



¿Qué es un sistema moderno de gestión de capital humano y operaciones?

J. REGUART OYARBIDE Consultor Tecnológico Financiero especialista en RRHH de Coprava

En este artículo el autor analiza qué debería proporcionar la herramienta ideal para la organización del capital humano, que según explica puede optimizarse.

¿Qué es un sistema moderno de gestión de Capital Humano y Operaciones? Intentaremos en estas líneas explicar cómo este tipo de sistemas, a día de hoy, ayudan y cómo son herramientas de gran interés a la hora de aplicarse a empresas de la Industria Farmacéutica. Como en cualquier aspecto de la vida, en gestión no existen los dogmas y cualquier empresa puede ser eficaz con este sistema o con cualquier otro, confío en cualquier caso que mi planteamiento, como consultor tecnológico y financiero, sirva de ayuda para los lectores para vislumbrar el ahorro de tiempo y dinero que suponen este tipo de soluciones informáticas.

### Organización del capital humano

Para la gestión de RRHH pueden emplearse múltiples herramientas: desde hojas de cálculo hasta complejíssimas *suites* de *software* empresarial. Hay empresas que dedican un departamento exclusivo a la planificación mientras que otras intentaban distribuir la carga de trabajo a lo largo de la cadena de mando.

Los que usan herramientas sencillas en seguida ven la ventaja de tener la información consolidada y una herramienta homologada. Muchas veces las hojas de cálculo no están estandarizadas, hay diversas versiones para cada usuario. Hasta puede que la baja del creador de la hoja suponga un verdadero trauma en el departamento ya que “nadie más conoce cómo se hace”.

Los usuarios de grandes paquetes de *software* suelen encontrarse con costes elevados de contratación, implantación y mantenimiento que podrían mejorarse con otro tipo de herramientas. A ello se unen dos problemas muy comunes:

– Muchas veces estos paquetes cubren prácticamente todas las áreas de la empresa. Dan buen servicio al área de proveedores, de nómina de contabilidad, etc. pero suelen ser bastante limitados en sus herramientas de gestión de capital humano. Por algún motivo dicha gestión se ha tratado siempre como algo secundario y es ahora, con la actual coyuntura económica, cuando nos hemos dado cuenta del gran ahorro de costes que puede suponer.

– Otras veces nos hemos encontrado con herramientas específicas para la gestión de capital humano que intentaban ser tan completas y dar cobertura a tantísimos casos que morían de éxito: eran complejas de utilizar, poco intuitivas, con una curva de aprendizaje muy elevada y verdaderas máquinas de desmotivar al usuario.

### Planificación del capital humano

Si analizamos la organización del personal de la Industria Farmacéutica nos daremos cuenta de que es un problema de gran complejidad. Y deberíamos afrontarlo con la importancia que realmente tiene ya que una buena distribución y organización de nuestros empleados puede acarrear un ahorro sustancial.

Por un lado nos encontramos con que una tipología de personal muy heterogénea:

- Visitadores médicos con horarios flexibles y ubicación móvil.
- Empleados de plantas de producción con turnos rotatorios o incluso turnos que deben dar cobertura 24 h/365

días en los laboratorios con materias vivas.

- Administrativos y personal de gestión.
- Especialistas de producto y formadores con formaciones *ad-hoc* en quirófanos, congresos, etc.
- Empleados de distribución y logística.

Debido a ello, la organización de los empleados de este microcosmos requiere de herramientas especializadas en la gestión de capital humano que sean:

- Abiertas y permitan acomodarse a los diferentes perfiles de trabajador y trabajo desempeñado.
- Intuitivas y fáciles de utilizar para reducir tiempos de formación y no frustrar a los usuarios.
- Tecnológicamente avanzadas. Hoy en día la ubicación física o el punto de acceso a nuestras aplicaciones no debe plantear problemas. El acceso a Internet es ubicuo y con él el acceso a nuestras aplicaciones. Debemos además garantizar un mantenimiento sencillo y barato, facilidades de actualización y, por supuesto, escalabilidad para dar servicio a las ampliaciones y cambios de estructura que realice nuestra compañía.

