

LOS E.R.P. Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS

Alumno: Lic. CAPURRO, Miguel Andrés

Tutor: Dr. LOISI, Carlos

Buenos Aires, JUNIO 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi equipo del M.B.A., Carlos Freyre por sus aporte y dedicación constante, mi compañero pedagógico Leandro Chimento (alias el Petrolero malo), Christian Grilauskas, que con su humildad y dedicación me dejó muchas enseñanzas, Marcos Rico que desde la banda oriental siempre tuvo un aporte de color para poder salir adelante en momentos aciagos, a la “nena” del Grupo Belén Padriali, quien siempre aportó su templanza (femenina) y nos ayudó a humanizar el grupo plagado de hombres, descontando su dedicación y esfuerzo constante para que el grupo saliera adelante.

También agradecer a Carlos Loisi quien de primera acepto acompañarme en este “último viaje” en estos 2 años duros que fue cursar el M.B.A. Intensive, trabajar tiempo completo y cuidar una familia (con 2 adolescentes en casa). No quiero olvidar a mis 2 hijos, Tiago y Gonzalo, que duramente estos 2 años y medio de “Viaje Diteliano” supieron acompañar a su papá en el esfuerzo relegando tiempo para compartir.

A la “Chichi” (Marianela Moreno) que me bancó todos los trabajos y esfuerzos, con interminables reuniones en el “Bunker” de estudio y acompañó el proceso (le decimos el 7mo. elemento), sabrán entender el por qué.

PALABRAS CLAVE

Enterprise Resources Planning, Sistemas de gestión integral, Capital Humano, Productividad en las áreas de Recursos Humanos, Integración de procesos, Gestión de Recursos Humanos.

ÍNDICE

RESUMEN	6
1. INTRODUCCION	8
Preguntas de investigación	12
Objetivo	12
Objetivos Específicos	12
Metodología de la investigación	13
2. CUERPO TEÓRICO	15
Desarrollo conceptual de la problemática	15
Tecnología aplicada a la gestión de Recursos Humanos	17
Análisis situacional del Área RRHH	23
Ámbito regulatorio	25
I.T. & RECURSOS HUMANOS, HOY	26
Proveedores de sistemas en el mercado	27
Contexto	28
Guía de pautas	30
Trabajo de campo	30
Análisis de resultados de las entrevistas	31
3. IMPACTO ECONOMICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP	32
Estructura de costos	32
El presupuesto	34
Primeras impresiones	40
CONCLUSIONES	42
Conclusiones generales de la investigación	42
Futuras líneas de investigación	45
BIBLIOGRAFIA	47
Libros	47
ANEXOS	48

ANEXO I	48
 Guía de preguntas/Formulario, utilizado en las entrevistas a los responsables de Recursos Humanos	48
ANEXO II	49
 Detalle de proveedores de servicios E.R.P. de Recursos Humanos que cuentan con distribuidores en la Región.	49

RESUMEN

El objeto del presente trabajo es intentar ampliar información para quienes tienen que tomar decisiones en cuanto a la operación de las áreas de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas, que cuenten con un umbral de empleados (estamos hablando de dotaciones que lleguen aproximadamente a las 100 personas), y puedan comprender los motivos por los cuales, el uso de herramientas de gestión en las tareas diarias del sector de Recursos Humanos, es un elemento primordial para poder administrar con eficiencia y eficacia el trabajo de cada día. Históricamente los sector que gestionaban el capital humano de las empresas, desarrollaron tareas que agregaban poco valor a las organizaciones, dado que no contaban con elementos suficientes para poder gestionar de una forma organizada y metódica (a comparación con firmas de mayor tamaño cuyos procesos de encuentran escalados dentro de un sistema Integral de gestión) y por consiguiente, no contar con la suficiente información para poder gestionar en comparación con firmas de gran escala, las tareas inherentes a su personal.

En este trabajo se intenta responder a la pregunta que todo gerente de RRHH se hace, *¿es conveniente contratar un sistema integrado para la gestión del área?*, mejor conocidos como Enterprise Resources Planning, o sistemas de gestión integral. Fueron explorados otros temas, como los costos e inversión, mejora de performance, etc., todo ello alineado a una mejor administración del Capital Humano de las firmas. Para responder a estos temas se realizaron entrevistas con directivos de RRHH seleccionados específicamente, que respondían a los criterios establecidos, haciendo foco en intentar relevar información sobre la Productividad en las áreas de Recursos Humanos, ello asociado a su modelo de gestión de Recursos Humanos.

Se ha podido observar que las firmas que cuentan con sistemas integrados poseen una mayor performance en la gestión interna que produce también que puedan contar con mejor información a la hora de tomar decisiones internas. Cuando comparamos la gestión con empresas que operan de forma artesanal, visualizamos que un importante grupo de funciones específicas propias de la gestión de Recursos Humanos, eran pormenorizadas a la hora de su administración, e inclusive en algunos

casos, ni siquiera contemplados. Revisaremos el grado de Integración de procesos en las firmas relevadas.

