

Los sistemas de información de los recursos humanos

José M. Gasalla Dapena
Pilar Pato Jiménez de Castro
Pablo Burgué de la Cruz

Índice

1. Los sistemas de información, una herramienta sistémica para la gestión de personas	9
1.1. Actividades primarias en un departamento de recursos humanos	9
1.2. El sistema de información de recursos humanos (SIRH)	10
1.2.1. La evolución de los SIRH	10
1.3. Un modelo de sistema de información de recursos humanos	11
1.4. Subsistemas de entrada	12
1.4.1. El sistema de información contable.....	
1.4.2. El subsistema de investigación de recursos humanos	12
1.4.3. El subsistema de inteligencia de recursos humanos	13
1.4.4. La base de datos del SIRH	14
1.5. Subsistemas de salida	15
1.5.1. Subsistema de planificación de las personas que se necesitarán en la empresa	15
1.5.2. El subsistema de reclutamiento	15
1.5.3. Subsistema de gestión de personas	15
1.5.4. Subsistema de compensación	16
1.5.5. Subsistema de prestaciones	17
1.5.6. Subsistema de información al entorno	17

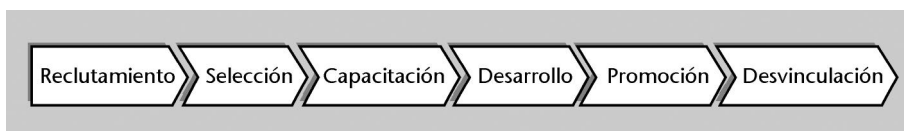
1. Los sistemas de información, una herramienta sistémica para la gestión de personas

1.1. Actividades primarias en un departamento de recursos humanos

Como ya pudimos comprobar en el módulo 3, la función de recursos humanos en las empresas ha evolucionado mucho en los últimos treinta años; de ser un área de la empresa con funciones meramente administrativas ha pasado a convertirse en muchos casos en un área estratégica de la organización.

En general, la cadena de valor sobre la que se basan las actividades de este departamento se resume en el gráfico siguiente:

Figura 1. Cadena de valor en la función de recursos humanos



Este proceso lleva asociada una serie de acciones, y no todas son administradas directamente desde recursos humanos, sino también por los gerentes de las diferentes áreas de la empresa:

- 1) En los momentos de **reclutamiento y selección** de profesionales, se desarrollan, entre otras actividades, el sondeo de “viveros” de profesionales candidatos, la obtención de currículos, la realización de diferentes tipos de pruebas para testar el grado de adecuación de las personas a puestos que se desean cubrir y la integración del profesional en la organización.
- 2) La **capacitación** incluye actividades de formación y entrenamiento del profesional, diseñadas a partir de un proceso de seguimiento y evaluación previo de su desempeño y de sus áreas de mejora, y también teniendo en cuenta la orientación estratégica de la empresa.
- 3) Dicho proceso de seguimiento es también vital para definir acciones de **desarrollo**, que están orientadas al cambio y a la potenciación de los conocimientos, habilidades y actitudes del profesional.
- 4) El mismo proceso de seguimiento y evaluación, incorporando otras variables de análisis, define otro tipo de actividades administradas desde el departamento de recursos humanos (que no siempre toma la decisión), que son las de **promoción**.

5) Finalmente, también desde este departamento se coordinan las tareas de **desvinculación** del profesional, ya sea por jubilación o por cambio de alternativa profesional.

6) También desde recursos humanos se desarrollan operaciones de tipo puramente **administrativo**, y que tienen lugar durante toda la cadena de valor antes expuesta: son los aspectos relativos a los contratos de los profesionales, las relaciones laborales, la gestión de las nóminas, la gestión de los planes de pensiones, etc. La empresa opta por externalizar algunas de estas actividades para reducir el coste.

Una primera aproximación a estas actividades ya nos hace pensar en el tipo de información relevante que maneja el departamento de recursos humanos y hasta qué punto puede aportar valor una **herramienta sistémica** para la gestión de la información, que pueda ayudar a tomar decisiones que afectan a las diferentes políticas de dirección y desarrollo de personas, así como al “día a día” de la administración del ámbito de los recursos humanos.

Actividad complementaria

Imaginad que sois directores o directoras de recursos humanos y pensad en la información de la que os gustaría disponer para tomar decisiones en cada una de las fases de la cadena de valor que hemos visto.