Pero estas herramientas no deben detenerse en la organización de nuestros empleados. Deben ir más allá y proporcionar una visión global y al detalle de la de lo que dicha organización conlleva y de su impacto económico. Tienen que permitirnos:

- Gestionar las incidencias diarias que nos desvían de la teoría programada.
- Responder a dichas incidencias con premura y con la información suficiente como para localizar sustitutos.
- Controlar las horas de trabajo real y actividades desempeñadas de nuestros trabajadores para poder gestionar los costes que de ello se deriva.
- Simular la organización de nuestra empresa en el futuro para realizar estimaciones de coste: ¿cuánto costaría abrir una nueva línea de producción durante dos meses?, ¿qué ahorro tendría si reduzco mis comerciales un 20%? Este tipo de preguntas están a la orden del día y estas herramientas pueden ayudarnos a solucionarlas.

Es de gran importancia que sean flexibles con los distintos perfiles de uso. Esto nos permitirá distribuir la carga de trabajo entre todos los integrantes de la cadena de mando:

- De nada nos sirve tener una herramienta muy potente para mandos intermedios si la gerencia no puede acceder a datos agrupados y filtrados de manera global.
- Las herramientas deben ser flexibles con la estructura de mando. Habrá

empresas que quieran centralizar la gestión mientras que otras desearán distribuirla entre todos sus mandos.

- Es también interesante contar con módulos que permitan al trabajador interactuar con la empresa. Automatizando tareas como las solicitudes de vacaciones o los intercambios de turnos se reduce sustancialmente el número de llamadas y documentación en los departamentos de RRHH.

Las herramientas deben ser capaces de adaptarse a la estructura física descentralizada de la empresa actual. De nada nos sirve tener toda la información de nuestros distintos centros de trabajo (oficinas, factorías, almacenes...), si dicha información no está consolidada y los datos no están actualizados. Nuestra herramienta debería:

- Poder gestionar tantos centros de trabajo como sean necesarios de manera independiente. Los usuarios de cada centro sólo deben tener accesibles sus propios datos. Sin embargo un gerente de zona o la dirección general deben poder acceder a los datos simultáneos de todos los centros que dependan de ellos.
- Los datos deben estar disponibles en cualquier momento. En herramientas antiguas, cada centro de trabajo almacenaba la información en su propia base de datos. Por la noche se recopilaban los datos de todos los centros y consolidaban en una única base de datos. El proceso solía ser largo, fuente de errores y tenía el gran inconveniente de que los datos quedaban sin actualizar hasta que se lanzara el siguiente proceso.

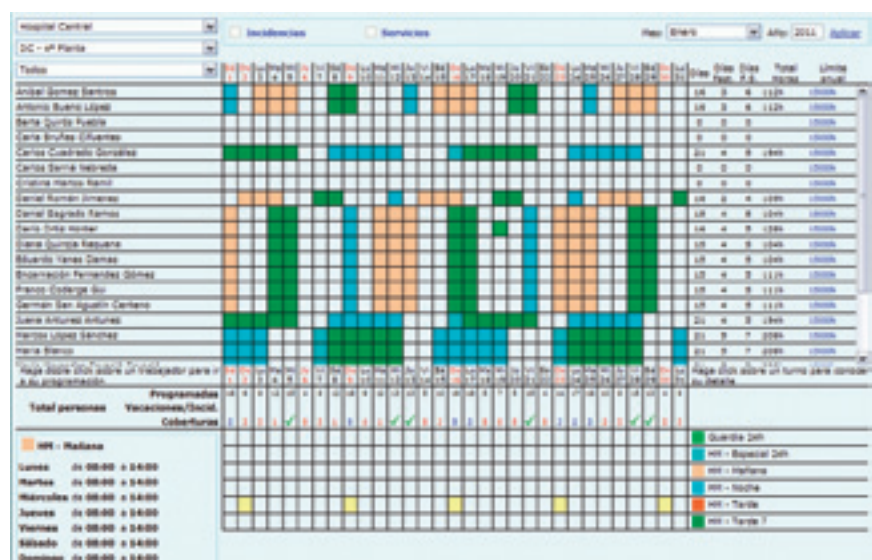
Por último, debemos ser conscientes de que cualquier empresa cuenta ya con un ecosistema de aplicaciones instaladas que dan servicio a sus distintos departamentos. La nueva herramienta

