parte de lo que llamamos “Change Management” para garantizar el éxito del proyecto es el plan de comunicación. Debajo muestro un cuadro con el overview del plan de comunicación integral:

Gráfico 5: Plan de lanzamiento de comunicaciones



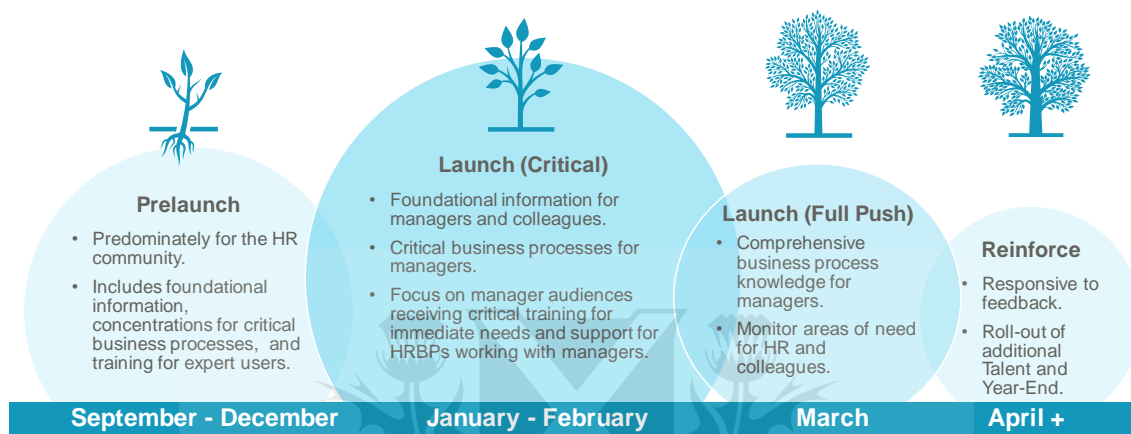
Fuente: Material del project plan compartido por la compañía.

En este gráfico 5 se puede observar por un lado los actores que tienen interacción y están utilizando el sistema: 1) Recursos Humanos 2) Managers 3) Colaboradores. Luego se detalla en qué momento y en qué orden se realizaron las distintas comunicaciones que en este caso se dividieron en tres: 1) Comunicaciones de Pre-Lanzamiento 2) Comunicaciones de Lanzamiento 3) Comunicaciones de refuerzo. También se puede observar que a lo largo de todo el proceso se planificaron comunicaciones de actualización regulares y también

para el caso de los managers comunicaciones de refuerzo respecto del rol del “People Manager” bien al inicio del proceso.

En relación al plan de capacitación, que es necesario y complementa lo que es el plan de change management, fue diseñado de la siguiente manera:

Gráfico 6: Resumen de actividades de capacitación



Fuente: Material del project plan compartido por la compañía.

El approach que se ve en este plan de capacitación está enfocando en una primera etapa de “Pre- Lanzamiento” fundamentalmente al área de Recursos Humanos y tiene el objetivo principal de proveer información fundacional y básica del sistema y de los procesos de negocio críticos. En una segunda etapa denominada de “Lanzamiento (crítico)” en donde se extiende la capacitación a managers y al resto de los colegas, focalizando en la comunidad de managers en los procesos de negocio críticos. La tercera etapa que se denomina “Lanzamiento (empuje completo)” consiste en un entrenamiento de comprensión integral de los procesos de negocio para los managers y de monitoreo de necesidades tanto del área de Recursos Humanos como del resto de los colegas. La etapa final, denomina de “Refuerzo” consiste fundamentalmente en dar respuesta al feedback que se va recibiendo de los distintos niveles de usuarios del sistema.

2 – Ejes Conceptuales

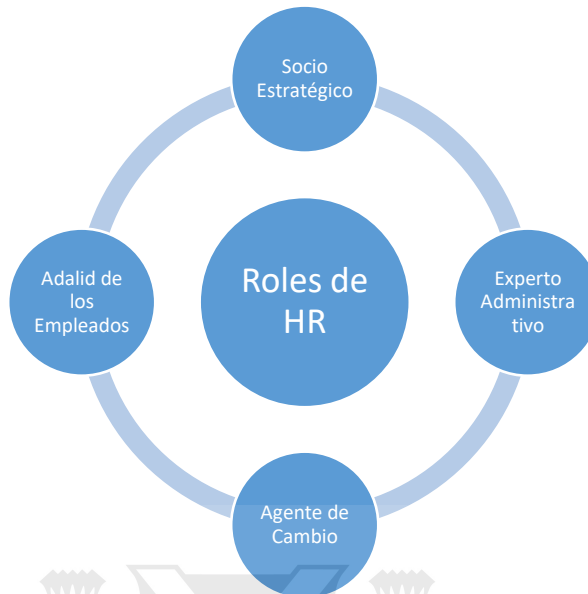
2.1 – El área de Recursos Humanos como Socio Estratégico del negocio

Considerando que uno de los objetivos de la implementación de un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS) es, a través de la automatización de ciertos procesos, permitir que el área de Recursos Humanos libere actividades que se consideran más operativas para convertirse en Socio estratégico del negocio, es importante entender lo que implica este concepto.

A la hora de definir qué es ser un Socio Estratégico para el área de Recursos Humanos, tomaré como base a Dave Ulrich, quien en su obra "Recursos Humanos Champions" (2006) se propone responder a la pregunta: ¿Cómo puede el área de RR. HH crear valor y dar resultados? y desarrolla un modelo de múltiples roles para la gestión de Recursos Humanos. Básicamente el modelo que Ulrich desarrolla consiste en cuatro roles que el área de RRHH debe cumplir según menciona el autor:

- 1) **Rol de socio estratégico:** Cuyo objetivo es el de alinear las estrategias del área con las del negocio.
- 2) **Rol de experto administrativo:** Cuyo foco se encuentra en la reingeniería de los procedimientos de la organización.
- 3) **Rol de agente de cambio:** Su principal objetivo es administrar la transformación y el cambio: "asegurar que exista la capacidad de cambiar".
- 4) **Rol de adalid de los empleados:** Con el objetivo de escuchar y responder a los empleados: "aportar recursos a los empleados".

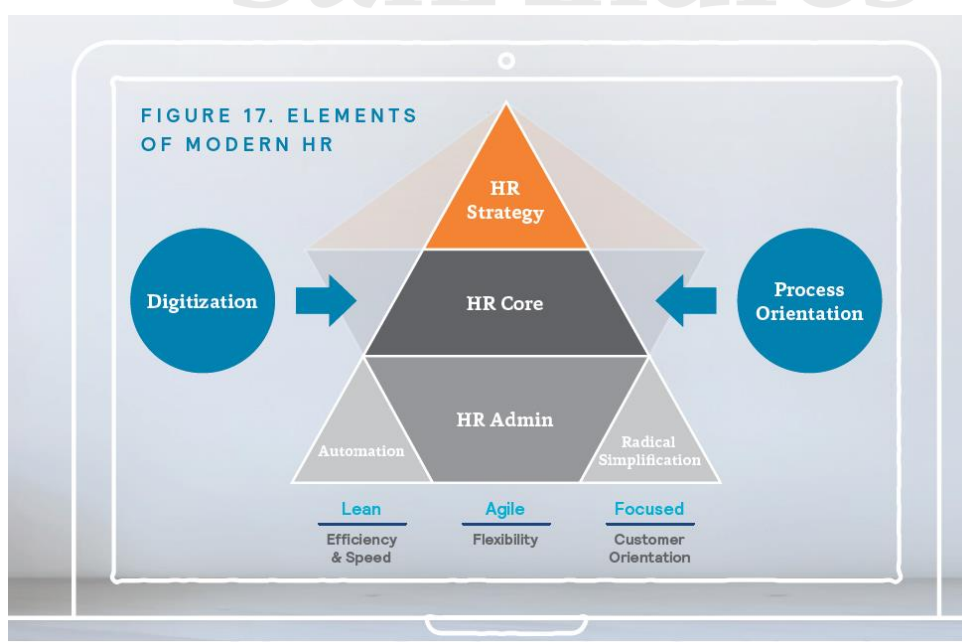
Gráfico 7: Roles del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la descripción del/los rol(es) que debe asumir el área de Recursos Humanos para convertirse en un verdadero Socio Estratégico del negocio, y a la hora de imaginarnos los elementos que deben formar parte de un área modernizada de Recursos Humanos, podríamos resumirlos en el siguiente gráfico:

Gráfico 8: Elementos de la nueva área de Recursos Humanos



Fuente: Mercer Global Talent Trends 2019

Podemos concluir de la información expuesta en el gráfico 8, cómo la digitalización, la agilidad, la eficiencia y velocidad en los procesos (Lean) ocupan un lugar de relevancia en este proceso de redefinición del área y roles de Recursos Humanos, en el área de Recursos Humanos moderna. Esto nos ayuda a entender cómo estos aspectos clave son parte fundamental de los nuevos roles dentro del área de Recursos Humanos que permitirá que esta se conforme y consolide como un verdadero socio estratégico del negocio.

Me gustaría traer una tercera mirada sobre qué implica este rol de socio estratégico de Recursos Humanos para poder ampliar y profundizar en este aspecto que es clave para este trabajo. Fotios Mitsakis en su artículo “Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity” (2014) describe 5 formas en la que Recursos Humanos puede agregar valor, desde su propuesta integral:

1. Propuesta de valor de Recursos Humanos a través de las 4 fases de la formulación de la estrategia de la organización:

Las actividades del área de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación, comunicaciones y administración general) pueden agregar valor cada vez que participan y se las involucran en todas las fases de la formulación de la estrategia de la organización. La intervención temprana de Recursos Humanos en el proceso de toma de decisiones estratégicas es importante, ya que permite a sus profesionales influir en las decisiones de la dirección (fase A). Sumado a esto, las iniciativas de Recursos Humanos también se pueden utilizar como un medio para implementar las decisiones que se han tomado (fase B). Además, los profesionales de Recursos Humanos operan en las etapas posteriores de la etapa de implementación a través de sus funciones, como la comunicación y el reclutamiento (fase C) y, finalmente, su propuesta de valor puede derivarse en planes de acción al identificar cosas que no van según lo planeado e implementar técnicas de Recursos Humanos para corregirlas. (fase D).

Definir el enfoque y el valor de los recursos humanos dentro del negocio es crítico, siguiendo un enfoque estratégico de Recursos Humanos orientado a las

personas y centrado en los procesos. El departamento de Recursos Humanos es sólo una de las varias áreas de soporte (staff), cuya capacidad de valor agregado se deriva de su participación en el nivel estratégico del proceso de toma de decisiones, asegurando simultáneamente un flujo continuo y consistente de recursos.

2. Propuesta de valor mediante un proceso de reclutamiento y selección efectivos

La forma única en que los departamentos de Recursos Humanos agregan valor a las organizaciones es a través de un proceso de reclutamiento y selección efectivos, de manera de garantizar la contratación de aquellos empleados que demuestren las competencias adecuadas y que encajen mejor en el contexto organizacional (cultura, clima, etc.). El reclutamiento es un área en donde existe una gran cantidad de riesgo potencial, ya que, si se realiza rápidamente y sin cuidado, entonces el tipo incorrecto de empleados puede ingresar a la organización y el efecto de esto en las organizaciones puede ser verdaderamente desastroso. Por el contrario, los beneficios de contratar a las personas adecuadas para cualquier puesto vacante deberían resultar en una baja rotación, un bajo ausentismo, una mayor eficiencia individual y organizacional y la aplicación del conocimiento tácito dentro de la organización.

3. Propuesta de valor a través del desarrollo de los empleados:

Sumado a los dos puntos ya descriptos, el mayor desarrollo de los empleados en la adquisición de habilidades interculturales resulta muy importante, ya que los lugares de trabajo modernos se están volviendo cada vez más multiculturales y globalizados. Muchos gerentes de Recursos Humanos asocian estas habilidades con importantes beneficios para el negocio, como la administración y el trabajo de equipos eficaces y eficientes, el desarrollo de relaciones nuevas o existentes con los clientes, la creatividad, la mejora de la comunicación y la reducción de los conflictos organizacionales. Esta actividad de desarrollo de los empleados dentro de Recursos Humanos resulta de mucha relevancia a la hora de generar valor para el negocio ya que se enfoca en construir y mantener una ventaja competitiva organizacional a través de sus actividades continuas de

desarrollo de capital humano, al combinar nuevos conocimientos con las oportunidades y desafíos del entorno.

4. Propuesta de valor a través de una rotación reducida

El área de Recursos Humanos también puede demostrar y agregar valor al ayudar reducir la rotación laboral, esto sin duda también se puede ver asociado a una reducción del riesgo. Los departamentos de Recursos Humanos pueden demostrar su valor agregado, simplemente logrando controlar o reducir el porcentaje del costo de capital humano asociado a la rotación y ausentismo. En consecuencia, Recursos Humanos puede aumentar las ganancias a través de un mejor soporte y gestión de estos procesos.

5. Propuesta de valor a través de la motivación de los empleados

Recursos Humanos también puede ayudar a los empleados en tres áreas vitales; capacidad, motivación y oportunidad. Los departamentos de Recursos Humanos brindan oportunidades para que todos los empleados reciban la capacitación pertinente; proporcionan recompensas motivacionales y permiten que sus empleados contribuyan en la toma de decisiones. A través de una planificación de carrera exitosa, los departamentos de Recursos Humanos pueden ayudar a sus empleados a liberar todo su potencial y convertirse en líderes organizacionales.

En conclusión, para crear un área de Recursos Humanos que impulse por crear valor dentro de las organizaciones, los líderes deben reconocerlo como un socio estratégico del negocio. Los profesionales de Recursos Humanos deben desarrollar agendas de RR.HH. más poderosas, diseñadas para ofrecer valor y luego desarrollar a sus profesionales, haciéndolos capaces de cumplir con estas agendas. Con ese fin, los líderes de Recursos Humanos deben ser conscientes de la confluencia de las fuerzas y aspectos económicos, sociales y tecnológicos que impulsan la competencia del negocio, para poder crear valor a través de los procesos y actividades clave del área. Una contribución real al desempeño, en su significado multidimensional, solo ocurrirá una vez que nos acerquemos a los recursos humanos desde una perspectiva más holística y equilibrada, incluida parte del clima y la cultura organizacional, con el objetivo de lograr la alineación entre los valores individuales, los valores corporativos y los valores sociales.

2.1.2 – ¿Qué le piden/requiere la alta dirección al área de Recursos Humanos?

Para complementar la visión expuesta en los párrafos anteriores, resulta interesante conocer cuáles son los principales requerimientos de los CEO de las organizaciones a las áreas de Recursos Humanos, en relación a su rol.

Los responsables de las organizaciones buscan y pretenden que el líder de Recursos Humanos y el área en general, actúe y se desempeñe como un CEO de una empresa de soluciones de recursos humanos, es decir, que brinde soluciones de capital humano para su empresa. Con esta orientación, los CHRO deben tener un punto de vista tanto para el presente como para el futuro, identificando distintos cursos de acción. Como describe Chandan Chattaraj (2018), la conexión entre el CEO de hoy y CHRO es una relación típica entre un entrenador y un capitán en el campo deportivo. Si bien el capitán es quien está de cara al cliente, haciendo el “*fronting*” en el campo de juego, es el entrenador quien contribuye a la estrategia e infunde la pasión y “*ownership*” de los jugadores. Es hora de que los CEO y CHRO lleven esta asociación un paso más allá.

En su artículo “4 Things CEOs Want From HR Leadership”, Joel Trammel (2016) propone 4 temas fundamentales:

- 1) Relacionar y lograr una sinergia entre los recursos de talento y la estrategia de la empresa:

La capacidad de asesorar y guiar al CEO en la planificación estratégica y la asignación de recursos es crítica y preponderante en el rol de Recursos Humanos en las organizaciones y negocios modernos. Los CEOs quieren un ejecutivo de Recursos Humanos que entienda el negocio, donde la empresa quiere ir (su visión y misión) y qué recursos (y talento) se requieren para llegar de la mejor forma y en el menor tiempo posible.

El CEO necesita ayuda para determinar la cantidad correcta de recursos que se requiere en cada área para ejecutar la estrategia y mantener el equilibrio en toda la organización. Pequeños cambios en el número de personas en una organización pueden cambiar una pérdida en una ganancia, o viceversa. El área

de Recursos Humanos debe proporcionar los datos y el asesoramiento para que la organización sea lo más eficiente y rentable posible.

- 2) Ayudar y dar soporte en la atracción y retención de los mejores y más apropiados recursos

Los CEO requieren que el departamento de Recursos Humanos ayude de manera proactiva a encontrar y contratar los mejores perfiles y talentos del mercado, no simplemente que publique los puestos ante la necesidad de cubrir una vacante. Cubrir estas posiciones no resulta suficiente para tener éxito. Un verdadero líder de Recursos Humanos debe ayudar a comercializar/vender la empresa de una manera que atraiga el mejor talento del mercado.