1.2. El sistema de información de recursos humanos (SIRH)

Toda empresa debería contar con un sistema para recabar y mantener los datos que describen las actividades del departamento de RR.HH. para transformar los datos en información y luego comunicar la información a los usuarios. Este sistema ha recibido el nombre de **sistema de información de recursos humanos (SIRH)**.

Aunque es fácil pensar en el SIRH como un sistema que se estructura a partir de una herramienta informática, esta idea es engañosa por dos razones. Primera, un número relativamente grande de SIRH no están basados en la informática y, segunda, el término de SIRH también incluye a las personas que trabajan con el ordenador. En general, en una organización mediana-grande, el departamento de RR.HH. cuenta con una sección de SIRH encargada de manejar el sistema conceptual de datos e información sobre recursos humanos.

1.2.1. La evolución de los SIRH

Hasta hace poco, la dirección de las empresas no prestaba tanta atención a los datos relativos al campo de los recursos humanos como a los datos que describen aspectos económicos, financieros o logísticos del negocio. El estímulo para elevar la categoría de los datos del ámbito de los recursos humanos se gestó en Estados Unidos al amparo de leyes o iniciativas del Gobierno federal (años sesenta y setenta). En esta época se comenzó a obligar a las empresas a proporcionar estadísticas que indicaban el grado en que sus prácticas relacionadas con la preocupación por la satisfacción de sus profesionales cum-

plían con las leyes. Las empresas pronto aprendieron que no podían producir a tiempo los informes requeridos sin la ayuda de sistemas de información rápidos y fiables.

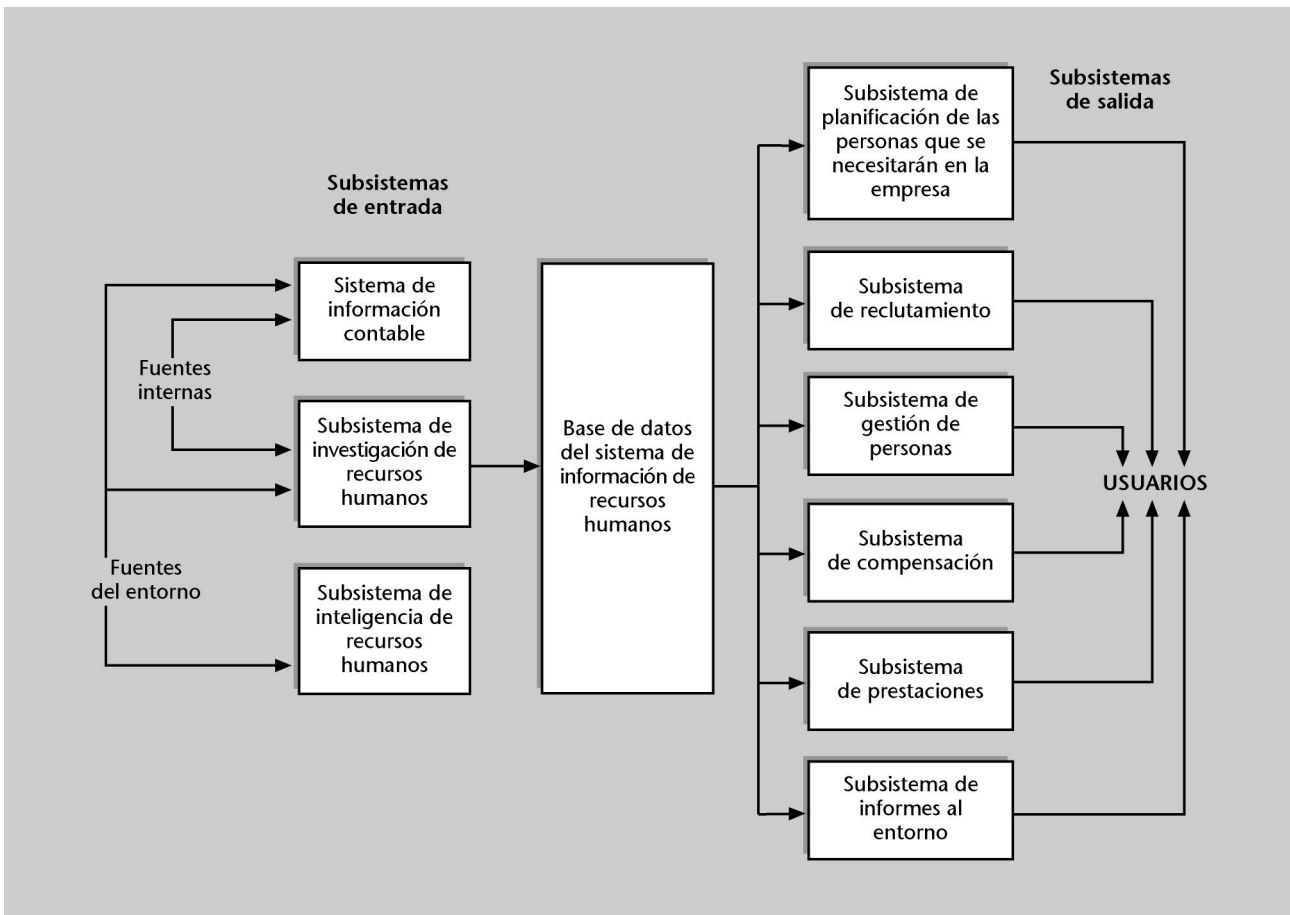
Así, la alta dirección comenzó a asignar recursos adicionales al desarrollo de sistemas de información de recursos humanos. Los nuevos sistemas fueron creados por especialistas en información del área de servicios de información, quienes colaboraban con los usuarios de los servicios del departamento de RR.HH. En un principio, todo estaba centralizado en las grandes computadoras ubicadas en el área de servicios de información de la empresa.