debe poder integrarse en el ecosistema y comunicarse con las aplicaciones ya existentes sin limitaciones y sin que ello sea algo traumático ni para los usuarios ni para nuestro departamento de sistemas:

- Debe poder absorber la información de aplicaciones ya existentes. Un ejemplo muy claro es la base de datos de personal. No tiene sentido tener que duplicarla y mantenerla en dos sitios a la vez. El nuevo *software* debe poder acceder a ella y mantener una comunicación bidireccional.
- Debe poder compartir su propia información con otros paquetes de *software*. Si tenemos datos económicos del salario variable de nuestros empleados ¿no sería interesante poder compartirla con nuestro paquete de nóminas?
- La integración con el *hardware* de la empresa puede ahorrarnos mucho trabajo. Si ya tenemos sistemas de control presencial, dispositivos de geolocalización, *smartphones*... lo ideal es que toda esa información termine en nuestra herramienta para ser explotada y consolidada.
- Los módulos de la herramienta deberían poder trabajar de manera independiente y ser integrables dentro de las aplicaciones ya existentes. Es normal encontrar compañías que cuentan ya con una intranet corporativa para los empleados. Si queremos ofrecer, por ejemplo, información de los turnos de trabajo debería ser posible integrar un acceso a dicho módulo desde dentro de nuestra intranet sin tener que cambiar de entorno y haciendo la identificación del usuario transparente.

### ¿Cómo debería ser la herramienta ideal?

Después de todas estas consideraciones, ¿cómo debería ser nuestra herramienta



Interesa encontrar aplicaciones robustas, rápidas, intuitivas y que permitan gestionar millones de registros de información y miles de usuarios sin un impacto en el rendimiento

ideal? Si analizamos la tendencia en el desarrollo de *software* nos daremos cuenta de que, por fin, parecemos estar llegando a la madurez de internet y de las aplicaciones web. Aquellos años locos de vendedores de humo .com a finales de siglo XX, no son más que un recuerdo. Con la velocidad que han alcanzado las comunicaciones, el abaratamiento del *hardware* y, sobre todo, las plataformas específicas de desarrollo de aplicaciones web hemos alcanzado un punto en el que se puede tener en la web la misma aplicación que antes teníamos instalada en nuestro ordenador personal.

Al hablar de aplicaciones web en seguida aparecerán conceptos técnicos *cloud computing* o web 2.0. No los tenga muy en cuenta: no son más que mercadotecnia. Lo que realmente nos interesa es encontrar aplicaciones robustas, rápidas, intuitivas y que permitan gestionar millones de registros de información y miles de usuarios sin un impacto en el rendimiento.

– Nuestra herramienta debe ser web 100%. Queremos que sea accesible desde cualquier parte del mundo. Que no necesite ningún *software* adicional instalado en nuestro PC para funcionar: hoy accedemos a ella desde nuestro despacho pero mañana podemos estar usando un PC público en el aeropuerto o el portátil de nuestro cuñado en nuestra casa de la sierra.

El hecho de ser web 100% también nos permitirá optar por tenerla instalada en nuestros servidores corporativos o externalizarla a un servicio de *hosting*.