- 3) Brindar excelencia en el proceso de incorporación

Los líderes de Recursos Humanos deben impulsar y conducir buenas prácticas, siendo los destinatarios de las mismas los empleados, quienes constituyen “el activo” más importante y mayor valor de las organizaciones. Gran parte de las empresas contratan gente buena y talentosa sólo para descuidarlas una vez ingresan a la organización. Luego se decepcionan cuando el nuevo empleado no contribuye ni se desempeña de la manera esperada rápidamente, ni se adapta haciendo *fit* a la cultura de la organización. Recursos Humanos puede poner fin a esta dinámica perjudicial al ser dueño y responsable del proceso de incorporación. La calidad en el proceso de incorporación incluye hacer que el nuevo empleado esté al tanto de la historia de la empresa y en general le facilite un conocimiento de la industria en general, además de la obvia capacitación específica para el trabajo. Estas acciones tienen múltiples beneficios, como conducir a un alto rendimiento, crear un lenguaje común en toda la empresa y la construcción de una cultura fuerte a través de experiencias compartidas.

- 4) Centrarse en el compromiso de los empleados.

La mayoría de las empresas no mide el compromiso de los empleados, mucho menos lo gestionan. Esta es otra área donde el ejecutivo de Recursos Humanos puede y debe tomar la iniciativa y ser proactivo tomando acción.

Es especialmente crítico para RR.HH. entrenar y dar retroalimentación a los gerentes de primera línea, muchos de los cuales no están bien entrenados y

carecen de habilidades que son críticas para mantener a los empleados comprometidos y motivados.

Estas son sólo cuatro de las muchas áreas en las que un líder de Recursos Humanos sólido puede agregar valor al negocio y reclamar su posición legítima como asesor vital del CEO. Por supuesto, el CEO también debe ser un defensor, un “promotor” de la función de Recursos Humanos y estar dispuesto a desempeñar un papel activo en estas áreas. Elegir trabajar para este tipo de CEO es el primer paso hacia el éxito para un líder de Recursos Humanos.

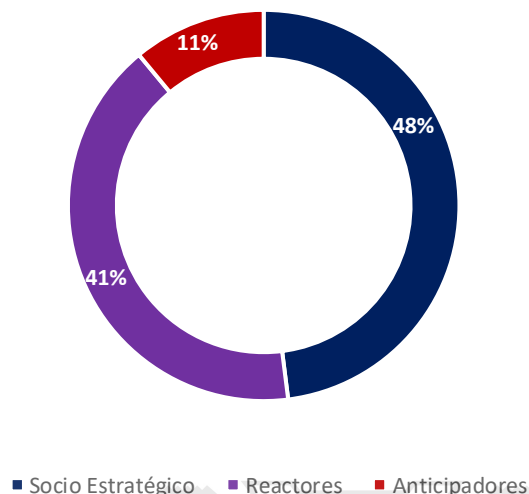
Lee y Wilkie (2018) afirman que los CEO informan que sus ejecutivos y profesionales de Recursos Humanos no utilizan el análisis de datos para pronosticar las necesidades de empleo de la empresa, no identifican eficazmente nuevos “pipelines” de talento y ni vinculan el desarrollo de los empleados con la planificación y la estrategia del negocio.

En su estudio, Lee y Wilkie (2018), diferencian tres categorías de profesionales de Recursos Humanos:

- 1) Socio Estratégico (Business Partner): Los socios trabajan para alcanzar objetivos comunes con los gerentes de línea, comparten información con la empresa sobre brechas de talento y proporcionan soluciones de Recursos Humanos.
- 2) Reactores: establecen y aseguran el cumplimiento de las políticas, responden a las necesidades del negocio e instalan iniciativas básicas para gestionar el talento.
- 3) Anticipadores: usan análisis de datos para pronosticar las necesidades de talento, proporcionar información y soluciones para garantizar un suministro de talento de alta calidad, y vincular la planificación del talento con la planificación empresarial.

De su estudio obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 9: Distribución por categoría de profesional de Recursos Humanos



Fuente: How HR Can Earn the CEO's Trust. Tony Lee and Dana Wilkie (2018)

Resulta interesante analizar las distintas categorías de profesionales dentro del área de Recursos Humanos y ver cómo actualmente la gran mayoría de los CEOs sigue viendo al área y a los profesionales de Recursos Humanos en particular, como poco anticipadores y mucho más reactivos. Creo que este es uno de los puntos de mayor relevancia a la hora de analizar si se produjo un cambio (o no) en rol de Recursos Humanos tras la implementación de un sistema de gestión. Este debe permitirle al área de Recursos Humanos contar con datos y poder analizarlos de manera predictiva, de manera de poder anticiparse a distintas situaciones y decisiones que deban tomarse.

2.2.1 – Definición y características generales de un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS)

Para poder analizar un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS) es fundamental en primer lugar definir lo que es un HRIS y establecer las características generales del mismo.

Un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS, por sus siglas en inglés) es definido por Kovac y Cathcart.Jr (1999) como un procedimiento sistemático para recopilar, almacenar, mantener, recuperar y validar los datos

que necesita una organización sobre sus recursos humanos, actividades de personal y características de las unidades de la organización.

En ese sentido, hablamos de un sistema integrado que maneja el mismo proceso básico que la gran mayoría del resto de los sistemas de una organización. Este proceso es:

Gráfico 10: Proceso básico de un HRIS



Fuente: Elaboración propia

El primer eslabón de este proceso, el input, corresponde a toda la información del personal que se ingresa al sistema, luego esta nueva información se procesa dentro de la base de datos actualizando dicha información. El tercer y último eslabón, el output, es tal vez el más visible para los usuarios y la organización ya que es formato a través del cual se presentan los datos/información (Ej: Reportes, planillas) de manera que le resulte más útil para el usuario final, para que éste pueda tomar las decisiones con información precisa, en tiempo y forma. Es importante mencionar también que este proceso de alimentación y retroalimentación del sistema es un proceso vivo que se alimenta de la información cargada por los usuarios.

Una vez detallado el proceso básico que conforma todo HRIS es importante detallar las capacidades/funcionalidades de los sistemas de información de Recursos Humanos, las cuales podríamos resumirlas en un cuadro de doble entrada en donde se distingue por un lado el tamaño de la organización y por el otro los actores que interactúan con el sistema:

Tabla 1: Detalle de funcionalidades de un HRIS relacionando el tamaño de la organización y los actores

Tamaño de Organización/Actores	Profesionales de HR	Managers	Empleados
Organizaciones Pequeñas	1) Administración de Beneficios 2) Nómina (payroll)	1) Gestión del equipo/proyecto 2) Gestión del Ausentismo 3) Planes de Sucesión 4) Planificación turnos de trabajo	1) Entrenamiento/Capacitación
Organizaciones Medianas	1) Administración de Beneficios 2) Nómina (payroll) 3) Administración de las compensaciones 4) Reportes para temas de compliance y regulatorios 5) Gestión del desempeño	1) Evaluación del desempeño 2) Evaluación de competencias 3) Gestión del equipo/proyecto 4) Gestión de Ausentismo 5) Planificación de turnos de trabajo 6) Planes de Sucesión	1) Desarrollo de Carrera 2) Entrenamiento/Capacitación 3) Gestión de Beneficios 4) Autoservicio para los empleados
Organizaciones Grandes	1) Administración de Beneficios 2) Nómina (payroll) 3) Administración de las compensaciones 4) Reportes para temas de compliance y regulatorios 5) Gestión del desempeño 6) Gestión de desarrollo 7) Reclutamiento y Selección 8) Workforce Analytics	1) Evaluación del desempeño 2) Evaluación de competencias 3) Gestión del equipo/proyecto 4) Gestión de Ausentismo 5) Planificación de turnos de trabajo 6) Planes de Sucesión	1) Desarrollo de Carrera 2) Entrenamiento/Capacitación 3) Gestión de Beneficios 4) Autoservicio para los empleados

Fuente: Human Resources Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. Anthony R Hendrickson, Iowa State University.

Es importante resaltar de la tabla 1 recién presentada, la relación que hay entre el tamaño de la organización y las funcionalidades que son incluidas y puestas a disposición para los tres actores básicos de este proceso: profesionales de Recursos Humanos, Managers y Empleados. Hay una clara relación directamente proporcional entre el tamaño de la organización y las funcionalidades incluidas y puestas a disposición para los usuarios del sistema. Como se ve en la tabla 1, cuánto más grande es la organización, dispone de más recursos y tiene una población más grande que seguramente justifique más la inversión en un sistema de gestión, las funcionalidades y módulos incluidos es más amplio. Este es un factor importante a considerar a la hora de analizar y mostrar los resultados de la investigación, teniendo en cuenta el impacto que el ser una organización pequeña; la que estoy analizando en el presente trabajo, tiene sobre la percepción del negocio respecto a un cambio en rol de Recursos Humanos tras la implementación del sistema.

2.2.2 - Evolución de los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS)

Otro aspecto que resulta relevante para este estudio es analizar la evolución que han tenido los sistemas de información de Recursos Humanos a través de los años. Cómo la tecnología fue adquiriendo un rol cada vez más trascendental y protagónico en la compañía en general y en el área de Recursos Humanos en

particular. De qué manera los procesos que involucran al activo más importante que tiene una organización, su Capital Humano, han cobrado más importancia y se han vuelto críticos para el negocio.

El área de Recursos Humanos, y los roles/funciones dentro de la misma, se encuentran en un proceso de profundo cambio, de transformación. La particularidad de este proceso de cambio es sin duda la velocidad con la que está sucediendo. Esto requiere de un departamento de HR capaz de adaptarse a estos cambios que están aconteciendo a todo nivel en la organización y poder seguirle el ritmo. Sin otra alternativa que la de reinventarse, proveer un servicio con mayor calidad, a mayor velocidad y alineado a las necesidades del negocio, agregando valor y contribuyendo a los resultados de la organización.

Una de las variables que más ha evolucionado a lo largo del tiempo es la tecnología, y en particular a nivel gestión organizacional lo que denominamos “tecnología de información”. Tecnología de información que le proveerá a la organización en general, y a Recursos Humanos en particular, de tecnología para asistir a los profesionales de Recursos Humanos a entregar un servicio a nivel de las nuevas expectativas de los empleados, los managers, los clientes & consumidores, los proveedores y las regulaciones legales.

Es por esto que resulta importante recorrer cómo ha sido la evolución de la tecnología en el área de Recursos Humanos y así poder entender con más claridad la profundidad del impacto que esto ha producido. Para recorrer esta evolución voy a tomar como base el trabajo de Anthony R Hendrickson (2003) quien distingue 3 grandes etapas:

- 1) 1945 – 1960: Entre 1945 y 1960 las organizaciones comenzaron a tomar más conciencia respecto a las problemáticas de los Recursos (Capital) Humanos y comenzaron a desarrollar procesos y prácticas formales en respuesta a éstas, principalmente en lo que es selección y desarrollo. Paralelamente comenzó a observarse y a reconocer la importancia y el impacto del bienestar de los empleados sobre los resultados del negocio.
- 2) 1960 – 1980: En los siguientes veinte años se dieron pasos hacia la integración de Recursos Humanos a la misión del negocio. Sumado a esto, los requerimientos regulatorios y de compliance en lo relativo a

procesos de Recursos Humanos fueron creciendo. De a poco se fueron incorporando sistemas informáticos a las organizaciones y Recursos Humanos fue uno de los departamentos más impactados y atravesados por éstos. Es importante destacar que, si bien estos sistemas se desarrollaron y extendieron durante este tiempo, se mantuvieron como simples sistemas de mantenimiento y archivo de registros y documentos.

- 3) 1980 – 2000: En estas dos décadas las organizaciones cada vez más se han apoyado y confiado en el área de Recursos Humanos para proveer alternativas y soluciones de gestión al negocio que incrementen la productividad y eficiencia de su capital humano. Sin importar el tamaño de la empresa, los sistemas de información de Recursos Humanos han evolucionado en complejas herramientas diseñadas no sólo para manejar un gran volumen de información sobre el capital humano de la organización sino a proveer herramientas analíticas, baso en datos actualizados y precisos, que asistan al proceso de toma de decisiones a nivel dirigenical.

2.2.3 – Características de la interacción con los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS)

Otro punto importante a detallar y tener en cuenta en este análisis es considerar quiénes son los actores dentro de una organización quienes interactúan de alguna manera con los HRIS y justamente cómo es esta interacción.

Tomando como punto de partida lo expuesto por Hendrickson (2003), los principales actores que tienen interacción con éstos sistemas se pueden dividir en tres segmentos:

- 1) Profesionales de Recursos Humanos
- 2) Managers de las áreas funcionales (Ej.: Producción, Ventas & Marketing, etc.)
- 3) Empleados en general

En relación al primer grupo, los profesionales de Recursos Humanos, en general juegan un doble rol: en primer lugar, el de SME (Subject Matter Expert), son los expertos en el sistema y en los procesos que deben dar soporte a las distintas áreas de la organización; y en segundo lugar el de usuarios del sistema como empleados de la organización. Para el segundo grupo de actores, es decir los managers, entran las distintas funcionalidades por lo que hablamos de “Manager Self Service”, lo cual implica contar con una plataforma de “Autoservicio” o “Autogestión” para los managers a través de la cual puedan gestionar muchos de los procesos de Recursos Humanos que impactan a sus equipos como así también su propia información como empleados. En relación al tercer grupo de actores, es decir los empleados en general, hablamos de “Employee Self Service” para referirnos a la posibilidad que le dan los HRIS como una plataforma que les permite “Auto gestionarse” determinados procesos.

Un punto de relevancia que se desprende de lo que se detalla en los párrafos anteriores es que cada uno de estos tres actores interactúa y hace uso del sistema de forma distinta y con objetivos y expectativas distintas. En este sentido, los profesionales de Recursos Humanos inmersos en una realidad que les requiere de información y análisis de datos a una velocidad y con una precisión cada vez más mayor, confían y cuentan con los HRIS para darles soporte a cumplir con este requerimiento. Cuando lo vemos desde la perspectiva de los managers de las áreas funcionales, sin duda el capital humano es el valor diferencial con el que cuentan las organizaciones a la hora de conseguir los resultados planificados. De esta manera este grupo de actores le exige cada vez más al área de Recursos Humanos, a través de los HRIS, la capacidad de proveer de información precisa, en tiempo y forma para poder tomar decisiones de negocio. Cada vez más requieren de datos que puedan ayudar de alguna manera a predecir, y consecuentemente a tomar determinadas acciones, en relación temas como: gestión del desempeño, gestión de las compensaciones e incrementos por performance, gestión de los planes de carrera (planes de sucesión), gestión de equipos y proyectos y realización de determinadas evaluaciones/assessments. Finalmente, en este tridente de actores intervinientes que establecimos, nos encontramos con los empleados como

usuarios finales de los HRIS, quienes buscan herramientas y/o aplicaciones cada vez más sencillas, online y de autogestión.

También encontramos puntos en común en términos de expectativas de los tres actores a los sistemas de gestión de Recursos Humanos. Estas expectativas, según detalla Hendrickson (2003), que tranquilamente podrían ser también exigencias a los sistemas, son:

- 1) Aumento de Eficiencia: En primer lugar, definimos eficiencia como la “Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función”. Al igual que en otras áreas de la organización en donde la tecnología ha llegado para automatizar muchos de sus procesos y ha permitido, sobre todo en las tareas más operativas, hacer más con menos recursos, esto mismo se espera que los HRIS traigan al área de Recursos Humanos. Un claro ejemplo de un proceso que típicamente entraría entre los incorporados dentro de un HRIS es el de payroll/nómina. Un punto a tener en cuenta es que actualmente el mayor cambio se relaciona con la disponibilidad de este tipo de sistemas ya que ahora se encuentran a disposición de empresas de cualquier tipo y tamaño, no es algo exclusivo para las empresas más grandes, sino que hay opciones para todas.
- 2) Aumento de Eficacia: La Real Academia Española define Eficacia como “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Simplemente para diferenciar este concepto del de eficiencia, cuando hablamos de eficacia en las organizaciones priorizamos el logro del resultado, hablamos de la capacidad para alcanzar los objetivos. Mientras que cuando hablamos de eficiencia se pone en juego la utilización, control y administración de desperdicios de los recursos en busca del logro del objetivo. El vínculo principal entre la eficacia y los sistemas de información de Recursos Humanos, es que los HRIS permiten obtener datos e información mucho más precisa, en tiempo y forma, a la hora de tomar decisiones en pos de la consecución de los objetivos tanto de cada una de las áreas como los organizacionales.