Cuando aparecieron en la escena los ordenadores personales (PC), éstos comenzaron a instalarse en los departamentos de RR.HH. Algunos se usaron de manera independiente; otros se conectaron en red para formar redes de área local (LAN), y algunos más se conectaron en red con las instalaciones informáticas centrales de la compañía.

1.3. Un modelo de sistema de información de recursos humanos

Una característica del SIRH que lo distingue de otros sistemas de información funcional es la amplia variedad de aplicaciones que puede ejecutar. Vemos reflejada tal variedad en el siguiente gráfico:

Figura 2. Un modelo de sistema de información de recursos humanos.



Fuente: Raymond McLeod. *Sistemas de información gerencial*.

Como vemos en la figura, el modelo incorpora dos tipos de subsistemas de información:

- 1) Los **subsistemas de entrada**, que se alimentan de los datos que proporcionan fuentes internas de la propia organización, o bien fuentes externas.
- 2) Los **subsistemas de salida**, que se alimentan de la información proporcionada por la base de datos, y que a su vez genera información que permite a los usuarios la toma de decisiones una vez elaborada, es decir, transformada en conocimiento.

1.4. Subsistemas de entrada

1.4.1. El sistema de información contable

Los datos que el sistema de información contable maneja son una combinación de datos de personas y de contabilidad.

Los **datos de personas** son relativamente permanentes y no son de naturaleza financiera. El departamento de RR.HH. crea estos datos de personas en el momento de la contratación de un nuevo profesional y se mantienen actualizados durante el tiempo que éste trabaja en la empresa. Se mantienen datos similares para profesionales retirados.

Los elementos de **datos de contabilidad** son primordialmente financieros y tienden a ser más dinámicos que los anteriores.

El sistema de información contable proporciona al SIRH los datos de contabilidad para que la base de datos contenga una imagen completa del **capital humano** de la organización, tanto financiera como no financiera.

1.4.2. El subsistema de investigación de recursos humanos

Este subsistema reúne datos mediante proyectos de investigación especiales. Ejemplos de tales investigaciones son los estudios de sucesión, los análisis y evaluación de puestos de trabajo y los estudios de clima.

Los **estudios de sucesión** tienen como fin identificar a las personas de la compañía que son candidatas para puestos que quedan vacantes. Se pueden realizar de manera esporádica o continua, si bien está más extendida la primera práctica. Los estudios de sucesión, como la mayoría de las investigaciones que se coordinan desde el departamento de recursos humanos, involucran a una gran cantidad de profesionales de la organización, principalmente a mandos medios y directivos de segundo nivel.

¿Sabías que...

... en un estudio desarrollado a comienzos de los noventa en Estados Unidos, el 94,3% de las empresas consultadas manifestó disponer de una base de datos informatizada para la gestión de la información de recursos humanos?