– Debe garantizar la seguridad. Internet hoy en día es tan segura como conducir un coche. Es imposible eliminar el riesgo de accidente al 100% pero conducir descansado, no beber y a una velocidad moderada lo reduce sustancialmente. Los actuales sistemas de seguridad, encriptación de datos, firmas digitales, etc. permiten trabajar con seguridad desde Internet. Un ejemplo

muy claro son la banca digital o los servicios de la administración pública.

– Debe ser intuitiva y sencilla de usar. Si hay algo que cada vez está disponible a mayor franja de población es internet. Las aplicaciones web han democratizado el uso del *software*.

Nuestra herramienta debe ser potente y robusta pero con un interfaz igual de sencillo e intuitivo que el de una aplicación de venta de billetes por Internet. Debe eliminar los códigos, simplificar las opciones, contar con ayudas visuales, limitar el uso del teclado en beneficio del ratón o los interfaces táctiles, minimizar los tiempos de espera y el movimiento entre pantallas...

– La información debe poder ser compartida. Los informes tienen que poder ser exportables a diversos formatos o enviados por correo electrónico. No todos nuestros empleados tienen un ordenador a mano siempre pero sí probablemente que tendrán un teléfono móvil. Nuestra herramienta debe poder comunicarse y recibir información de todo tipo de dispositivos móviles.

### Un ejemplo: delegados de ventas

Veamos un caso práctico, la fuerza de ventas. Son trabajadores sin un puesto de trabajo físico, sin horarios concretos ya que dependen de las citas que establezcan, con gran movilidad, gastos variables, con un contacto remoto con la empresa ya que no suele ser necesario que se acerquen a las oficinas centrales, sus bajas temporales no suelen requerir una sustitución inmediata. ¿En qué nos puede ayudar nuestra herramienta de organización de capital humano?

Puede facilitar la comunicación entre trabajador y empresa. Podemos poner a disposición del trabajador herramientas para solicitar vacaciones o para imputar sus gastos. Sus horarios pueden no ser fijos pero sí que tendrá la necesidad de establecer una agenda de citas. Dicha agenda puede centralizarse en la herramienta de modo que las citas concertadas desde la empresa estén a disposición del trabajador: ¿dónde debo ir, con quién debo hablar, a qué hora?

La herramienta, además de ser accesible vía web, debe estar optimizada para dispositivos móviles. Poder imputar datos desde un *smartphone* o recibir un SMS avisándote de un cambio en tu planning de trabajo puede ahorrar mucho tiempo.

Los gastos variables de nuestros delegados (gasolina, *parking*, comidas, etc.) pueden tenerse *online* y cuantificarse en todo momento. El trabajador cobrará antes su nota de gastos y la

empresa podrá realizar una valoración instantánea de los gastos variables de su fuerza de ventas.

### Otro ejemplo: líneas de producción

Los empleados destinados a una línea de producción suelen requerir una organización y controles diferentes. Existen líneas que trabajan las 24 horas del día (pongamos por ejemplo los cultivos celulares para producción de hormonas) y otras que cierran a determinadas horas. Nuestra herramienta debe poder establecer cuánto personal, de qué categoría y conocimientos necesitamos tener trabajando para dar cobertura a la línea y que esta no se detenga.

Los turnos de trabajo suelen estar estructurados en tramos de 8 horas. A veces son equipos fijos de trabajo que no varían la franja horaria, otras veces se establecen rotaciones (por ejemplo mañana, tarde, noche, descanso). Además, nuestros trabajadores estarán sujetos a convenios, jornadas de vacaciones, liberaciones sindicales, jornadas reducidas, bajas, maternidades, etc. Debemos poder definir una tipología de turnos abierta que nos permita crear turnos a la medida de nuestros trabajadores. La aplicación debe tener un módulo robusto para establecer los límites horarios de convenio y de la propia empresa.