- 3) Automatización de procesos a través de la tecnología: Un valor agregado es que hablamos de procesos que se automatizan a través de nueva tecnología, que dejan de ser manuales, por lo que esto favorece al aumento tanto de la eficiencia como de la eficacia. Algunos de los principales procesos que se automatizan gracias a la implementación de un HRIS son: payroll, reclutamiento y selección, on boarding, gestión del desempeño, gestión de las compensaciones, entre otros.

Gráfico 11: Expectativas ante la implementación de un HRIS



Fuente: Human Resources Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. Anthony R Hendrickson, Iowa State University.

Un aspecto adicional que está estrechamente relacionado con las expectativas detalladas anteriormente es el de los beneficios que están asociados a la implementación de un HRIS para estos tres actores claves mencionados en este mismo apartado. Estos beneficios, según detallan Aggarwall y Kapoor (2012), se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Beneficios para los Managers:
 - Aumento de la eficiencia en la toma de decisiones
 - Reducción de costos y mayor control del presupuesto
 - Proporciona una visión holística y clara del negocio, incluida la transparencia.

- Otorga una visión y conocimiento más profundo de los procesos clave de Recursos Humanos (EJ: contratación, desvinculación, evaluación de desempeño, planes de desarrollo y sucesión, entre otros).
- Beneficios para el área de Recursos Humanos:
 - Posesión y gestión de una base de datos única en donde se encuentra toda la información necesaria de los empleados, así como la oportunidad de obtener diversos informes.
 - Digitalización de muchos de los documentos que antes se manejaban en papel, con la consiguiente eficiencia y disminución de error que esto trae consigo.
 - La capacidad de actualizar las bases de datos en tiempo real.
 - Minimización del error humano
 - Contar con un sistema de gestión mejorado y de acuerdo con la legislación vigente.
 - Estandarización de procesos.
- Beneficios para los empleados:
 - Ahorro de tiempo en la actualización, visualización y consulta de datos e información.
 - La posibilidad de acceder a la información y a los datos y poder también actualizarlos de manera independiente y mismo la oportunidad de acceder al sistema desde cualquier lugar (incluso a través del teléfono inteligente).
 - Disponibilidad de datos 24 X 7
 - Seguimiento automático y recordatorio de actividades/tareas obligatorias en lo relacionado con los procesos clave de Recursos Humanos.
 - Alienta a los empleados a tomar decisiones e iniciativas en base a la información obtenida del sistema de información de Recursos Humanos (HRIS).
 - La capacidad de asistir a cursos de capacitación interna a través de la Web, alineado al plan de desarrollo personal.

Un último punto que me gustaría mencionar para concluir este apartado son los ocho aspectos que según Kassim, Ramayah y Kurnia (2012) determinan/impactan el grado de adopción de las innovaciones tecnológicas como ser la implementación de un HRIS. Estas variables son:

1. Ventaja relativa:

Define la ventaja relativa como el grado en que una innovación es percibida como mejor que el proceso/idea/status quo que reemplaza. También se puede ver como el grado en que se percibe que una innovación trae beneficios adicionales para el usuario. La adopción de una innovación depende de si los beneficios esperados de una innovación coinciden con la demanda de potenciales adoptantes. En general, la ventaja relativa de una innovación, tal como lo perciben los miembros de un sistema social, en nuestro caso la compañía en estudio, está positivamente relacionado con su tasa de adopción.

2. Compatibilidad

La compatibilidad es el grado en que una innovación es percibida como consistente con los valores existentes, experiencias pasadas y necesidades de la organización y lo usuarios adoptantes. Una idea más compatible con los valores y normas existentes es menos incierta para los empleados y, por lo tanto, se ajusta más a una innovación que pueden incorporar y aceptar más fácilmente como parte de su día a día de trabajo.

3. Complejidad

La complejidad se define como el grado en que se percibe una innovación como relativamente difícil de entender y usar.

4. Capacidad de prueba

La capacidad de prueba es el grado en que una innovación puede ser experimentada de forma limitada. La prueba es una forma de dar sentido a la innovación, descubrir cómo funciona bajo la propia interpretación. Este juicio es un medio de disipar la incertidumbre sobre la adopción de una innovación.

5. Visibilidad

Define la visibilidad como el grado en que los resultados de una innovación son visibles para otros. Los resultados de algunas ideas son fácilmente observables y comunicado a otros, mientras que algunas innovaciones son difíciles de observar o describir a los demás. Cuanto más visible es una innovación (y sus beneficios), mayor es la probabilidad de adopción, simplemente porque las ganancias de la adopción se reconocerán más fácilmente.

6. Capacidad de respuesta a través de la información

A medida que los profesionales de Recursos Humanos pueden ser más receptivos, responder consultas más rápidamente y proporcionar información más precisa, el HRIS puede permitir que estos profesionales aumenten su capacidad de respuesta a sus clientes internos. Por lo tanto, con un uso más extenso/abarcativo de HRIS, los profesionales de Recursos Humanos pueden proporcionar una mayor capacidad de respuesta a la información.

7. Autonomía de la información

La implementación de un HRIS debe resultar en una mayor autonomía y acceso de la información tanto para los empleados usuarios como para los profesionales de Recursos Humanos.

8. Tiempo requerido a actividades más estratégicas

Con un uso más extenso de un HRIS, es probable que haya más tiempo disponible para que los profesionales de Recursos Humanos pueden asignar/destinar a otras actividades a medida que transforman y digitalizan las actividades más rutinarias y operativas. Se espera que los profesionales de Recursos Humanos puedan entonces pasar más tiempo atendiendo a aspectos y problemas estratégicos y destinar sus esfuerzos a temas relacionados con cambios organizacionales.

A modo de síntesis de este apartado me gustaría puntualizar y dejar como conclusión principal del mismo, cuáles son las variables clave a considerar a la hora de analizar y medir el aporte de un HRIS para sus actores/usuarios principales. Si bien en general podrían mencionarse el incremento en la eficiencia, la eficacia en la toma de decisiones, la gestión del Capital Humano y

procesos clave de Recursos Humanos, así como la automatización de los procesos favorecida por la tecnología; me gustaría discriminar estas variables haciendo foco en los tres actores fundamentales que intervienen en este proceso:

1) Managers:

- Posibilidad de reducir costos y tener un mayor control del presupuesto.
- Transparencia y estandarización en los procesos de Recursos Humanos.
- Contar con información de calidad, en tiempo y forma, que los ayude a tomar mejores decisiones y gestionar a sus equipos.

2) Recursos Humanos

- Contar con una base única y confiable de datos en donde se encuentre toda la información relevante de los empleados.
- Estandarización y automatización de muchos de los procesos más operativos del área. Esto debería favorecer a que Recursos Humanos disponga de más tiempo de calidad para dedicarle a cuestiones más estratégicas y acercarse al negocio como un verdadero Socio Estratégico.
- Contar con un sistema de gestión mejorado y actualizado de acuerdo con la legislación vigente.

3) Empleados:

- Agilidad y ahorro de tiempo en la actualización y visualización de su información.
- Disponibilidad y acceso a los datos 24X7 y recordatorio automático de las actividades/tareas pendientes.
- Posibilidad de contar con un plan de capacitación online y de asistir a cada uno de los cursos a través del sistema.

Estas variables son las que retomaré en la investigación de campo para identificar y analizar el verdadero aporte percibido del HRIS tanto desde el punto de vista del negocio como de Recursos Humanos.

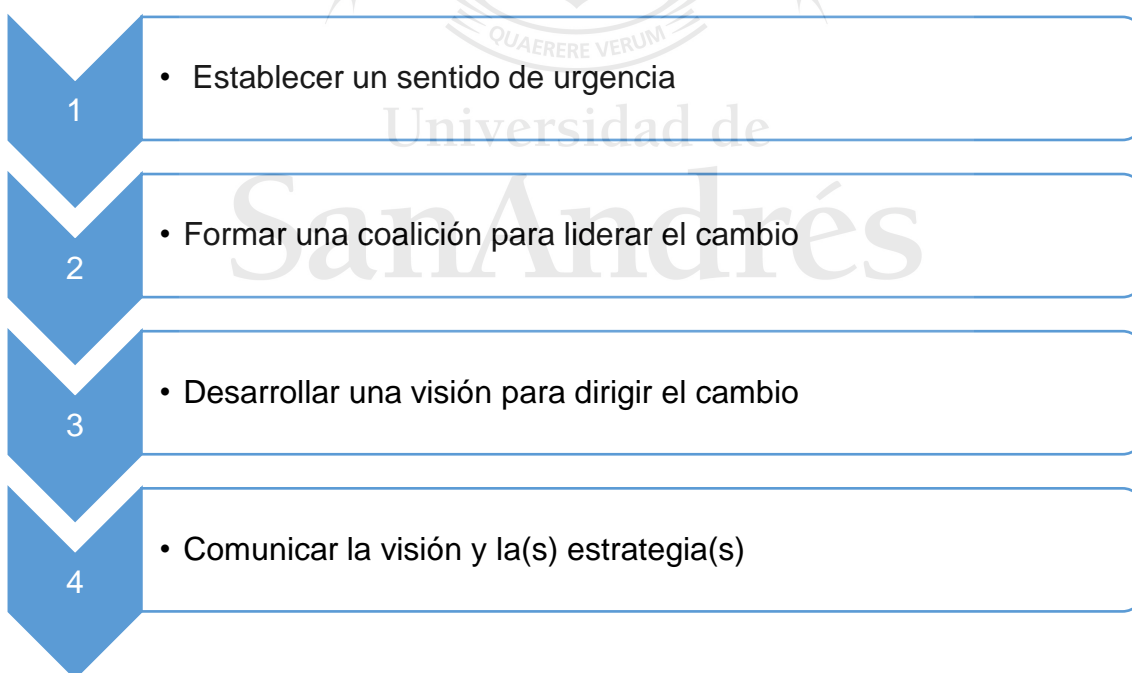
2.3 – Gestión del Cambio

Antes de adentrarnos a la investigación y análisis de campo, hay una arista más que creo de mucha relevancia e impacto en cualquier proceso de cambio, como el que significa la implementación de un sistema de gestión de Recursos Humanos, y es precisamente la gestión de dicho cambio. Con esto me refiero a la estrategia y al plan elaborado por la compañía para poder hacer frente al cambio, por transitarlo y sobrellevarlo de la mejor manera posible, entendiendo que cada uno de sus colaboradores le presentarán distintos grados de apertura o resistencia al cambio.

Para definir y detallar este proceso tomaré como base el modelo que propone Kotter (1995), el cual consiste en 3 fases que él abre en 8 pasos hacia un cambio organizacional efectivo.

La primera etapa que él denomina como “Eliminación del Status Quo”, la cual involucra los primeros 4 pasos que son:

Gráfico 12: Pasos de la Etapa de “Eliminación del Status Quo”



Fuente: Elaboración propia

Yendo a cada uno de estos primeros cuatro pasos, el primero, y sin duda uno de los más importante, es desarrollar un sentido de urgencia. Para que ocurra el cambio, es fundamental que toda la empresa realmente lo desee y esté

convencida de que hacia donde van. Es clave contar con el apoyo de los que toman decisiones, de esta manera se puede intentar implantar el cambio con éxito. En este sentido hay 4 acciones que las personas que lideran el proceso de cambio deben hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos

El segundo paso se trata de identificar a aquellos líderes dentro de la empresa, que han compartido la misma visión y hacerles partícipes del cambio, involucrarles, estableciendo un frente/causa común. Esto implica un fuerte liderazgo y capacidad de convencimiento por parte de gente clave dentro de la organización.

Una vez formada, la “coalición” se necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio. Las principales acciones en este paso son:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pedir un compromiso emocional
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio
- Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa. Es decir, construir un equipo multidisciplinario.

El tercer paso es el de vincular y unir todas las ideas, conceptos en una visión general y compartida con la cual la gente se pueda identificar, entender y recordar fácilmente. Para esto, hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo vemos el futuro de la empresa si aplicamos el cambio, y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los

beneficios que nos reportaría el cambio. Estas acciones que debemos realizar en este paso podemos resumirlas en:

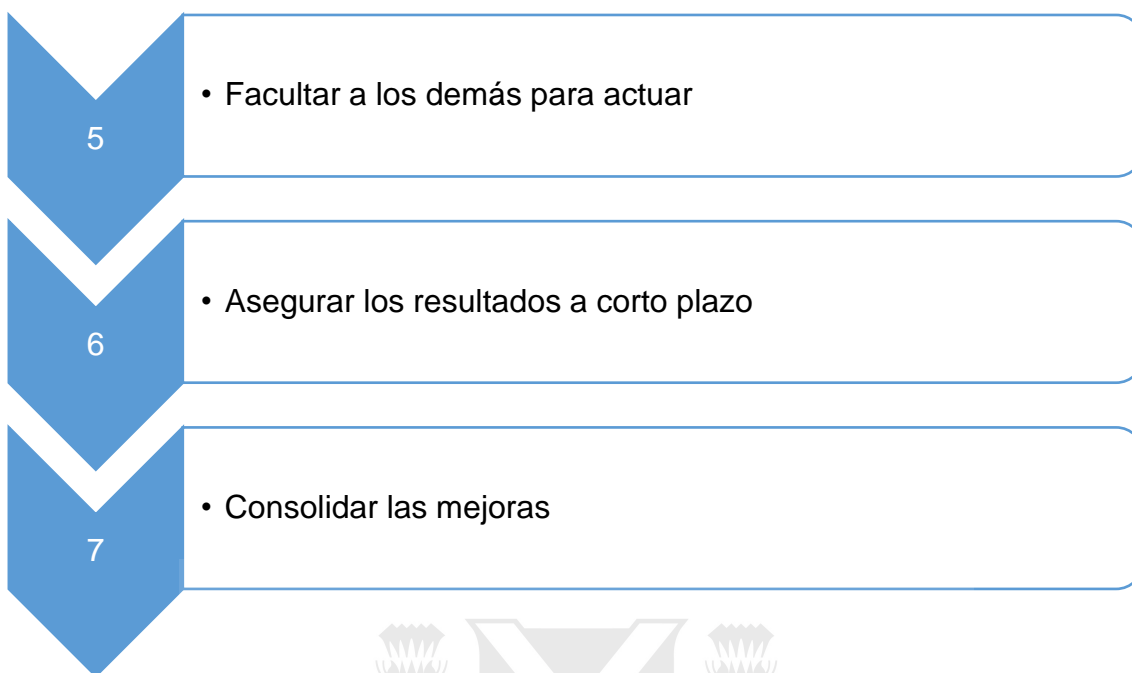
- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegurar de que la coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practicar su “declaración de la visión”

El cuarto y último paso de esta primera etapa es justamente comunicar esa visión desarrollada en el paso anterior. Sin duda, encontraremos resistencia, por lo que será determinante para el éxito, transmitirla una y otra vez hasta que penetre a todas las capas organizativas. Es clave, en este sentido, predicar con el ejemplo y responder honestamente a las cuestiones y temores que se susciten en cada uno de los colaboradores. A esto podemos denominarlo como “caminar la charla”, es decir lo que se hace es mucho más importante, y creíble, de lo que se dice. Es importante entonces:

- Hablar frecuentemente de la visión de cambio
- Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Todo debe estar atado y vinculado a la visión
- Predicar con el ejemplo

La segunda etapa, que podemos denominar “Introducción de nuestras Prácticas”, incluye los pasos 5, 6 y 7.

Gráfico 13: Pasos de la Etapa de “Introducción de nuestras Prácticas”



Fuente: Elaboración propia

El quinto paso está relacionado con poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que puedan existir. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesita para ejecutar la visión y puede ayudar a avanzar en el cambio. En este sentido es importante:

- Identificar o contratar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio
- Mirar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión
- Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

El sexto paso consiste en crear metas a corto plazo, no sólo a largo plazo, de manera de lograr que cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el equipo. Estos procesos pueden ser largos, por eso es fundamental

asegurarse de definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio. Sumado a esto, hay que agradecer al equipo el esfuerzo y dedicación, que ha llevado a alcanzar con éxito la meta fijada. Es importante entonces:

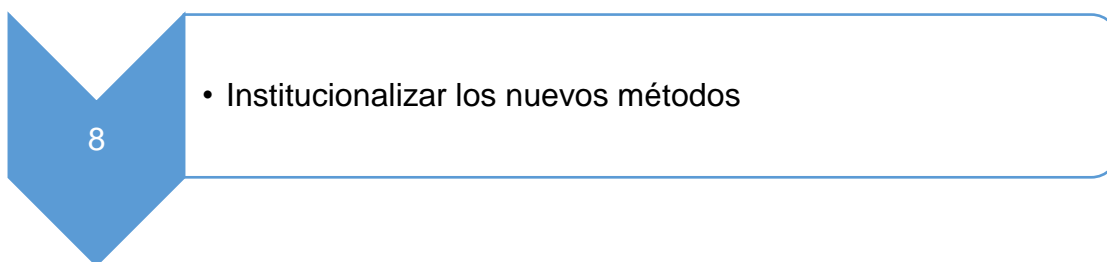
- Buscar proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elegir metas tempranas que sean costosas.
- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos

El anteúltimo paso tiene que ver con no adelantarse a la victoria. Creer que el cambio se ha producido por alcanzar un éxito, sería un error. Con el primer éxito hay que seguir buscando qué mejorar, y así en un pequeño proceso iterativo que se aprovecha de la inercia del cambio. Aún no se ha consolidado, por lo que la gente está abierta a mejoras continuas sobre la misma visión. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Es importante en este paso tomar las siguientes acciones:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprender sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

Finalmente, el último paso que forma parte de la etapa que podemos denominar de “consolidación”:

Gráfico 14: Pasos de la Etapa de “Consolidación”



Fuente: Elaboración propia

Una vez que la propuesta de cambio se ha consolidado y ya es la forma habitual en que la empresa trabaja. Pero eso no significa otra cosa, que volver a empezar, volver a anticiparnos al futuro de la empresa, y volver a proponer un cambio que prepare a la organización para lo que viene, para el próximo cambio. También es importante que los líderes de la organización sigan apoyando el cambio.