Datos de personas

Por ejemplo, número de empleados, sexo, fechas de nacimiento, estudios, estado civil, número de hijos, etc.

Datos de contabilidad

Por ejemplo, tarifa/hora del profesional, salario mensual, ingresos brutos anuales, retribución fija, variable, etc.

Los **análisis y evaluaciones de puestos de trabajo** estudian las diferentes funciones que constituyen cada puesto de las distintas áreas de la empresa, con el fin de definir su alcance e identificar los conocimientos y habilidades que se requieren para poder desempeñar de forma eficiente dichas funciones. Este hecho proporciona una información muy valiosa fundamentalmente en esa etapa de la cadena de valor que hemos definido como de **reclutamiento y selección**.

Los **estudios de clima** son un seguimiento periódico del nivel de satisfacción de los profesionales con la empresa. Con una periodicidad anual o bianual, un estudio de clima bien realizado permite identificar, entre otros aspectos, el grado de alineamiento de las personas con la estrategia de la empresa, la satisfacción con las diferentes políticas que se están llevando a cabo, la motivación de los profesionales y el estado de ánimo de los diferentes equipos de trabajo.

En cada uno de estos ejemplos existe una necesidad de información específica que no se puede generar de manera autónoma a partir de la base de datos del SIRH, por lo que se realiza un estudio especial para recabar los datos, que se incorporarán a la citada base de datos, que los transformará en información.

1.4.3. El subsistema de inteligencia de recursos humanos

El subsistema de inteligencia de recursos humanos obtiene del entorno de la empresa datos relevantes para el departamento de recursos humanos. Los elementos del entorno que proporcionan estos datos incluyen al Gobierno, los proveedores, los sindicatos, la comunidad global, la comunidad financiera y los propios competidores.

- **Inteligencia del Gobierno.** El Gobierno proporciona datos e información que ayudan a la empresa a cumplir con las distintas leyes relativas al empleo.
- **Inteligencia de proveedores.** Los proveedores pueden ser empresas, como compañías de seguros, que proporcionan prestaciones de los profesionales, así como centros de colocación universitarios y agencias de empleo, que sirven como fuentes de nuevos empleados. Estos proveedores proporcionan datos e información que permiten a la empresa desempeñar sus funciones de reclutamiento y contratación.
- **Inteligencia de sindicatos.** Los sindicatos proporcionan datos e información que sirven para administrar los contratos laborales entre los profesionales y la empresa.
- **Inteligencia de la comunidad global.** La comunidad global proporciona información que describe recursos locales como viviendas, educación y re-

creación. Esta información se usa durante el reclutamiento de profesionales a una escala local, nacional o internacional, y durante la integración de las personas que en la actualidad forman parte de la organización en sus comunidades locales.

- **Inteligencia de la comunidad financiera.** La comunidad financiera suministra información y datos económicos que se usan en la planificación de plantillas, por ejemplo, en el crecimiento previsto del sector, rentabilidades medias de las empresas que compiten en un sector, etc.
- **Inteligencia de los competidores.** En cierto tipo de sectores en los que se requieren conocimientos y habilidades muy especializados, como el tecnológico, existe un flujo muy frecuente de personas de una empresa a otra. Algunas empresas consideran a sus competidores fuentes excelentes de nuevos empleados, y por ello reúnen información acerca de las prácticas laborales de sus competidores y quizá incluso información sobre los individuos que podrían llegar a reclutarse.

Gran parte del resultado de esta inteligencia del entorno se reúne por medio de sistemas informales, como información propagada de boca en boca, pero un volumen cada vez mayor está siendo proporcionado por sistemas formales, casi todos informatizados. En la actualidad, Internet se ha convertido en una importantísima fuente de obtención de información útil para recursos humanos.

1.4.4. La base de datos del SIRH

La creciente complejidad de las cuestiones relacionadas con la dirección de personas ha hecho casi indispensable la gestión informatizada de la información. Para la base de datos del SIRH existen varias alternativas en términos de contenido, ubicación, manejo e introducción de datos.

La base de datos puede contener información no sólo de los profesionales de la empresa, sino también de organizaciones e individuos del entorno de la organización. La variedad de la información puede ser muy grande, y fruto de ello la complejidad de la base de datos puede ser enorme también.