Es útil también poder especificar unas coberturas variables en función de reglas predefinidas que den respuesta a eventos periódicos o esporádicos. Por ejemplo: supongamos que nuestra línea debe producir *x* dosis diarias de un medicamento. Para dar cobertura a ello necesitamos y personas dedicadas. Sabemos además que todas las últimas semanas de mes hay que abrir una nueva línea para producir una variante del medicamento que requiere *z* personas. Nuestra herramienta tiene los datos suficientes como para modificar ella misma las coberturas de esa semana e informarnos de que necesitamos incrementar el número de trabajadores en la línea. Es más, debe poder presentarnos una simulación de qué personal debería destinarse, en qué horarios y durante cuánto tiempo.

Es imprescindible tener también capacidad de reacción ante las bajas y ausencias. Si falta un trabajador ¿quién es el más adecuado para reemplazarlo? ¿cómo lo localizo? ¿tiene los conocimientos necesarios para asumir el puesto? ¿ha superado sus horas de convenio?

Los trabajadores de líneas de producción suelen emplear relojes de fichaje o controles biométricos que anotan con exactitud las horas exactas de trabajo. La herramienta tiene que poder

nutrirse de esa información mediante interfaces, y ponerla a disposición de los usuarios: cuántas horas efectivas de trabajo, cuántos retrasos, cuántas horas se ha dedicado a una actividad, qué categorías de empleados han trabajado y durante cuánto tiempo... y lo más importante: cuánto cuesta á la empresa todo ese trabajo desempeñado.

Deberíamos poder calcular salarios variables y enlazarlos con los paquetes de nómina. O calcular cuánto vamos a facturar este mes a nuestros clientes. O realizar estimaciones y análisis sobre la variación de costes si reorganizáramos los turnos y personal de línea. Las posibilidades son múltiples y abiertas.

#### Para terminar

Dentro de los productos múltiples productos de RRHH y Operaciones, me gustaría destacar el que hemos desarrollado en Coprava. Contamos con una herramienta de Gestión de Capital humano en la que hemos intentado aplicar todas las pautas explicadas en este artículo:

– Se concibió desde su origen como aplicación web por lo que garantiza la escalabilidad, ubicuidad de acceso

y simplifica costes de mantenimiento y actualización. Todos los módulos son accesibles desde un ordenador provisto únicamente de un navegador de Internet, sin necesidad de *software* adicional o configuraciones especiales.

- Está especialmente adaptada a las empresas descentralizadas de hoy en día: múltiples centros y perfiles de trabajadores gestionados desde una única instalación con la información consolidada y actualizada al momento.
- Contempla las distintas maneras de distribuir el trabajo. Desde departamentos específicos de planificación y control, hasta empresas en las que cada elemento de la cadena de mando tiene una parcela de gestión específica.
- Abierta y en continuo desarrollo. Las ampliaciones y mejoras ocurren prácticamente a diario.
- Al tratarse de una herramienta multi-sectorial, las mejoras intentan cubrir las necesidades de cualquier tipología de empresa pero manteniendo la simplicidad de uso: si usted no necesita un módulo, la propia aplicación le permite ocultarlo para no confundir al usuario.

– La heterogeneidad de nuestros clientes habla de la adaptabilidad y versatilidad del producto: desde cadenas hoteleras hasta grupos hospitalarios pasando por factorías o *contact centers*.

Tras varios años de desarrollo contamos con una herramienta robusta, útil para prácticamente cualquier negocio.

#### Conclusiones

- Una buena organización del capital humano supone un gran ahorro de costes: optimización del personal y optimización del trabajo a realizar.
- Busque herramientas en entorno web: menos costes de mantenimiento y escalabilidad para adaptarse a su negocio.
- Busque aplicaciones abiertas, que den solución a cualquier tipo de estructura dentro de su empresa.
- La herramienta debe proporcionarle información consolidada y actualizada al momento de toda su empresa.
- Busque aplicaciones abiertas, que se integren con el *software* que ya posee su empresa y que permitan a su departamento de TI acceder a los datos y estructura. ■



## Operador Logístico Farmacéutico



[www.t2picking.com](http://www.t2picking.com)



Calidad



Flexibilidad



Servicio