La correcta gestión del cambio es sin dudas de los puntos clave si queremos lograr una implementación exitosa y es por eso que me pareció de mucha relevancia incluir este apartado. Con esto quiero decir que una de las razones más frecuentes del fracaso en este tipo de proyectos de implementación es justamente no complementar los muy detallados planes de implementación y comunicación que en la mayoría de los casos existen, con un programa/plan de gestión del cambio que involucre a todos los principales actores intervinientes en el proceso. Es importante tener claro que la introducción de un HRIS implica un cambio, no sólo de cómo se hacen las cosas (por ej: pasar de realizar una tarea manual a que sea automatizada a través del sistema) sino del rol de cada uno de los actores en cada uno de los procesos (por ej: dando más protagonismo a los managers en distintos procesos como ser el de reclutamiento y selección, el de evaluación de desempeño y revisión salarial). En este sentido resulta vital reconocer el grado de “resistencia” al cambio con el que nos estamos encontrando y poder trabajar en acciones puntuales para facilitar la adaptación al cambio e incorporación de las nuevas formas de trabajo, dejando ver el valor agregado que traen. De esta manera poder influir positivamente sobre la percepción que tengan los principales actores involucrados para lograr el cambio y acción deseados.

2.4 – Síntesis de los ejes conceptuales

Previo a comenzar con el detalle de la investigación de campo que he realizado, quisiera hacer una síntesis de los ejes conceptuales analizados en esta sección. El objetivo de esta sección ha sido poder darle un marco e introducción general a los principales temas y conceptos que considero clave para poder analizar y entender la perspectiva y valoración del negocio sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El primer punto a destacar es que el área de Recursos Humanos se encuentra atravesando un proceso de transformación en donde es fundamental identificar y definir los nuevos roles esperados del área. De lo visto en el primer apartado identifiqué que los nuevos roles que me permitirán evaluar la transformación de Recursos Humanos y el impacto en esta de implementación de un sistema de gestión son:

- 1) **Rol de socio estratégico:** Trabajan para alcanzar objetivos comunes con la línea, con el fin de alinear las estrategias con las distintas unidades de negocio. Dan soporte experto y brindan soluciones en los procesos de Recursos Humanos. Este rol está vinculado mayormente con los temas y aspectos más estratégicos del área. Resulta clave que puedan utilizar los datos e información para pronosticar las necesidades y desafíos de manera de poder proporcionar información y soluciones adecuadas para la gestión de capital humano y la toma de decisiones.
- 2) **Rol de experto administrativo:** El foco de este rol se encuentra en la reingeniería de los procedimientos de la organización, estableciendo y asegurando el cumplimiento de las políticas, garantizando que éstas responden a las necesidades del negocio. Este rol está vinculado con los aspectos más operativos/tácticos del área. Tiene un papel clave en la estructuración y confección de los procesos y políticas de la organización con el fin de que se puedan recabar los datos e información que resultan de mayor relevancia para poder diagnosticar las diversas situaciones y tomar decisiones.

- 3) **Rol de agente de cambio:** Su principal objetivo es administrar la transformación y el cambio: “asegurar que exista la capacidad de cambiar”. Esto resulta fundamental en el escenario que vivimos hoy en día en donde los cambios se dan a una velocidad vertiginosa, lo que requiere una capacidad de adaptación, resiliencia y gestión del cambio como nunca antes.

Vivimos en un entorno que podemos describir como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el cual la digitalización, la agilidad, la eficiencia y velocidad en los procesos (Lean) ocupan un lugar de relevancia.

El segundo punto que quisiera mencionar en esta síntesis y que se encuentra asociado a lo descrito en los párrafos anteriores, es justamente ante este nuevo escenario y roles que se espera de Recursos Humanos, de qué forma los sistemas de gestión de Recursos Humanos pueden contribuir y facilitar esta transformación. Entre lo que quisiera destacar lo siguiente:

- 4) Liberar más tiempo a los profesionales de Recursos Humanos a través de la automatización de las actividades más operativas del área. Esto permitiría que dichos profesionales pueden contar con más tiempo de calidad para acercarse al negocio, entender sus necesidades y poder brindarle las soluciones y respuestas adecuadas.
- 5) Generar una cultura de “autosuficiencia” (self service) en la organización a nivel general. El principal objetivo es que cada empleado, desde su rol y responsabilidad, por un lado, pueda contar con los datos e información que requiera en tiempo y forma, dándoles la posibilidad de actualizar los mismos cuando se requiera; y por el otro se conviertan en dueños y responsables de la información y los procesos claves de Recursos Humanos tanto para uno mismo (como empleados) como para la gestión de sus equipos (como líderes/jefes).
- 6) Empoderar a los líderes para tomar decisiones y gestionar el Capital Humano.
- 7) Simplificar los procesos, aprobaciones y estructura. Lograr a través de la digitalización, mayor agilidad, eficiencia y velocidad en los procesos.

Es importante tener este marco conceptual para poder comprender las distintas variables que inciden en la percepción del negocio sobre el área de Recursos Humanos tras la implementación de un HRIS, que luego serán analizadas y puestas a prueba en la investigación de campo. Este es un proceso que está inmerso en un contexto de profundo cambio en el área de Recursos Humanos, que busca ser un área más estratégica, con un rol más preponderante en la mesa de decisión, que le aporta valor agregado a la organización y a la obtención de los resultados esperados. En esta transformación del área de Recursos Humanos, la tecnología y la búsqueda de eficiencia y agilidad resultan clave por lo que un sistema de gestión de Recursos Humanos, la automatización y estandarización que trae consigo, se vuelve una herramienta clave. Es un paso fundamental en la profesionalización del área, brindándole datos de relevancia para poder pronosticar y anticiparse a distintas situaciones, así como también proveer de información clave para la toma de decisiones.

Finalmente, todo este proceso de implementación de HRIS se debe encontrar enmarcado dentro de un plan de gestión del cambio. Este plan debe contemplar cada una de las etapas descritas en el apartado 2.3 “Gestión del cambio”, que como puntos más relevantes quisiera destacar los siguientes: 1) Establecer y comunicar claramente el por qué y el para qué de la implementación de un HRIS. La estrategia, los objetivos y el camino a seguir 2) Facultar a los actores involucrados para actuar 3) Estandarizar y consolidar las mejoras 4) Institucionalizar el cambio.

3 – Investigación de Campo

3.1.1 – Metodología de relevamiento

Se ha decidido realizar entrevistas prácticamente a todos los líderes del negocio, como a la líder de Recursos Humanos. Contemplando el organigrama ya presentado en un punto anterior del presente trabajo y con el objetivo de lograr entrevistar a la mayor parte de la primera línea directiva y sus reportes directos, he entrevistado a:

- 1) CEO
- 2) Líder de Career
- 3) Líder de Talent Strategy
- 4) Líder de Wealth
- 5) Líder de HR
- 6) Líder de Career Products
- 7) Líder de Career Services

A la hora de realizar las entrevistas y con el objetivo de darle una orden y coherencia de manera de luego poder procesarlas y obtener datos relevantes y comparables, se han definido las siguientes variables a relevar, que se desprendieron del marco conceptual, en las entrevistas realizadas:

- 1) **Recursos Humanos como Socio Estratégico:** ¿Recursos Humanos cobró un rol más estratégico desde la incorporación de Workday, gracias a que muchos de los procesos más operativos se automatizaron y pasaron en su mayor parte a ser responsabilidad de la línea dejándole más tiempo entonces para cuestiones más estratégicas?
- 2) **Estandarización y eficientización de procesos:** Los procesos de Recursos Humanos que se automatizaron vía Workday, ¿se volvieron más “lean”, más eficientes y estandarizados, facilitando, de esta manera, la gestión y la puesta en práctica de los mismos?
- 3) **Impacto de un HRIS/Disponibilidad y calidad de datos:** a) Tras la implementación de Workday, ¿se han cumplido sus expectativas en relación al impacto y valor agregado a la gestión de su equipo? b) Tras la implementación de Workday, ¿tuvieron la posibilidad de acceder a información y datos en tiempo y forma que le permitieron gestionar de mejor manera a sus equipos, logrando tener otras discusiones de mayor nivel con Recursos Humanos al respecto?

- 4) **Satisfacción General:** Tras la implementación de Workday, ¿le encontraron mayor valor agregado tanto al servicio prestado por Recursos Humanos como a los procesos que se automatizaron, para el cumplimiento de los objetivos tanto del área como de la compañía?
- 5) **Aspectos que sustentan las percepciones:** En todos los casos se indagará acerca de las causas que originan las percepciones sobre los elementos mencionados.

3.1.2 – Características de la muestra

Se han realizado entrevistas a 7 de las 10 posiciones (70%) que forman parte del Management Team de la organización en Argentina y a su línea de reporte directa. Es importante mencionar que las 3 posiciones que no han sido entrevistadas: FP&A, Líder de Marketing y Líder Comercial son áreas de soporte/staff unipersonales cuyo contacto con el sistema de gestión de Recursos Humanos es simplemente como usuario final. En este sentido considero que la muestra es representativa a la hora de poder analizarla y obtener resultados significativos.

3.2 – Principales hallazgos de la investigación empírica

En este apartado presentaré los resultados de las entrevistas realizadas. Me limitaré a mostrar, ordenar y organizar los principales hallazgos y comentarios obtenidos de la investigación de acuerdo a las preguntas del trabajo, para luego analizar los principales elementos y aprendizajes que se pueden desprender de los mismos.

3.2.1 – Recursos Humanos como Socio Estratégico:

Una de las variables relevadas en las entrevistas realizadas es la relacionada con la adquisición, o no, por parte de Recursos Humanos de un rol más estratégico desde la incorporación de Workday, gracias a que muchos de los procesos más operativos se automatizaron y pasaron en su mayor parte a ser responsabilidad de la línea. Esto implicaría que Recursos Humanos tendría más tiempo para dedicarle a cuestiones más estratégicas.

Este aspecto se puede relacionar por un lado con el rol de socio estratégico desarrollado por Ulrich, así como las distintas formas que tiene Recursos Humanos para agregar valor detalladas Fotios Mitsakis, presentadas en el capítulo 2.1 del presente trabajo. Durante las entrevistas se abordó justamente la percepción del negocio respecto a si efectivamente se está desempeñando este rol de socio estratégico desde el área de Recursos Humanos, o no.

En este sentido, uno de los principales puntos que surgieron de las entrevistas es precisamente qué rol o lugar en la mesa de decisión tiene Recursos Humanos hoy por hoy en la compañía, que justamente le permita desempeñar el rol de socio estratégico de negocio. Con respecto a este punto, la líder de Career Services destacó que es muy complejo ser HR en esta compañía ya que no ve que ocupe un rol de preponderancia en la mesa de decisión, sino un área mucho más operativa/transaccional de staff o soporte. En sus propias palabras:

- *“Hoy nuestra relación no es más estratégica, la relación sigue siendo más transaccional (cómo cargamos el bono, cómo cargamos el aumento). Todo depende del negocio, porque como HR no tiene gente, no tiene músculo. No hay una definición clara para nadie” – Líder Career Services.*

Siguiendo esta línea de análisis, otro aspecto que surgió es el tema de recursos y el hecho de que si con la implementación del sistema y la automatización de procesos que esta trajo aparejada realmente se tradujo en una mayor disponibilidad de tiempo de Recursos Humanos para dedicarle a temas más estratégicos. De las entrevistas se puede señalar que todos los entrevistados han dicho que no perciben un cambio y/o mejora en este sentido, que no ven a Recursos Humanos con más tiempo para cuestiones más estratégicas. Una mirada interesante fue la traída por la Líder de Wealth al plantear claramente la realidad que muestra que en la mayoría de las ocasiones estas implementaciones se vuelven un simple reemplazo de máquinas por personas. Esto implica que se achican los recursos en Recursos Humanos y que justamente al ser menos muchas veces realmente no se libera tiempo de calidad para poder dedicarle a cuestiones más estratégicas.

- *“Automatización de proceso – achicas headcount, reemplazas máquina por persona y nada más, no se ve el cambio. Cambia en el sentido que el que tenías más administrativo ya no lo tenés, pero ¿le liberaste realmente el tiempo al que*

quedó para que esté más en la parte estratégica? (la parte operativa no la hacía esta persona). Si tenías una persona de HR cada 100 ahora tenes una 1 cada 200, tenes la misma disponibilidad de tiempo” – Líder de Welath

Un tercer punto que surgió en todas las entrevistas y que manifiesta de alguna forma el rol que venía ocupando Recursos Humanos y que ha influido en la percepción (o no) de un cambio tras la implementación de Workday, es que la línea siempre se hizo cargo y fue protagonista de los procesos relacionados con la gente. Esto seguramente tiene que ver tanto con la naturaleza de la organización, ya que es una consultora de Recursos Humanos con mayoría de profesionales en dicha área de expertise, como con el tamaño de la organización, ya que al ser una organización chica esto facilita la gestión y cercanía con la gente.

Quisiera traer algunas frases que me ayudarán a ejemplificar este aspecto:

- *“En una empresa chica, en donde hay un seguimiento de las personas, pero a la plataforma no le da esta entidad, también hay un issue” – Líder de Talent Strategy*
- *“El tema es cómo está configurado el modelo ya que hoy desde HR no es que estamos recibiendo más y mejores herramientas para gestionar. Hoy la traba está más en la configuración del rol” - CEO*
- *“Cuando el tiempo y recursos son escasos, y tenés que tomar decisiones rápidas y de manera ágil. Voy a tomar decisiones con el equipo chico que me agregue valor...generar por generar y agregar personas y entorpecer el proceso no lo voy a hacer...necesito que estén más al servicio nuestro. No veo que HR use los sistemas para contar una historia. No tiene sus dashboard de KPI. No sé si a la gente de HR le falta upskilling y reskilling para mostrar el valor (ni siquiera producirlo, sino mostrarlo)” - CEO*
- *Esta compañía tiene una cultura de bastante autogestión en la gestión de la gente, tal vez no en una herramienta, pero la mayoría de las decisiones ya pasan/pasaban por la línea. Nosotros ya tenemos una cultura de autogestión en liderazgo de personas. Y eso no va a cambiar, sobre todo por el público que somos, una cultura de HR. Muchas veces cuesta justamente por el expertise de la línea en temas de HR no involucrar y tener voz y voto...participación. Por la naturaleza del negocio tenemos una opinión bastante marcada en ciertos temas y procesos de HR. Es más lo que propone la línea que hacer que HR, y eso no*

me parece mal. Juega en contra que acá somos pocos y nos conocemos 1 a 1 y muchas veces el cruce de información lo hacemos nosotros” - Líder Carrer

Al entrevistar a la líder de Recursos Humanos, hay una congruencia con los puntos traídos por la línea. Se planteó la dificultad desde Recursos Humanos de asumir un rol más estratégico por el tema recursos lo cual claramente trasluce el punto clave que es el lugar que se le da (y quiere dar) a Recursos Humanos en la mesa de decisión.