En la actualidad hay empresas como SAP o META 4 que han desarrollado *software* específico para incorporarlo a los SIRH de las empresas. En todo caso, las grandes corporaciones optan en la mayoría de las ocasiones por contratar a un proveedor que diseña una base de datos a medida de la organización, y que frecuentemente se encarga incluso del mantenimiento de la base de datos.

Normalmente, la base de datos se encuentra ubicada en el ordenador central de la empresa, aunque también es frecuente que exista una base de datos ex-

WEB

Navegad en la web y realizad un análisis sobre fuentes de información que proporcionan datos válidos para recursos humanos. Valorad qué tipo de decisiones pueden tomarse de manera más eficiente gracias a dicha información.

Actividad complementaria

Pensad en las ventajas e inconvenientes que tiene cada posible ubicación de la base de datos del SIRH (interna compartida, interna dividida, externa).

clusiva del departamento de recursos humanos, o incluso que cada unidad operativa disponga de la suya propia. En la actualidad, muchas organizaciones optan por externalizar la gestión de los sistemas de información en empresas expertas en este ámbito.

1.5. Subsistemas de salida

1.5.1. Subsistema de planificación de las personas que se necesitarán en la empresa

Esta planificación implica todas aquellas actividades que permiten a la gerencia identificar las necesidades futuras de la empresa por lo que respecta a las personas, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Son, por ejemplo, la elaboración de organigramas, el pronóstico de salarios, el análisis y evaluación de puestos, la planificación estratégica.

Actividad complementaria

Reflexionad sobre el valor de la información que puede proporcionar cada uno de los siguientes subsistemas, es decir, explicad qué y quiénes pueden tomar mejores decisiones gracias al correcto funcionamiento de los subsistemas de salida.

1.5.2. El subsistema de reclutamiento

Fundamentalmente utilizado por el área de selección, ofrece toda la información sobre candidatos para dar respuesta a posibles vacantes.

Existen dos aplicaciones relacionadas con este subsistema:

1) **El rastreo de demandantes de empleo:** con esta aplicación, la empresa identifica, recibe y gestiona información sobre candidatos a incorporarse a la organización. Por lo tanto, existe una labor pasiva de recepción de información (fundamentalmente currículos) y una labor activa de gestión de la información (selección de los mejores candidatos que se incorporan al proceso de selección constituido por una serie de pruebas que aportan nueva información que se incorpora al perfil del candidato).

2) **La búsqueda interna:** esta aplicación está bastante menos desarrollada que la anterior. Proporciona información sobre personas de la propia organización que son candidatos a cubrir una vacante. En las empresas que disponen de esta aplicación, dichos candidatos presentan sus credenciales para cubrir esa vacante y se incorporan a algo parecido a un proceso de selección, pero con características diferentes de la selección externa. Lo cierto es que esta aplicación está poco extendida por ser poca la información objetiva que se utiliza cuando una empresa desea que la vacante sea cubierta por personas que ya estaban en la empresa.

Cubrir vacantes

En un estudio realizado en España a mediados de la década de los noventa, sólo el 30% de las empresas encuestadas manifestaron disponer de una aplicación que permitiera detectar las opciones internas disponibles para cubrir una vacante.

1.5.3. Subsistema de gestión de personas

Éste es el mayor subsistema en términos del número de aplicaciones relacionadas con el mismo. La información que se proporciona desde este subsistema

podría facilitar el diseño de prácticamente cualquier política de dirección de personas. Sin embargo, no es en absoluto el más implantado en las empresas. Veamos alguna de las aplicaciones relacionadas con él:

1) **La evaluación del desempeño:** esta aplicación reúne las valoraciones sobre el desempeño y los resultados de cada profesional. Ofrece información muy valiosa, fundamentalmente para el diseño futuro de planes de formación y desarrollo de la empresa. Del mismo modo, puede ofrecer información interesante sobre el nivel de capacitación del profesional, algo que proporciona pistas sobre la evolución de su plan de carrera y su potencial directivo.

2) **Rotación interna:** esta aplicación permite tomar decisiones que optimicen la adecuación persona-puesto, ya sea por necesidades de la organización o por necesidades del propio individuo. Permite corregir ineficiencias e insatisfacciones que, en algunos casos, son fácilmente subsanables (véase ejemplo).