- *Es muy magro en la propia estructura de HR. El bombardeo de temas que tienen que ver con lo transaccional es tan alto que me limito a hablar estrictamente con las personas que puedo y lo estrictamente indispensable porque no me da la agenda. Por eso creo que con más manos esto se haría un poco mejor. No es una compañía común en HR, porque está formada en su mayor parte por profesionales de HR que tiene altos estándares. Que también vende al cliente y da servicios a personas de HR. Por eso para mí debería tener un servicio de HR excelente, inoxidable”.*

Para resumir lo relacionado con esta variable, de las entrevistas surge que no perciben un cambio en la relación de Recursos Humanos como socio más estratégico del negocio tras la implementación del HRIS. Hay tres puntos clave que surgieron de las entrevistas y que nos permiten explicar esta conclusión: 1) El lugar que tiene Recursos Humanos en la mesa de decisión, que en este caso es un lugar más de área de soporte, transaccional; 2) La propia cultura de autogestión que ya tiene la organización y que se ve impactada también por la propia naturaleza de la compañía y perfil de los profesionales que la conforman y 3) Los recursos disponibles en el área de Recursos Humanos tras la implementación del sistema de gestión sigue sin permitir liberar tiempo de calidad para poder dedicar a aspectos más estratégicos. Esto no se vió modificado y/o impactado por la implementación del HRIS.

3.2.2 – Estandarización y eficientización de procesos:

En el capítulo 2.1 del presente trabajo (“El área de Recursos Humanos como Socio Estratégico del negocio”) se presentó el modelo de Ulrich y se detallaron los cuatro roles que el área de RRHH debe desempeñar para conformarse como socio estratégico del negocio. Uno de éstos es el de “Experto administrativo”, el cual es un rol eminentemente transaccional de RRHH, cuyo foco se encuentra

en la reingeniería de los procedimientos de la organización. Una de sus funciones/tareas principales es la de Identificar datos clave de la administración de personal, aplicar la tecnología de la información para generar productos y servicios de RRHH.

Uno de los factores fundamentales que se habló y apuntó en las entrevistas está justamente relacionado con este punto y apuntaba a entender si tras la implementación del HRIS se percibía una estandarización y eficientización de los principales procesos de Recursos Humanos. Esto vinculado desde ya al valor agregado que esto traería aparejado, o no.

De los resultados de las entrevistas se puede señalar que tanto la CEO como las líderes de negocio y línea de negocio coincidieron en que, si bien se hizo un avance en este sentido en procesos importantes que se incorporaron a Workday, como ser el de revisión salarial y el de evaluación de desempeño, hay otros procesos clave que aún continúan siendo ineficientes y administrados por ejemplo a través de un Excel o Word (Ej: vacaciones, novedades de payroll, planes de sucesión). En este sentido coincidieron también en que creen que se encuentran en una primera fase del proceso, en el cual todavía están aprendiendo acerca de qué procesos están dentro del sistema, qué se espera de ellos y en qué tiempos. Sumado a esto es importante mencionar también que, al tocar este tema en las entrevistas, cada una de las entrevistadas mencionó que el hecho de que muchos de los procesos clave de Recursos Humanos aún no se encuentren en Workday hace que aún tengan que gestionar mucho manualmente, en Excel o Word. Esto hace que no perciban realmente una estandarización y reingeniería de procesos que les permita vivenciar y experimentar a un Recursos Humanos como socio estratégico del negocio que les agregué/aporte más valor. Creo importante traer un punto que se marcó en los apartados 2.3.2 y 2.3.3 en donde por un lado se detallan el total de funcionalidades de Workday y por el otro se menciona cuáles de éstas fueron adquiridas e incluidas en el proyecto puntual de esta compañía y fueron parte del plan de implementación.

Hay algunas frases que me gustaría compartir tal y como fueron dichas en las entrevistas ya que ilustran muy bien este punto:

- *“De la parte más administrativa que a mí me toca (y tal vez es como lo usamos nosotros, no sé, hay mucho que se hace por afuera y en forma manual y después tengo que cargarlo en WD, ahí hay algo no funciona” – Líder de Wealth*
- *“Hoy en WD está la información que necesito, no sé si toda la que quiero, para gestionar. Workday no nos va a dar todas las herramientas si no tenemos el acompañamiento de una persona que nos ayude a interpretar la información, a poner en contexto y dar información importante de know how y expertise en la previa de los procesos. Es decir, esa orientación y guideline previa al proceso, cargar las cosas es fácil. Hoy tenemos líderes que están en formación y un rol que no es el más óptimo y un sistema que no lo sabemos utilizar en toda su potencialidad por lo que es una combinación explosiva” - CEO*
- *“En términos del uso, tengo un uso más reactivo que proactivo. Por supuesto que lo uso porque hay muchas cosas vinculadas a la gestión del talento que está en WD y lo tenés que usar, también para la contratación, salary review, fijación y avance de objetivos, desempeño. A mí no me resulta muy intuitivo WD, si no tengo la llamada de la actividad que al ingresar al sistema tengo ese shortcut me cuesta un montón llegar y encontrar el lugar donde tengo que hacer las cosas” – Líder de Career*
- *“Todo el nexa con el 360 y con el feedback no está en a herramienta, es muy básico lo que está hoy en la herramienta. Nosotros tenemos nuestra plataforma 180/360 y todo eso no conversa con WD. Nuestros planes de desarrollo tampoco, porque seguimos cargándolos en un Word” - Líder Career Services*

Sumado a esto, me gustaría traer también la visión de la líder de HR, que justamente también es coincidente en el hecho de que aún hay muchos procesos operativos/transaccionales que se siguen administrando por fuera de Workday por lo que esto afecta a la percepción y real eficiencia de los procesos de Recursos Humanos. Otro factor que aportó su visión desde Recursos Humanos es que hoy se enfrentan a una ineficiencia en los procesos básicamente por la falta de compromiso de los líderes a la hora de completar los procesos en Workday y cargar con información de calidad, lo cual le significa a Recursos Humanos tener que revisar y ajustar lo cargado en el sistema. En sus propias palabras:

- *“Desempeño y mérito se va haciendo, pero muy de a poco, siempre tuvimos que hacerlo nosotros de nuevo y ajustar (re-trabajo). Todavía no termina de ser tan amigable el sistema y siempre demanda mucho re-trabajo para Recursos Humanos” - Líder de Recursos Humanos*

En relación a esta variable podríamos concluir que si bien en el caso de los procesos que se incorporaron a Workday el negocio percibe una mejora en la eficiencia y estandarización de los mismos, hay muchos otros procesos clave de Recursos Humanos que se siguen haciendo por fuera del sistema, con muchas áreas de mejora en términos de eficiencia (se siguen haciendo manualmente en Excel o Word). Esto sin duda afecta negativamente la percepción del negocio del valor agregado de Recursos Humanos tras la implementación de un HRIS. Esta visión es coincidente con la de la líder del área de Recursos Humanos quien a su vez trajo otro punto en relación a que mismo para el área de Recursos Humanos los procesos que se automatizaron no resultan eficientes ya que en muchas ocasiones les implica un re-trabajo producto de tener que corregir errores y omisiones de los responsables de cargar la información en el sistema. Esto por supuesto implica tiempo, energía y recursos.

3.2.3 - Impacto de un HRIS/ - Disponibilidad y calidad de datos:

Otra de las variables relevadas en las entrevistas tiene que ver con el impacto del HRIS medido desde el grado de cumplimiento, o no, de las expectativas del negocio en relación a la implementación. Otro punto asociado a este, y que resulta clave a la hora de determinar el impacto de la implementación de un HRIS es la percepción del negocio respecto a la disponibilidad y calidad de datos. Es decir, la posibilidad de acceder a datos e información valiosa, precisa, en tiempo y forma, que le permitan dar un salto de calidad en la gestión de sus equipos y en la toma de decisiones.

En el capítulo 2.2.3 del presente trabajo (“Características de la interacción con los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS)”) se presentaron dos enfoques que muestran, desde distintas perspectivas, las expectativas y beneficios esperados de un HRIS. La primera es la trabajada por Hendrickson (2003) que hace referencia a 3 expectativas básicas y la segunda es la presentada por Aggarwall y Kapor (2012) que hace foco a los beneficios

esperados de un HRIS desde las perspectivas de los 3 usuarios: los managers, los empleados y los profesionales de Recursos Humanos.

Resulta interesante en este momento del análisis recordar los objetivos establecidos por la empresa en el momento de embarcarse en el plan de implementación de Workday que han sido descritos en el punto 1.3.3 (“El plan de implementación”). Podemos ver cómo se van conectando los puntos e integrando lo presentando en el marco teórico como lo expuesto del caso práctico y real analizado a lo largo del presente trabajo. Cada uno de los 7 objetivos están relacionados con: a) un aumento/mejora en la eficacia y eficiencia en los procesos de Recursos Humanos, apalancando esta eficiencia en una automatización de los procesos a través del HRIS b) Eficiencia y reducción de costos c) Promover una cultura de “autosuficiencia” (self service) tanto para los managers como para los empleados d) Tener una base de datos única y confiable que permita contar con información de relevancia en tiempo y forma para la toma de decisiones e) Transformar el rol de Recursos Humanos en un verdadero socio estratégico del negocio permitiendo que centren en atender sus necesidades estratégicas, liberando tiempo operativo a través de la automatización de los procesos y la autogestión que trae (o al menos debería traer) la implementación de un HRIS. Es importante tomar estos objetivos como parte importante del análisis para medir el grado de cumplimiento, o no, de los mismos.

Me gustaría tomar estas variables como base de análisis para medir el grado de cumplimiento, o no, de estas expectativas y beneficios asociados a la implementación de un HRIS. En el Anexo 1 se presentan las respuestas de cada uno de los entrevistados en relación a percepción sobre el cumplimiento, o no, de cada uno de estas expectativas y beneficios detalladas en el apartado 2.2.3 de este trabajo.

En el presente apartado me gustaría mencionar por un lado las variables analizadas para luego extraer las principales conclusiones. En primer lugar, las variables analizadas fueron:

- Aumento de Eficiencia en los procesos
- Aumento de Eficacia en los procesos

- Automatización de procesos a través de la tecnología
- Aumento de la Eficiencia en la toma de decisiones
- Reducción de costos y mayor control del presupuesto
- Visión holística y clara del negocio, incluida la transparencia.
- Visión y conocimiento más profundo de los procesos clave de Recursos Humanos (EJ: contratación, desvinculación, evaluación de desempeño, planes de desarrollo y sucesión, entre otros).
- Ahorro de tiempo en la actualización, visualización y consulta de datos e información.
- Acceso a la información y a los datos y poder también actualizarlos de manera independiente y mismo la oportunidad de acceder al sistema desde cualquier lugar (incluso a través del teléfono inteligente).
- Disponibilidad de datos 24 X 7
- Seguimiento automático y recordatorio de actividades/tareas obligatorias en los relacionado con los procesos clave de Recursos Humanos.
- Alienta a los empleados a tomar decisiones e iniciativas en base a la información obtenida del sistema de información de Recursos Humanos (HRIS).
- La capacidad de asistir a cursos de capacitación interna a través de la Web, alineado al plan de desarrollo personal.

Hay algunas conclusiones importantes que me gustaría extraer de las respuestas recibidas:

- En lo referente a la percepción de un aumento de la eficacia y eficiencia de los procesos de Recursos, hay coincidencia en que aún hay muchos procesos clave que se siguen administrando y gestionado por fuera de la herramienta. Esto hace que no puedan percibir una real diferencia en este sentido, o que sólo puedan verla en parte, pero no en el análisis/balance general.
- Respecto a la automatización de procesos, que apunta a las tareas más operativas y transaccionales para de esta manera permitir liberar más tiempo a Recursos Humanos para tareas más estratégicas y acercarse más al negocio; la percepción general es que se encuentran en una

primera etapa. En este sentido resulta claro de lo relevado en las entrevistas, que la percepción del negocio es que hay muchos procesos que aún se manejan manualmente por fuera del sistema. En el caso de aquellos procesos que se automatizaron, la percepción es que aún se encuentran en una etapa muy operativa y transaccional, de conocimiento del sistema, pero no ven el valor agregado que los datos e información en el sistema pueden otorgarle a la hora de gestionar a sus equipos y en la toma de decisiones.

- Es importante mencionar también que todos los entrevistados coincidieron en el hecho de que, considerando el tipo de compañía y la propia estructura de Recursos Humanos, el negocio siempre tuvo un rol protagónico y esencial en todos los procesos de Recursos Humanos. Esto también impacta directamente en la no percepción de un cambio del rol de Recursos Humanos tras la implementación del sistema.
- Finalmente, en relación al acceso a la información y utilización de la misma, se puede concluir que la mayoría de los entrevistados ha manifestado que en muchas ocasiones no les resulta tan intuitivo el uso de Workday y que no han tenido la capacitación necesaria por parte de Recursos Humanos. Sumado a esto, es importante recalcar que en términos de la calidad de los datos que se encuentran en el sistema para la toma de decisiones y gestión de las personas, en todos los casos han indicado que no encuentran este salto de calidad con la implementación de Workday.

Para complementar la visión del negocio recién descrita, me gustaría analizar las respuestas dadas por la líder de Recursos Humanos respecto a los beneficios que para el área de HR debería traer un HRIS basándome también en los presentados por Aggarwall y Kapor (2012).

Tabla 1: Detalle de las respuestas de la Líder de Recursos Humanos sobre los beneficios para el área de Recursos Humanos asociados a la implementación de un HRIS

<i>Variable/Entrevistado</i>	<i>Líder de HR</i>
Posesión y gestión de una base de datos única en donde se encuentra toda la información necesaria de los empleados, así como la oportunidad de obtener diversos informes.	El objetivo de Workday es tener un único reservorio de datos de empedados, que sea accesible desde de los distintos niveles y áreas de la compañía, que involucre a los people managers en la gestión de los temas de personas.
Digitalización de muchos de los documentos que antes se manejaban en papel, con la consiguiente eficiencia y disminución de error que esto trae consigo.	Hoy todavía tenemos muchas cosas operativas (transaccionales) que no están en WD y que seguimos administrando por fuera (seguimos usando Excel/words)
La capacidad de actualizar las bases de datos en tiempo real.	Yo creo que la línea un poco más de autonomía va logrando para realizar las gestiones que tiene que hacer, pero hay algunas cosas que no son delegables, que seguimos haciendo nosotros, el avance es poco.
Minimización del error humano	Todavía no termina de ser tan amigable el sistema y siempre demanda mucho re-trabajo para Recursos Humanos.
Contar con un sistema de gestión mejorado y de acuerdo con la legislación vigente.	La estructura sobreestima lo que aporte de valor el sistema. Esta compañía es muy magra en la propia estructura de HR.
Estandarización de procesos.	La posibilidad que tenemos de tener data es relativa. Hay mucha data que está (desempeño, evolución salarial y algunas feedback) y otros que no están registrados (talent review, time and attendance).

Fuente: Elaboración propia

Hay algunos puntos importantes que me gustaría resaltar de esta visión otorgada por Recursos Humanos:

- Hay una clara coincidencia con el negocio en el hecho de que todavía hay muchos procesos clave de Recursos Humanos que se encuentran por fuera del sistema. En particular la líder de Recursos Humanos mencionó a los procesos de Payroll (Nómina), administración de vacaciones, tiempo y asistencia (Ausentismo), planes de sucesión y planes de desarrollo como los procesos más relevantes que se gestionan manualmente por fuera del sistema.
- Es importante recalcar la percepción que se tiene desde Recursos Humanos del re-trabajo que muchas veces le implica el sistema, vinculado en su mayor parte a una falta diversos factores como ser: a) falta de interés del negocio b) falta de capacitación c) resistencia al cambio d) características del propio sistema (a veces no resulta tan intuitivo y amigable).

- En términos de estandarización de procesos y la posibilidad de tener datos de calidad que soporten la toma de decisiones, también hay coincidencia con el negocio. Ambas partes han expresado claramente que la posibilidad que hoy les brinda el sistema de tener data de relevancia es relativa. Es importante mencionar también que la líder de Recursos Humanos hizo hincapié en que al tener algunos de los procesos clave fuera del sistema, esto le implica tener que sacar varios reportes de fuentes distintas y consolidar la información, lo cual no es eficiente, implica muy tiempo y trabajo.

3.2.4 – Satisfacción General:

Finalmente quisiera hacer mención a una última variable que se relevó en las entrevistas y que está relacionada con las anteriores ya descritas en el presente trabajo. Esta variable es justamente la que busca resumir la satisfacción general de la línea en términos de si han encontrado, o no, mayor valor agregado al servicio prestado por el área de Recursos Humanos tras la implementación de Workday.

A lo largo del presente trabajo se han presentado y detallado tanto las distintas funcionalidades del sistema como los beneficios y expectativas, desde la visión de la línea como de Recursos Humanos, asociadas a la implementación de un Sistema de Gestión Recursos Humanos como al proceso de gestión del cambio que debe acompañar a este tipo de proyecto para garantizar su éxito.

Al analizar la información recabada en las entrevistas se puede observar cómo en líneas generales el negocio no ha observado ni percibido una mejora en el servicio brindado por el área de Recursos Humanos ni en los procesos que los apoyan en la gestión de sus equipos. En la mayoría de los casos han indicado que aún hay muchos procesos clave de Recursos Humanos que se encuentran por fuera del sistema, por lo que siguen administrándose y gestionándose manualmente (a través de Word o Excel). Sumado a esto, otro aspecto que fue mencionado de manera común por todos los entrevistados fue el hecho que al no tener toda la información clave en el sistema para poder tomar decisiones y gestionar a sus equipos, realmente no contaban con toda la información necesaria que les permitiera tener una visión holística y establecer conexiones

entre los datos. Esto produjo que el negocio no encontrara la utilidad y valor al sistema como herramienta y fuente de información que les permita tomar mejores decisiones basadas en datos, de forma proactiva y pudiendo predecir determinadas situaciones. Podríamos decir entonces que en términos generales no se encuentran satisfechos con el HRIS, en términos del valor aportado para el cumplimiento de los objetivos tanto del área como de la compañía. En este punto también resulta de relevancia retomar algunos de los objetivos expuestos en el apartado 1.3.3 (“El plan de implementación”) que fueron establecidos por la compañía para reforzar el hecho de que si bien algunos aspectos fueron reconocidos en las entrevistas realizadas (Ej: automatización de algunos de los procesos clave de Recursos Humanos); la percepción general obtenida de las entrevistas indican que la mayoría de los objetivos propuestos por la compañía no se cumplieron. Tanto el objetivo establecido de “Permitir capacidades más estratégicas para el usuario final” como el de “Empoderar a los líderes para tomar decisiones, inspirar a colegas y reconocer el desempeño” así como el de “Permitir que los colegas de RR.HH se centren en atender las necesidades estratégicas de la empresa” no han sido cumplidos para el management team de Argentina.

En el apartado 2.3 del presente trabajo (“Gestión del Cambio”) se presentó el modelo que propone Kottler (1997) hacia un cambio organizacional efectivo. Si repasamos cada uno de los 8 pasos que él propone y apoyándonos en las respuestas obtenidas por cada uno de los entrevistados, resulta claro que si bien globalmente se definió un plan de “gestión del cambio” asociado a la implementación de Workday y al cambio/transformación que esto introdujo en la organización, esto no fue comunicado y correctamente bajado a nivel local. La falta de un responsable por la gestión del cambio, así como también de una bajada más local respecto al impacto de la implementación de un HRIS y a la transformación que esto conlleva, impactó negativamente en el proceso. Sin duda esto influyó negativamente en la percepción de la línea respecto al servicio del área de Recursos Humanos, a la real posibilidad de cambiar dicho servicio en pos de volverse un verdadero socio estratégico del negocio.

Lo comentado por la Líder de Career ilustra este aspecto:

- *“No tengo mucha conciencia de que se haya manejado con proceso de Change Management, con un manejo de expectativas respecto a qué venía a hacer Workday, qué nos iba a simplificar a nosotros, que ventajas iba a tener”.*

Sumado a esto, creo de relevancia puntualizar sobre algunos aspectos que han surgido en las entrevistas y que sin duda impactan en la satisfacción general del negocio. Estos aspectos son:

- Upskilling – Reskilling: La implementación de una innovación tecnológica como lo es un sistema de gestión de Recursos Humanos sin duda requiere de una redefinición de las capacidades tanto de los profesionales de Recursos Humanos como de los managers y líderes del negocio. Tanto la automatización de muchos de los procesos de Recursos Humanos como el cambio profundo en dichos procesos en términos de actores, roles y responsabilidades; requieren un set de habilidades y competencias nuevas. En este sentido y si extraemos algunas de las declaraciones de los entrevistados, podemos concluir que no existió en este proceso una determinación clara de las nuevas competencias y habilidades requeridas y por supuesto no hubo una capacitación en consecuencia.
 - *“Esto requiere que la gente de HR necesite otros skills y no veo que lo estemos haciendo. También re skilling de los managers, las cosas han cambiado mucho, la tecnología (lo que tardaban las cosas en llegar y comunicarse de HQ a subsidiaria), etc. Para todo esto los skills necesarios/requeridos son distintos. Hoy no usamos toda las herramientas y tecnología, datos e información que tenemos por falta de skills (sobre todo en HR)” – Líder de Wealth*
 - *“Los puntos críticos son la comunicación y la capacitación y el tema de reskilling. Ej bancos: confíe en el sistema. No transmitirlo como un cambio en el sistema sino como un cambio en el proceso y en roles de los actores del proceso. Yo hay cosas que no sabía que tenía que hacer, ni que estaban en mi Job Description” – Líder de Career Products*

- Capacitación en el sistema: Resulta clave que todos los actores que interactúan con el sistema (profesionales de Recursos Humanos, managers y empleados) tengan una capacitación customizada a su rol. De esta manera podrán tener claridad sobre las funcionalidades del sistema, ya descritas en apartados 1.3.2 (“Características de Workday”) y 2.2.1 (“Definición y características generales de un sistema de información de Recursos Humanos (HRIS)”) del presente trabajo. Esto les permitirá utilizar el sistema en su máxima capacidad, conocer qué información y reportes de relevancia pueden extraer y qué les resultará de utilidad para la gestión y toma de decisiones. Este punto se puede vincular también con los variables detalladas en el apartado 2.2.3 (“Características de la interacción con los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS)”) que para Kassim, Ramayah y Kurnia (2012) determinan/impactan el grado de adopción de las innovaciones tecnológicas como ser la implementación de un HRIS. En este sentido también resulta claro por lo recabado en las entrevistas que, si bien hubo un plan de capacitación diseñando a nivel global para este proyecto, tal como se muestra en el gráfico 6, no hubo una bajada y responsable local que les permitiría llevarlo. Esto se refleja claramente en lo expresado por los entrevistados en relación a este tema, quienes dejaron en claro que no existió localmente una capacitación que le permitiera tanto a los managers como a los empleados familiarizarse con el sistema, conocer sus diversas funcionalidades y beneficios. Sumado a esto desde Recursos Humanos tampoco se contaba con el conocimiento y expertise necesaria en el sistema como para apoyo y soporte a los empleados.

○ *“En HR tampoco hay un experto que te ayuda con esto. Un SME (subject matter expert). Lo lógico es que me digas cómo funciona y me des info por adelantado. HR necesita capacitación más como experta, anticipar las necesidades del negocio y no esperar a que las cosas pasen para explicar.”*

– Líder de Welath

○ *“En casa de herrero cuchillo de palo” Acá implementaron workday y no capacitaron a nadie. Nunca tuvimos una capacitación de WD.”* – Líder de Wealth

- *“Creo que HR ni siquiera ha tenido capacitación sobre la herramienta ni han destinado algún recurso para generar un expertise (recurso) en el sistema” - Lider de Career*
 - *“Nunca hubo una capacitación de WD, ni siquiera un instructivo” – Líder Career Services*
 - *“Que haya SME o champions en WD dentro de la compañía que hoy no hay. Tenes que tener un sistema de contención mínimo y básico y más sobre todo en una empresa chica. No me digan que hoy tengo que cargar algo o hacer algo, porque si no, no entiendo para qué, qué valor agrega y solo lo hago para cumplir con el check, con la obligación” – Líder Talent Strategy*
- **Comunicación:** Otro de los aspectos que está asociado a la satisfacción general y que se puede vincular con los puntos mencionados anteriormente es el de la comunicación. Si bien en el punto en Gráfico 7 del apartado 1.3.3 (“El plan de implementación”) se presentó el plan de lanzamiento de comunicaciones, a la hora de analizar las respuestas obtenidas de cada uno de los entrevistados sobre este tema, podemos concluir que el proceso de comunicación distó mucho de ser el ideal. De hecho, la opinión generalizada de los entrevistados es que no hubo comunicación en tiempo y forma respecto a la implementación de Workday. Esto también impactó negativamente en la posibilidad de que el negocio tenga toda la información relevante en tiempo y forma respecto de la implementación del sistema, de las etapas y planificación de dicha implementación.
 - *“No tenemos acá un horizonte de qué funcionalidades y potencialidades ni lo que está planificando Mercer (qué módulos se vienen y cuáles no) y tener idea de los next steps y cómo cada cosa va a nutrir lo otro “ – Líder Talent Strategy*
 - *“No se trabajó bien la parte de gestión del cambio, comunicación e influencia. Siempre lo más difícil en un proceso de cambio es que la gente se entere del cambio (es lo que más cuesta).” – Líder Career*
 - *“Fue algo global, totalmente, y empezaron a bajar de a poco la información y a comunicar de a poco los procesos que se están incluidos. Debe haber habido algún email global, pero muy general, hubo cero*

bajada, cero comunicación regional/local de la importancia de esto” – Líder Career Services.

3.2.5 – Otros hallazgos emergentes identificados

Antes entrar en las conclusiones finales, me gustaría mencionar dos aspectos comunes que surgieron en todas las entrevistas realizadas y que sin duda son de relevancia a la hora de analizar y entender tanto el proceso de implementación de Workday como los resultados y percepción del mismo por parte de negocio.

Estos dos aspectos son: 1) La estructura del área de Recursos Humanos y 2) El tamaño de la organización.

3.2.5.a: Estructura del área de Recursos Humanos

En esta estructura ya detallada y graficada (ver gráfico 5) hay algunos aspectos a destacar que fueron marcados y resaltados en cada una de las entrevistas como de gran impacto a la hora de analizar/medir éxito de la implementación de Workday.

El primer aspecto es que, como se puede apreciar del organigrama, el Head de HR Argentina responde jerárquicamente a la función, es decir a la Head de HR de Latam y funcionalmente al negocio (en este caso sería al CEO de Argentina). Esto puede producir que muchas veces que las necesidades del negocio en Argentina y los requerimientos del mismo no están asociados ni vinculados a las prioridades del área de Recursos Humanos y/o que muchas veces Recursos Humanos localmente no puedan responder en tiempo y forma a las necesidades del negocio. Sin duda este asincronismo puede producir que el proceso de implementación no resulte exitoso, que el mensaje y comunicación no llegue en tiempo y forma a los interlocutores correctos y que no todos los actores necesarios sean involucrados de la forma y en el momento necesarios.

Sumado a esto, hay un punto en relación a la disponibilidad de tiempo y recursos ya que, por un lado, al estar la persona responsable por el área de Recursos Humanos no sólo por Argentina, sino también por Chile y Perú, esto complejiza y dificulta su disponibilidad de tiempo de calidad, involucramiento y concentración en el proceso de implementación del sistema de gestión de

Recursos Humanos. Esto resulta de suma importancia si consideramos que estamos hablando de una posición por demás clave y estratégica en todo el proceso y en garantizar el éxito del mismo como ser la persona responsable del área de Recursos Humanos, justamente el sector dueño de proyecto y la herramienta. Ahora bien, por otro lado, siguiendo esta misma línea de pensamiento, al área cuenta con sólo un recurso adicional que se trata de un pasante por lo que no cuenta con el expertise/seniority ni el tiempo (ya que cumple horario reducido) para dedicarle tanto al conocimiento profundo del sistema, a pensar proactivamente acciones que se pudieran tomar para favorecer y mejorar la experiencia del usuario final como a atender las consultas de los colaboradores.

Finalmente, siempre en relación a este mismo punto, es importante considerar que la posición de Head de HR para Argentina ha tenido mucha rotación en los últimos años en la compañía lo que sin duda ha conspirado contra la conformación de un conocimiento y equipo sólido y estable. De hecho, la actual persona que ocupa el puesto ingresó cuando ya se había lanzado Workday a nivel global, con lo cual no participó ni se involucró en las etapas previas.

3.2.5.b: Tamaño de la Organización

Otro aspecto que surgió en común en todas las entrevistas y catalogado como de alto impacto a la hora de analizar y medir el éxito y percepción de la implementación de Workday fue el tamaño de la organización.

Estamos hablando de una organización local pequeña, conformada por un total de 54 personas que se conoce entre sí e interactúan diariamente. Es una estructura “chata” con pocos niveles jerárquicos y en donde el span de control no supera las 12 personas. Esto produce que cada Gerente/Jefe/Supervisor tenga la posibilidad de tener una relación muy cercana y conocer muy bien a sus reportes directos, y mismo a los reportes de sus reportes. Claramente este es un aspecto a considerar a la hora de analizar y evaluar la experiencia y nivel de utilización y percepción del sistema por parte del negocio (end user). Según lo expuesto por los distintos entrevistados, mucha de la información capturada en Workday es información que ellos ya tenían, ya sea en un Excel o utilizando cualquier otra herramienta/mecanismo, ya que la interacción con sus reportes

directos es diaria y el conocimiento sobre ellos muy profundo. Esto produce que en estos casos no puedan ver/percibir todas las ventajas y beneficios del sistema y sacarle provecho a todas sus funcionalidades. Pero también cabe destacar que podían ver la utilidad en una forma más amplia cuando pensaban en estructuras más grandes, en spans de control de más de 30 personas en donde sin duda contar con la posibilidad de tener la información concentrada/agregada en un sistema y la posibilidad que éste les da de sacar reportes es muy valorada.

Un aspecto que es importante mencionar y que resulta de relevancia en este escenario descrito en el párrafo anterior tiene que ver con la relación tanto con la casa matriz ubicada en Nueva York, Estados Unidos; como con el resto de los países de la región, sobre todo con Brasil como país más importante e influyente de esta. En términos de la relación con la casa matriz, como cualquier subsidiaria, pasa mayormente por un lado por el cumplimiento de ciertos programas/prácticas/procesos que son mandatorios y vienen bajados directamente de casa matriz; y por el otro lado por el reporte y control del presupuesto y del revenue (ingresos) y gastos de cada unidad de negocio que opera en Argentina. En este sentido es importante mencionar que, si bien desde casa matriz se bajan el marco y pautas generales, cada entidad tiene la posibilidad de customizarla y adaptarlas a su realidad siempre que se cumplan con las políticas rectoras de la compañía. Ahora bien, en términos de lo que es la relación con el resto de los países de la región, principalmente Brasil como país más grande e influyente, es importante mencionar que tal como está armada la estructura de negocio de cada país, éstas actúan como entidades independientes y con total autonomía una de la otra por lo que desde este lado es difícil construir un nexo o vínculo entre cada uno de los países. Hay algunas excepciones de algunas áreas como ser “mobility” en donde hay establecido un centro de expertise (COE) regional que baja distintas directivas a los países de la región y les brinda soporte. Por supuesto esto no invalida que entre colegas de cada país, siendo que cumplen actividades muy similares, haya contacto y se compartan mejores práctica y experiencias.

4 – Análisis y conclusiones del problema abordado y diagnóstico

El objetivo del presente apartado es poder extraer conclusiones y análisis respecto a la pregunta central del presente trabajo, haciendo un cruce entre los resultados obtenidos en el trabajo de campo (descritos en la sección 3 del presente trabajo) y el marco teórico presentado en la sección 2.

Para comenzar entonces, quisiera retomar el punto principal del presente trabajo, el cual es indagar si tras la implementación de un HRIS el negocio ha percibido, o no, un cambio en el rol de Recursos Humanos hacia un socio más estratégico del negocio. En este sentido quisiera dividir las conclusiones en dos grupos:

- 1) Conclusiones del relevamiento: Teniendo en cuenta la información relevada de las entrevistas y el marco teórico y bibliografía presentada, podría concluirse si el HRIS produjo, o no, la transformación esperada en el rol del área de Recursos Humanos hacia un socio estratégico del negocio y analizar el por qué.
- 2) Conclusiones para la gestión del área de Recursos Humanos: ¿Cuáles son los aprendizajes que se pueden extraer de este caso para otras organizaciones, y departamentos de Recursos Humanos, que estén pensando en invertir en un HRIS?

4.1– Conclusiones del relevamiento

En la presentación y descripción del marco teórico se han propuesto diversas variables y aspectos que resultan fundamentales a la hora de analizar si tras la implementación de un HRIS el área de Recursos Humanos, desde la perspectiva del negocio, ha logrado tomar un rol más de socio estratégico del negocio, o no. Para luego, a través del análisis e investigación de un caso real, recorrer estas variables para determinar si en este caso realmente esta implementación produjo el resultado e impacto esperado, o no.

Sumado a lo mencionado anteriormente también se han descrito tanto las características de la compañía en estudio como el detalle de cómo se planificó y delinee el proyecto a nivel global, teniendo siempre en foco objetivos establecidos. En este sentido a lo largo del trabajo se han expuesto distintos

aspectos y variables que resultan clave a la hora analizar y poder comprender qué fue lo que pasó y comenzar a responder las preguntas fundamentales del presente trabajo.