3) **Evaluación del plan de formación:** permite obtener información sobre numerosas variables que determinan la calidad de la formación: satisfacción de los participantes, evolución del aprendizaje, mejora de los desempeños fruto de la formación recibida, valoración de los proveedores, etc. Casi todas las organizaciones realizan evaluaciones de las acciones formativas que desarrollan, pero sólo en torno a la mitad realizan una valoración exhaustiva y basan sus decisiones futuras en la información obtenida de los propios participantes en las acciones formativas.

4) **Clima laboral:** esta aplicación, que suele basarse en un estudio previo de carácter periódico, ofrece información relevante para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de los recursos humanos. Un análisis por colectivos del nivel de satisfacción de los profesionales puede ofrecer datos muy significativos que expliquen diferencias de rendimiento interdepartamentales, desmotivación, conflictos internos, etc.

1.5.4. Subsistema de compensación

A menudo relacionado con el anterior, pero cada vez más independiente por estar relacionado con una política específica, el subsistema de compensación es uno de los que más éxito ha tenido dentro de todos los que componen el SIRH.

Tal vez una razón por la que estas aplicaciones son tan populares es porque son fáciles de implementar: la gestión de las nóminas, de los incentivos, de los aumentos por categorías, disponen de multitud de *softwares* en el mercado que dan respuesta a las necesidades más específicas.

El reto de este subsistema es no perder de vista su vínculo con el resto de los subsistemas, ya que ello significaría la pérdida de coherencia del modelo glo-

Extraña coincidencia

En un programa formativo de una conocida entidad financiera, coincidieron dos directores de sucursal: uno vivía a 500 metros de la oficina donde trabajaba el otro, que a su vez vivía en el mismo edificio donde su compañero ejercía sus funciones de director. La distancia entre sus residencias y su lugares de trabajo era de más de 50 kilómetros. Nadie en la organización conocía esta coincidencia. Por supuesto, esta extraña situación se subsanó de inmediato.

bal. Precisamente este hecho es todavía relativamente frecuente, y está relacionado con una evidencia fácilmente demostrable: la política de compensación en las empresas, al estar tan relacionada con la política de gatos, suele manejar variables que van mucho más allá de las políticas de dirección de personas, y dichas variables son independientes del SIRH.

1.5.5. Subsistema de prestaciones

Las aplicaciones de este subsistema generalmente son muy complejas y difíciles de operativizar. Tiene poco futuro con la creciente externalización de los planes de pensiones por parte de las empresas, que empieza a convertirse en una práctica habitual.

Los planes de contribuciones y prestaciones permiten al profesional gestionar sus ingresos actuales con la vista puesta en la etapa poslaboral, pero las necesidades y especificidades personales son tan variables que el coste para la empresa es muy elevado.

Aun así, los avances que se han ido produciendo con los años en este subsistema son una buena muestra de cómo han evolucionado los SIRH y hasta qué punto han generado valor para una mejor gestión desde el departamento de recursos humanos.

1.5.6. Subsistema de información al entorno

Ahora de carácter marginal, este subsistema fue el origen de los SIRH. Tiene como misión la elaboración de datos para preparar informes de carácter institucional acerca de las políticas y prácticas laborales de la empresa. Es, por lo tanto, un subsistema que fundamentalmente proporciona información de carácter público, dirigida a los organismos gubernamentales, a los sindicatos, a la opinión pública en general, etc.

El modelo que hemos desarrollado en este apartado y que Raymond McLeod explica con detalle pone fundamentalmente de manifiesto que las tecnologías de la información y los sistemas de información (en concreto el SIRH) no pueden mantenerse al margen del carácter sistémico de la organización empresarial. La interrelación entre las diferentes áreas, funciones y actividades obliga a una gran coordinación interempresa que garantice la eficiencia, y desde luego los sistemas de información se tienen que convertir en una herramienta perfecta para ello.

Sin embargo, no olvidemos nunca que las más modernas tecnologías y los más complejos sistemas de información deben estar al servicio del profesional y al servicio, sobre todo, de la toma de decisiones. Por tanto, si pierden de vista el

Lectura recomendada

Raymond McLeod (2000).
Sistemas de Información gerencial. Pearson Educación.

carácter holístico de la organización y la perspectiva sistémica con la que hay que analizarla, seguramente el conocimiento que proporcionen no sólo no sea positivo, sino que tal vez pueda llevar a engaño a los usuarios de dichos sistemas y tecnologías.