Si repasamos y tomamos los objetivos establecidos por la empresa en el momento de embarcarse en el plan de implementación de Workday que han sido descritos en el punto 1.3.3 (“El plan de implementación”), podemos concluir que la gran mayoría de estos, en la percepción del negocio, no han sido cumplidos. Estos objetivos estaban enmarcados e incluían la idea de transformación del área de Recursos Humanos, siendo el HRIS una herramienta que en teoría permitiría a los profesionales de Recursos Humanos deshacerse de ciertas actividades más operativas liberando más tiempo de calidad para cuestiones o temas más estratégicos y de valor. Un sistema que iba a permitir eficientizar y simplificar procesos y empoderar a los líderes para tomar decisiones, en un marco de una cultura de “autosuficiencia” (self service) tanto para los managers como para los empleados. Al tomar contacto con el negocio y analizando lo recabado en cada una de las entrevistas realizadas, queda en evidencia que si bien el negocio reconoce la automatización y el salto de calidad en ciertos procesos que se incluyeron dentro del alcance del proyecto, muchos otros de los procesos clave de Recursos Humanos no han sido incluidos, y siguen siendo gestionados a través de un Excel o Word y requieren de mucho tiempo y carga operativa. Otro punto interesante que surgió de las entrevistas es el hecho de que por características propias de la empresa, principalmente en términos de estructura y tamaño, el negocio siempre ha sido responsable y protagonista de muchos de los procesos clave de Recursos Humanos con lo cual este punto influyó en que no percibieran un verdadero cambio de rol del área de Recursos Humanos. Un salto a ser un verdadero socio estratégico del negocio, un real cambio del rol del área de Recursos Humanos.

Si retomamos las preguntas centrales del presente trabajo, detalladas en el punto 1.2 (“Pregunta central del trabajo y objetivos”) y al comenzar a obtener ciertas repuestas, podemos concluir que la percepción del negocio es que la gran mayoría de los procesos clave del área de Recursos Humanos permanecen igual, de hecho que se siguen manejando y gestionando de la misma forma, si bien cada una de las entrevistadas ha mencionado que se ve una mejora en la

eficiencia en los procesos que han sido incluidos dentro del plan de implementación de Workday (Ej: Evaluación de desempeño). No perciben una transformación del área de Recursos Humanos, ni un salto cualitativo en la gestión de los recursos humanos a partir de la implementación del sistema.

Ahora bien, cuando nos adentramos en el análisis de la situación y en intentar entender el por qué no se cumplieron los objetivos anteriormente mencionados, hay algunos puntos clave que me gustaría mencionar:

- El hecho de pensar que un HRIS por sí mismo puede cambiar la orientación de RRHH, produciendo una transformación radical del rol del área de Recursos Humanos, quedó en evidencia que no alcanza. Quedó expuesto que el cambio de rol requiere un cambio cultural y con una mirada holística, no sólo del sistema de gestión de Recursos Humanos. Si bien esta puede ser una herramienta que contribuya a esta transformación, debe venir acompañada por un lado de una bajada y alineamiento local del plan de implementación delineado globalmente (Ej: plan de capacitación, plan de gestión del cambio), entendiendo la situación de cada país de manera que pueda adaptarse a la realidad de cada uno. Por el otro lado, resulta clave involucrar desde el comienzo a cada una de las partes interesadas de manera que estas puedan comprender tanto el alcance del proyecto como los “beneficios” asociados a la implementación de sistema. Otros dos aspectos claves que resultan de relevancia a la hora tanto de decidir la implementación de un HRIS, y su factibilidad, como de definir cómo se llevará a cabo e implementará, son por un lado la estructura de Recursos Humanos, sobre todo a nivel de los recursos disponibles a la hora de llevar adelante el proyecto siendo HR el área owner o responsable del mismo; y por el otro el tamaño de la organización.
- Quedó evidenciado que el área de Recursos Humanos no se constituyó en owner del proceso y se limitó a ejecutar lo que se definió desde el corporativo sin involucrarse y “comprar” el proyecto. Podría decirse que el área de Recursos Humanos tomó un rol de espectador y no de protagonista. Se notó a lo largo de todas las entrevistas (inclusive la

directora de RRHH) una ausencia de gestión en la implementación del proyecto. Sumado a esto se ve también una falta de expertise en los profesionales de Recursos Humanos en el sistema, lo cual dificulta y limita el apoyo que pueden darle desde al área responsable por el proyecto y el sistema al resto de los usuarios, al negocio. Queda también reflejado, sobre todo en la entrevista con Recursos Humanos, por un lado una falta de conocimiento de a quién recurrir para escalar un tema referido al sistema (ya sea un tema técnico como temas relacionados con áreas de mejora) y por el otro mismo el área de Recursos Humanos sigue teniendo mucha carga operativa, que le ocupa mucho tiempo y que le impide dedicarse a otros temas más estratégico, que agreguen valor al negocio.

- Quedó expuesto también que, al no implementar todos los módulos, con lo cual quedan algunos procesos clave por fuera del sistema que siguen siendo gestionados de la misma manera, el negocio no percibió el beneficio o ventaja no tampoco la necesidad de usarlo. La pregunta que surge entonces es por qué entonces se analizó justamente lo que implica esta situación ambigua en donde parte de los procesos quedaron dentro y parte fuera y se definió implementar todos los módulos. En el intento por responder esta pregunta, queda claro que una implementación global sin involucramiento local, no funciona. Esto produce, como queda evidenciado en este caso, que muchos de los esfuerzos, en términos de tiempo, recursos y dinero, que se invierten globalmente, no se perciben, ni se valoran localmente, ya que básicamente no se vivencian. De hecho, muchas veces hasta se desconocen.
- Sin duda este tipo de procesos deben venir acompañados de un plan de gestión del cambio, ya que involucran y significan una nueva forma de hacer las cosas, nuevos procesos y hasta nuevas competencias que se requerirán. En el proceso de implementación, si bien se definió un plan a nivel global, no se tuvo en cuenta la realidad de cada país y no se planificó una bajada/adaptación local de este plan de gestión del cambio. Si repasamos los pasos que define Kotler y que fueron detallados en el apartado 2.3 (“Gestión del Cambio”) del presente trabajo podemos concluir que ciertos pasos o factores no se tuvieron en cuenta o que se

falló a la hora de llevarlas a cabo. Hablo fundamentalmente de: a) “comunicar la visión y la(s) estrategia(s)” ya que quedó evidenciado de las entrevistas que localmente no se estaba al tanto del por qué y para qué de la implementación del HRIS, es decir de la verdadera razón por la cual se definió el avanzar con esta implementación. Por supuesto esto produjo que tampoco el management team local pudiera percibir los beneficios y ventajas de la implementación de Workday. b) Los pasos siguientes que están asociados a facultar a los demás para actuar, asegurar los resultados a corto plazo y consolidar las mejoras tampoco se vieron reflejados localmente. No hubo una bajada local al plan de capacitación de manera de asegurarse que todos los usuarios tengan los conocimientos necesarios para poder trabajar con el sistema y entender todo lo que pueden hacer y los beneficios que esto les puede traer. Sin duda esto hace muy difícil el que se puedan asegurar los resultados a corto plazo, ya que no hubo claridad sobre los resultados que se querían obtener y como consecuencia no se pudieron consolidar las pequeñas mejoras logradas gracias a la implementación de Workday.

- Definición y características generales de un sistema de información de Recursos Humanos:

Resulta clave entender que, como al resto de las áreas que conforman una organización, al área de Recursos Humanos ha sido impactada y atravesada por el avance de la tecnología. Un claro ejemplo que ilustra esta transformación y avance de la tecnología es la aparición e introducción de los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS). Buscando a través de la automatización de los procesos que un HRIS introduce, incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de Recursos Humanos.

Ahora bien, un aspecto que nos trae la bibliografía analizada y presentada en este trabajo, es que un punto clave a tener en cuenta a la hora de decidir qué tipo de HRIS se debe implementar en la compañía y qué funcionalidades deben estar incluidas en el plan de implementación es el tamaño de la organización. Este es un aspecto clave para decidir qué hace sentido y qué no, incluir en el proceso de implementación de un HRIS, tanto que

funcionalidades se incluirán como a los actores que formarán parte del proceso, así como también las responsabilidades que cada uno de los actores que interactúan con el sistema tendrá. Tal como he mencionado anteriormente, es importante resaltar que sólo vale la pena adquirir un sistema de gestión de RRHH cuando la organización esté preparada para ello. El HRIS debe ser la consecuencia de un cambio y no el motor, debe ser un instrumento más de la transformación no la transformación por sí misma y resulta evidente que el caso analizado a lo largo del presente trabajo, esto no resultó así. Cuando una organización es pequeña, informal y los procesos a veces se manejan cara a cara, el HRIS no se adopta fácilmente. Es por esto que cuando hablamos de decisiones que vienen dadas desde casa matriz, si queremos garantizar el éxito de estos procesos e implementaciones a nivel local, debe involucrarse al management team local de manera temprana en el proyecto.

Este es uno de los hallazgos comunes que han surgido de las entrevistas ya que es importante considerar que la compañía en estudio es chica aquí en Argentina. Esto produce principalmente que las relaciones internas entre cada uno de los managers y sus equipos sean muy cercanas y la posibilidad de gestionar y estar al tanto de lo que sucede dentro de cada uno de los equipos no requiera de un HRIS. En este sentido se observa que en este tipo de organizaciones chicas es más difícil que el negocio perciba este valor agregado del HRIS a la hora de gestionar sus equipos y tomar decisiones trascendentales sobre estos. En muchos casos este tipo de decisiones se toman globalmente y se cascadea a mucha al resto de las regiones y países. Esto hace que muchas veces no se detenga ni planifique más en detalle la realidad de cada una de estas regiones y países y la consecuente necesidad de customización que deba hacerse para garantizar el éxito de la implementación del HRIS.

- Expectativas de los actores clave que interactúan con los sistemas de información de Recursos Humanos.

Un tercer aspecto clave desarrollado en la bibliografía y luego analizado en la investigación de campo tiene que ver con las expectativas que cada uno de los

actores clave que interactúan con los HRIS. Estos actores son: empleados, managers, profesionales de Recursos Humanos. Cada uno de éstos tiene sus expectativas, beneficios que esperan obtener de la implementación de un HRIS y que se han descrito y analizado en el presente trabajo.

En este sentido, y en forma de conclusión al analizar lo recabado en cada una de las entrevistas, resulta claro que la percepción es que la compañía se encuentra recién en una primera fase de adaptación, capacitación y comprensión del sistema. Esto produce que ninguno de los actores pueda percibir la totalidad de estas expectativas y beneficios esperados, pero sí visualizan hacia dónde va la organización y qué busca con la implementación de Workday. En este sentido es importante que la organización no se quede en esta primera fase, que continúe en este proceso de transformación del área de Recursos Humanos.

4.2– Conclusiones para la gestión del área de Recursos Humanos:

La otra mirada que quisiera traer a estas conclusiones tiene que ver con los aprendizajes que he podido extraer del caso presentado que les puedan resultar de utilidad para otras organizaciones que estén pensando y analizando en invertir en un HRIS. Los que podría resumir en los siguientes:

- Tanto la organización como el área de Recursos Humanos deben estar preparadas para la llegada e implementación de un HRIS.
- Tener un claro plan de implementación y gestión del cambio en el que cada uno de las partes sea involucrada en tiempo y forma. En donde se cuente con un claro detalle de los roles y responsabilidades de cada uno de los actores en este proceso. Si bien el área de Recursos Humanos es la dueña del sistema y de los procesos, es fundamental lograr un compromiso e involucramiento del negocio, y esto se logra a través de un claro convencimiento y mensaje de la capa directiva de la organización. En esta línea resulta de mucha importancia que la organización comunique claramente el por qué y el para qué de esta implementación. Si revisamos los pasos que define Kottler y que fueron detallados en el apartado 2.3 (“Gestión del Cambio”) del presente trabajo podemos concluir que, si bien globalmente se tenía claridad sobre la necesidad de este cambio, sobre las razones que la justificaban y se confección un plan

de implementación en consecuencia, no hubo una comunicación ni bajada clara a las distintas geografías. Esta falta de claridad local en el management team de Argentina sumada a la falta de capacitación local y de expertise en el sistema por parte de los profesionales de Recursos Humanos llevó a que no se perciban los beneficios y ventajas del sistema, es decir del cambio, y mucho menos una transformación del rol de área de Recursos Humanos.

- Tener SME (subject matter experts) en el área de Recursos Humanos que sean los expertos en el sistema y actúen como focal points ante consultas y requerimientos tanto de los managers como del resto de los empleados. Estos SME deben ser los responsables también por capacitar al resto de la organización en las funcionalidades básicas del sistema, teniendo en cuenta por supuesto el rol y responsabilidad de cada uno de los actores involucrados.
- Garantizar que todos los actores que interactúan con el sistema se encuentren capacitados, teniendo en cuenta que, como todo cambio, esto puede requerir un cambio en las competencias necesarias y requeridas por la organización a sus empleados, en todos los niveles. Esto tiene como consecuencia pensar en un upskilling y reskilling de los empleados.
- Comunicar, comunicar y comunicar. Es clave que los integrantes de la organización estén informados de cada una de las fases y pasos del proceso de implementación, de cómo se llevarán a cabo y que involucra cada uno. Esto otorga claridad, transparencia y visibilidad a todo el proceso y permite comprender que funcionalidades están disponibles, cuáles no y cuáles se pretender sumar en las siguientes etapas.
- Es importante que el área de Recursos Humanos acompañe tanto a los managers y usuarios finales en este nuevo rol que deberán cumplir en el sistema y considerando también las nuevas responsabilidades que esto trae consigo. Sin embargo, es fundamental que estos actores vayan logrando autonomía en la gestión y conocimiento del sistema de manera que los profesionales de Recursos Humanos puedan tener más tiempo de calidad disponible para destinar a cuestiones más estratégicas para la organización y de esta forma ir transformándose en un verdadero socio estratégico del negocio.

5 – Recomendaciones para la acción

Tras haber analizado los distintos aspectos de la bibliografía presentada, que fueron profundizados y ejemplificados a través del análisis de un caso práctico y real, en este apartado me gustaría presentar un plan de acción con las diversas medidas que sugiero puedan tomar aquellas empresas que estén pensando en adquirir e implementar un HRIS.

1. ¿Cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta para que un HRIS pueda contribuir a la gestión de RRHH?

1) **Analizar la factibilidad, o no, de la implementación de un HRIS:**

Si bien es cierto que muchas de las organizaciones toman este tipo de decisiones a nivel global, resulta clave analizar la realidad local para poder determinar la factibilidad, o no, de la implementación de un HRIS con la transformación que esto implica. Determinar el valor agregado que este sistema podría traer teniendo en cuenta la realidad del negocio local, la estructura y recursos con los que cuenta; así como también un análisis de costo-beneficio para poder visualizar de alguna manera los beneficios y ventajas de la inversión realizada. En este sentido definir entonces que funcionalidades del HRIS serán implementadas y formarán parte del proceso, en que fases se hará la implementación de cada una de ellas y cuáles quedarán fuera del alcance del proyecto.

En los casos en los que localmente no se tenga poder de decisión alguna en este sentido, resulta fundamental alinear expectativas con el negocio a nivel local. Esto permitirá que haya transparencia y claridad en términos de lo que cada una de las partes puede esperar del sistema, que ventajas o beneficios les traerá, que procesos se modificarán y que impacto tendrán en cada uno de los actores involucrados en términos de roles y responsabilidades.

Sea un caso u otro, resulta fundamental tener el compromiso y patrocinio del CEO y la mesa de dirección para garantizar una implementación exitosa.

2) **Delinear un plan de implementación y de gestión del cambio que involucre a todos los actores que tienen interacción con el HRIS:**

Ya tomada decisión del “Go” de la implementación de un HRIS, es fundamental que se delinee un plan de implementación y gestión del cambio en el que estén

claramente detalladas cada una de las fases del proyecto, el alcance de cada una de estas fases y los roles y responsabilidad de cada uno de los actores involucrados. Resulta de mucha importancia que el por qué y el para qué de la inversión e implementación de un HRIS sea comunicada a toda la organización y que el negocio participe desde un inicio en el diseño y toma de decisión en cada una de las fases. Muchas veces desde la casa matriz esto está claro, la estrategia está clara, pero no existe una comunicación y bajada local, por lo que lamentablemente muchos de estos esfuerzos en tiempo, dinero y recursos realizados por la casa matriz no son percibidos ni reconocidos localmente. En este caso podemos ver que globalmente existía un plan de implementación y gestión del cambio, donde podía verse en forma muy detallada tanto las fases del proyecto, las tareas, responsables y tiempos de cada una, como así también el plan de comunicación dentro de cada fase (que, cómo y cuándo se comunica) y el plan de capacitación (a quiénes se debe capacitar, en qué temas y cuándo). En este caso lo que faltó fue una bajada de este plan a nivel local y un involucramiento del management team de Argentina en la elaboración de este plan.

Esto proceso es sin duda una transformación, un cambio, y como tal es clave que la organización comunique de forma clara y transparente qué se quiere lograr, a dónde se quiere llegar e involucre a cada una de las partes en los tiempos apropiados. De esta forma se logrará el involucramiento y compromiso de cada uno de los actores lo cual facilitará llegar al éxito de la implementación.

3) Delinear y llevar a cabo un plan de capacitación customizado a la necesidad de cada uno de los actores involucrados:

Si bien el plan de capacitación puede ser parte del plan de implementación, teniendo en cuenta su importancia creo que vale la pena considerarlo como un punto por separado. En este aspecto el rol del área de Recursos Humanos, como dueña del proceso y del sistema, es clave y es realmente la responsable por garantizar que todos los actores que interactúan con el HRIS se encuentren capacitados y tengan claro las funcionales que tiene el sistema y lo que se espera de cada uno de ellos. Para esto un primer paso es que Recursos Humanos cuente con los recursos y expertise necesaria en el sistema como para poder llevar adelante estas capacitaciones. Partiendo de aquí y tomando como

base que esas capacidades en Recursos Humanos existen, entonces sí el siguiente paso es contar con un plan de capacitación para managers y usuarios finales que estén ajustados a sus necesidades, considerando los roles y responsabilidades de cada uno de ellos.

4) Lograr que el sistema funcione como una base de datos única, fidedigna y actualizada que apoye a los managers y a Recursos Humanos en la toma de decisiones:

Una vez los primeros 3 puntos estén cubiertos, es decir la decisión tras el análisis de factibilidad de la implementación sea positiva, esté el plan de implementación, de gestión de cambio y las capacitaciones en marcha, este cuarto punto resulta clave para que el negocio pueda percibir el valor agregado del área de Recursos Humanos tras la implementación del HRIS. Este cuarto punto es que el HRIS realmente funcione como una base de datos única, fidedigna y actualizada que les permita a los managers contar con información de relevancia, precisa y en tiempo y forma para la toma de decisiones. Contar con información y datos que tanto los profesionales de Recursos Humanos como los line managers puedan cruzar para poder tener información fáctica que les permita predecir determinados escenarios y tomar decisiones en consecuencia. Esto es lo que llevará al área de Recursos Humanos a sentarse en la mesa de decisión de la compañía, a hablar el mismo idioma del negocio y ser visto como un área clave que agrega valor al negocio.

Todo esto implica y requiere de un proceso de profesionalización del área de Recursos Humanos, siendo la implementación de un HRIS sólo un escalón de este proceso.

6 – Conclusiones generales del trabajo

Todos los puntos analizados y presentados en este trabajo nos hacen reflexionar respecto al real valor agregado que aporta un HRIS según la perspectiva del negocio, que es el usuario final quien realmente debe percibir este valor. Nos hace pensar acerca de si realmente la automatización de los procesos, la eficacia y eficiencia que debería traer un HRIS y la redefinición de los procesos clave de

Recursos Humanos, todo lo que debería permitirle a los profesionales de Recursos Humanos liberarse de las actividades más transaccionales y contar con más tiempo de calidad para acercarse de otra manera al negocio, para convertirse en un verdadero socio estratégico de éste; realmente sucede o no.

Es importante tener en claro que estamos inmersos en una transformación, no sólo del área de Recursos Humanos, sino de todas las áreas dentro de la organización, que están impactadas por los avances tecnológicos. Recursos Humanos debe hacerse eco de estas nuevas necesidades y requerimientos de los clientes internos y adaptarse a estos cambios, debe transformarse. La implementación de un HRIS es un paso hacia esta transformación, hacia la automatización y digitalización y es una oportunidad única que tiene el área de Recursos Humanos para poder redefinir su rol hacia un verdadero socio estratégico del negocio, que agrega valor. Pero claramente, con el HRIS sólo, no alcanza.

Si dudas este no es un camino fácil, pero es momento para el área de Recursos Humanos de profesionalizarse, de dar el salto de calidad. Por supuesto que esto significa que deben repensarse, redefinirse, reestructurarse y definirse las nuevas competencias y capacidades que un profesional de Recursos Humanos de esta nueva área modernizada de HR debe tener. Esta, creo yo, es la única manera que tiene el área de Recursos Humanos para hablar el mismo idioma del negocio, sentarse en la mesa de decisión y ser visto por el negocio como un verdadero socio estratégico del negocio que a través de datos e información clara, concreta y fidedigna permita anticiparnos a determinados problemas, predecir distintos escenarios para gestionar el negocio y tomar mejores decisiones.

7 – Bibliografía

- Aggarwall, Nisha y Kapoor, Mona. Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness, Gin Jootie - journal, Volume 1, Issue 2, 2012.
- Chandan Chattaraj. The future of work – What CEOs really want from HR, 2018,
- Fotios, Mitsakis. Human Resources (HR) as a Strategic Business Partner: Value Creation and Risk Reduction Capacity. International Journal of Human Resource Studies, 2014.
- Hendrickson, Anthony R. Human Resources Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources., Iowa State University, 2003
- Kassim, Normalini MD y Ramayah, T y Kurnia, Sherah. Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use, 2012.
- Kotter, John P. Liderando el cambio. Por qué los esfuerzos de transformación fracasan, 1995.
- Kovac, Kenneth A y Cathcart, Jr, Charles E. Human Resources Information System (HRIS): Proving business with rapid data access, information exchange and strategic advantage, 1999.
- Lee, Tony y Wilkie Dana. How HR Can Earn the CEO's Trust, October 20th 2018
- Trammel, Joel. 4 Things CEOs Want From HR Leadership, 2016
- Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Granica, Buenos Aires, 2006.

8 – Anexos

8.1 – Detalle de las respuestas de los entrevistados del negocio sobre las expectativas y beneficios asociados a la implementación de un HRIS

Variable/Entrevistado	CEO	Líder de Career	Líder de Talent Strategy
Aumento de Eficiencia en los procesos	En parte, ya que lo que está hoy en WD es bastante básico	Si, en parte, ya que aun hay mucho procesos clave que se siguen administrando por fuera a través de Excel y Word. En términos del uso, tengo un uso mas reactivo que proactivo.	En parte ya que somos una empresa chica, en donde hay un seguimiento de las personas.
Aumento de Eficacia en los procesos	En parte, ya que lo que está hoy en WD es bastante básico	Si, en parte, ya que aun hay mucho procesos clave que se siguen administrando por fuera a través de Excel y Word. En términos del uso, tengo un uso mas reactivo que proactivo.	En parte ya que somos una empresa chica, en donde hay un seguimiento de las personas.
Automatización de procesos a través de la tecnología	Si, pero nos encontramos en una fase inicial	Si, pero nos encontramos en una fase inicial	No. Se avanza en la tecnología, pero no va a ritmo del avance de la credibilidad que estos procesos han tenido en el ámbito de la organización (procesos de HR).
Aumento de la Eficiencia en la toma de decisiones	En parte, ya que nos permite obtener información para la toma de decisiones en forma más rápida y precisa.	No siento desde el negocio que WD nos haya dado la posibilidad de hacer mas y/o mejores cosas. Para mi es una herramienta mas operativa y reactiva.	El diseño no se tradujo en las comunicaciones que el negocio haya estado involucrado, suena más o sonó mas a que fue algo que se forjó en HR.
Reducción de costos y mayor control del presupuesto	No he percibido reducción de costos y/o mayor posibilidad de tener control sobre el presupuesto	Creo que la gran mayoría de la compañías cuando implementan esto buscan una eficiencia en headcount, pero hoy no lo estoy viendo.	Hoy no se está viendo.
Visión holística y clara del negocio, incluida la transparencia.	No es algo que trajo o mejoró la implementación de Workday dadas las características particulares de la compañía.	No es algo que trajo o mejoró la implementación de Workday dadas las características particulares de la compañía.	No es algo que trajo o mejoró la implementación de Workday dadas las características particulares de la compañía.
Visión y conocimiento más profundo de los procesos clave re Recursos Humanos (EJ: contratación, desvinculación, evaluación de desempeño, planes de desarrollo y sucesión, entre otros).	En parte ya que hoy están sólo los proceso básicos en Workday.	No, ya que esta compañía es bastante autogestión en la gestión de la gente, tal vez no en una herramienta pero la mayoría de las decisiones ya pasan/pasaban por la línea.	No, ya que no tenemos un horizonte de que funcionalidades y potenciales ni lo que está planificando la compañía (que módulos se vienen que no)
Ahorro de tiempo en la actualización, visualización y consulta de datos e información.	Sólo en los procesos que fueron ncluidos en WD, ya que es bastante intuitivo.	Juega en contra que acá somos pocos y nos conocemos 1 a 1 y muchas veces el cruce de información lo hacemos nosotros.	No ya que no se termina de hacerse el link de esta inversión en tecnología y los beneficios o valor agregado.
Acceso a la información y a los datos y poder también actualizarlos de manera independiente y mismo la oportunidad de acceder al sistema desde cualquier lugar (incluso a través del teléfono inteligente).	Si, pero también lo hice por mi misma, porque soy curiosa.	A hoy yo no siento que la implementación de WD haya significado un salto cualitativa en nuestra experiencia en términos de gestión de personas.	No. La gente no está consciente del valor que tiene porque sino le daría mas bronca el no utilizar toda su potencialidad.
Disponibilidad de datos 24 X 7	Si, pero falta aún accesibilidad a través del celular	Si, pero falta aún accesibilidad a través del celular	Si, pero falta aún accesibilidad a través del celular
Seguimiento automático y recordatorio de actividades/tareas obligatorias en los relacionado con los procesos clave de Recursos Humanos.	Para los procesos que están en Workday si, y es bastante intuitivo.	A mi no me resulta muy intuitivo WD.	Nadia sabía como utilizarlo. HR debe contarte y facilitarte las herramientas.
Alienta a los empleados a tomar decisiones e iniciativas en base a la información obtenido del sistema de información de Recursos Humanos (HRIS).	No, ya que hay cosas básicas de HR que no están resueltas – First Basics-	A hoy yo no siento que la implementación de WD haya significado un salto cualitativa en nuestra experiencia en términos de gestión de personas.	Estos sistemas al no estar interfaceados con el resto de los inputs de la organización como sistema vivo que es hace que vos no puedas ver el valor de la inversión y tengas una experiencia que no te funciona y como consecuencia no te den ganas de usarlo.
La capacidad de asistir a cursos de capacitación interna a través de la Web, alineado al plan de desarrollo personal.	Si, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso	Si, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso	Si, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso

Variable/Entrevistado	Líder de Wealth	Líder de Career Products	Líder de Career Services
Aumento de Eficiencia en los procesos	En parte ya que aún hay mucho que se hace por afuera y que en forma manual después tengo que cargarlo en WD.	Lo que me doy cuenta ahora, después de un año, es que no sólo cambió el sistema sino el proceso y que acabamos de transitar una primera fase	Recién empezamos en el camino de la explotación de la herramienta, me sirve sólo como reservorio de información.
Aumento de Eficacia en los procesos	En parte ya que aún hay mucho que se hace por afuera y que en forma manual después tengo que cargarlo en WD.	Lo que me doy cuenta ahora, después de un año, es que no sólo cambió el sistema sino el proceso y que acabamos de transitar una primera fase	Recién empezamos en el camino de la explotación de la herramienta, me sirve sólo como reservorio de información.
Automatización de procesos a través de la tecnología	En parte ya que aún hay mucho que se hace por afuera y que en forma manual después tengo que cargarlo en WD.	Estamos en una primera etapa. La idea entiendo es haya un área de HR que nos da mas un guideline y después el proceso en sí quede en manos del negocio y que sea mucho de autogestión	Todavía estamos en una parte muy operativa del sistema, de entender como cargar la data y no llegamos a la instancia de explotación de data analytics.
Aumento de la Eficiencia en la toma de decisiones	La información es muy importante para tomar una decisión. Au nos encontramos en un proceso de transición ahora es una cuestión de tiempo, eso ya lo liberaste.	De hecho hay información útil que te permite por ejemplo ver la performance cerrada de tu equipo, como un visual board/radiografía del equipo	Todavía estamos en una parte muy operativa del sistema, de entender como cargar la data y no llegamos a la instancia de explotación de data analytics.
Reducción de costos y mayor control del presupuesto	No. Si vamos específicamente a Recursos Humanos, muchas veces pasas en estas implementaciones que achicas headcount, reemplazas maquina por persona y nada más, no se ve el cambio ni la eficiencia.	Para que la implementación sea exitosa hay que ver el repago de la inversión...de la información que me dé el sistema para tomar decisiones que seguramente en poblaciones más grandes uno lo puede sacar mayor provecho para en empresas	Nosotros en Argentina no hubiesemos comprado un sistema de gestión así...tan caro.
Visión holística y clara del negocio, incluida la transparencia.	No ya que siento que tengo que hacer todo uno por uno, y no carga masiva.	No, dado las características particulares de la compañía.	No ya que seguimos haciendo mucho nosotros desde el negocio de los procesos que debería liderar HR (selección/Assessments) como la estructura de HR es tan flaca. Todo depende del
Visión y conocimiento más profundo de los procesos clave re Recursos Humanos (EJ: contratación, desvinculación, evaluación de desempeño, planes de desarrollo y sucesión, entre otros).	Hacemos lo mismo que hacíamos antes, ej aumentos salariales, la diferencia es que ahora tenemos un trabajo adicional de cargarlo después en WD. Las decisiones siempre estuvieron en el negocio.	La compañía se encuentra en un traspaso de ciertas funciones del área de soporte a la línea, determinadas funciones vuelven o quedan en la línea, como People Manager.	Para mí siempre en esta compañía fue casa de herrero cuchillo de palo HR, nunca fue muy protagonista. Todo depende del negocio, porque como HR no tiene gente, no tiene músculo
Ahorro de tiempo en la actualización, visualización y consulta de datos e información.	Hacemos lo mismo que hacíamos antes, ej aumentos salariales, la diferencia es que ahora tenemos un trabajo adicional de cargarlo después en WD. Las decisiones siempre estuvieron en el negocio.	A medida que automatizamos determinadas tareas más operativas, se supone deberíamos hacer un mejor aprovechamiento del tiempo que queda para el resto de las actividades. Aun no lo vemos pero entiendo estamos yendo para ese lado.	Lo que ayuda es que ahora tengo un tracking en sistema ya que antes estaba en una carpeta que se perdía. Nos ayuda a no depender de las personas.
Acceso a la información y a los datos y poder también actualizarlos de manera independiente y mismo la oportunidad de acceder al sistema desde cualquier lugar (incluso a través del teléfono inteligente).	Esta es una organización chica. En una copia con poco headcount no lo valoras tanto...ya tenes el contacto con todo.	Por momentos puede llegar a ser un poco desordenado porque a último momento te dicen que dicen que tenías que haber cargado esto pero yo no sabía ni lo que tenía que cargar.	Hay cero preparación. Te lo dicen con poca anticipación, cero comunicación, no hay un timeline claro. No tenes a quien acceder para entender como es el flow del sistema.
Disponibilidad de datos 24 X 7	Sí, pero falta aún accesibilidad a través del celular	Sí, pero falta aún accesibilidad a través del celular	Sí, pero falta aún accesibilidad a través del celular
Seguimiento automático y recordatorio de actividades/tareas obligatorias en los relacionado con los procesos clave de Recursos Humanos.	En muchas ocasiones no resulta tan intuitivo y tuvimos que resolverlo entre nosotros. Tampoco hay una comunicación de la compañía de los diversos procesos que están en Workday y el timeline de cada uno de ellos.	Por momentos puede llegar a ser un poco desordenado porque a último momento te dicen que dicen que tenías que haber cargado esto pero yo no sabía ni lo que tenía que cargar. Ni el due date ni que lo tenía que hacer yo	En los procesos que se implementaron sí, pero creo que nadie se sentó a ver que podemos explotar.
Alienta a los empleados a tomar decisiones e iniciativas en base a la información obtenido del sistema de información de Recursos Humanos (HRIS).	No, ya que HR me mande una planilla con un monton de datos para que las cargue en WD, si no vamos a tener esa reunión con el valor agregado que me puede dar HR con apoyo y sugerencia.	A nivel del empleado, como individual contributor, no lo percibo. A nivel de los line managers, hay información útil que te permite por ejemplo ver la performance cerrada de tu equipo, como un visual board/radiografía del equipo, te da como un agregado del capital humano de tu equipo que está bueno...	Workday no es un lugar que tengamos información que usemos para gestionar. Seguimos viendo todo en Excel y pasándolo en el sistema.
La capacidad de asistir a cursos de capacitación interna a través de la Web, alineado al plan de desarrollo personal.	Sí, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso	Sí, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso	Sí, desde Enero 2020, pero falta alineamiento y coordinación con Recursos Humanos en la gestión y asignación de los empleados a cada curso

Fuente: Elaboración propia