1. INTRODUCCION

Durante muchos años los sectores de recursos humanos en la Argentina, fueron áreas que desarrollaban tareas de índole administrativa en una gran parte de su “día a día”. Si bien siempre fueron las responsables de procesos tan sensibles para las organizaciones como la búsqueda, selección, contratación de talentos, como el manejo de las relaciones gremiales e internas de la Cía., algo que siempre fue clave, y por todos comprendido dentro de la estructura, es que eran los responsables de administrar las nóminas de los empleados, tarea que siempre fue entendida como una competencia clave de Recursos Humanos (está claro que una elemento central en la relación empleado-empendedor es una correcta administración en la compensación salarial). Pero poco a poco, tareas que en los años 90 eran complejas de realizar, previo a la llegada masiva e ingreso de procesos computarizados en la mejora de las gestiones internas de las empresas, fueron comenzando a ser “escalados” y a transformarse de procesos que debían ser “realizados” periódicamente (como gestionar una nómina de salarios mes a mes, quincenalmente, u otros períodos), a comenzar a definirse como (palabras del autor), “Procesos de repetición o replicación” donde una vez imputada la información, el sistema simplemente repite el proceso, adicionándose las “novedades” que pudieren surgir entre un lapso y el siguiente. Estas modificaciones en la forma de trabajar, dieron espacio a poder dedicar con una misma estructura más tiempo a situaciones que requerían de mucha dedicación puntual y contar con la habilidad del administrador de Recursos Humanos, en cuanto a su gestión de relaciones interpersonales.

En esta nueva etapa que se inicia en los 90’ en nuestro país, y con el avance en la mejora con la implementación de computadoras en los sectores de recursos humanos, el “valor” que se asignaba oportunamente como alto a las gestiones administrativas internas que se realizaban en el sector, fueron dejando de pesar sobre la estructura y comenzaron a desarrollarse otras necesidades asociadas a la evolución propia del área (siempre teniendo en cuenta que los cambios tecnológicos afectaron a todas las organizaciones sin importar su escala de dotación ni sectores). Desde un área de legales,

pasando por producto, operaciones y finalizando en los sectores contables, vieron “revolucionadas” sus operaciones diarias con la incorporación de procesos sistematizados en su quehacer diario. Este concepto lleva a una mejora en la productividad de los sectores (el de Recursos Humanos es el que nos atiende en el presente trabajo), pero que claramente al ser absorbido por el mercado, mueve el foco de las organizaciones, en búsqueda de ingresar en ese proceso constante de productividad asociada a una reducción de costos o mayor productividad por unidad de tiempo. No podemos olvidar las palabras de Arnold Harberger donde en su artículo “A Vision of the Economic Growth Process” manifiesta las condiciones para una mejora en la productividad de las empresas y su relación con el avance tecnológico, como condicionante para el crecimiento.

Una última reseña, y tal vez buscando auto convencernos que hay una gran oportunidad para las empresas que al momento no han avanzado con la idea de “sistematizar formalmente los Sectores de Recursos Humanos”. Y de esta manera puedan conseguir un lugar aún no explotado para que les permita encontrar un espacio donde su productividad pueda incrementarse y agregar valor donde hoy no lo hay, reseñando a “La estrategia del Océano Azul” de W. Chan Kim y Renee Maubourgue (2005).

La intención del presente trabajo busca determinar si hay al momento algún trabajo efectuado que permita determinar si una inversión en sistema de tipo E.R.P. de Recursos Humanos, podrían garantizar alguna R.O.I.² para las empresas que lo aplicaran.

No fue posible encontrar tal documentación despojada de alguna contaminación comercial influenciada por los proveedores que brindan la información sobre sus servicios comerciales en software de gestión, motivo por el cual, optamos por tomar una línea diferente de trabajo y proceder a entrevistar directamente a las empresas de la muestra. Ya con los resultados obtenidos comenzar a inferir una respuesta a la hipótesis planteada en la presente investigación.

² R.O.I.: de sus siglas en inglés tasa interna de retorno

La implementación de mayores tecnologías en las áreas de Recursos Humanos, desde comienzos de los 90, plantea la disyuntiva de comenzar a hacer foco en sectores más “soft”³ de la administración de recursos humanos. De esta manera ir dejando las tareas “hard”⁴ que originalmente eran complejas de realizar (y muchas veces con personal que NO tenía formación contable alguna) para pasar a realizar otro tipo de tareas con los requerimientos de competitividad que ha estado marcando el mercado laboral en los últimos años. Planteamos que el Talento es un factor Clave para el futuro de los planes de largo plazo de las organizaciones (Hatum, 2011).

En tal sentido, el presente trabajo pretende dar una visión práctica a esta evolución natural que se ha dado en los rectores responsables de gestionar el capital humano de las organizaciones y como se han encontrado en las disyuntiva de “CAMBIAR O NO CAMBIAR” en relación a la forma que gestionan internamente sus procesos. “Soft” y “hard”, son palabras que han comenzado a tener un peso importante dentro de las empresas. Nuestro objetivo es buscar, a través de una forma ordenada y haciendo foco en las experiencias personales que hemos vivido, como también en estudios realizados con empresas de servicios y tomando opiniones de integrantes de las organizaciones relevadas hallar una interesante visión a los motivos por los cuales, la gestión interna de los sectores de Recursos Humanos con agregación de tecnología de la información (en este caso nuestro elemento de estudio son los E.R.P. de Recursos Humanos), pueden permitir el salto que buscan las organizaciones para el sector que gestiona el Capital Humano. De esta forma podrán finalmente intentar hacer foco en la agregación de valor dentro de las firmas.

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos, conocidos como los E.R.P. (Enterprise resources planning), dentro de las áreas de Recursos Humanos, pueden mejorar las productividades del sector, permitiendo dar ese salto cualitativo buscado en

³ Procesos que no requieren elementos contables y técnicos para su ejecución

⁴ Procesos que requieren del uso de herramientas técnicas para su elaboración

los últimos años, mejorando la productividad interna asociada a sus costos operativos, y hacer foco en la gestión SOFT del área. Entendemos a la productividad como el factor clave para poder gestionar el talento necesario para continuar con el desarrollo de las organizaciones.

Con el presente trabajo buscamos brindar información a los responsables de las área de Recursos Humanos, Directivos de compañías que toman decisiones sobre dichos sectores, consultores que gestionan con áreas de Recursos Humanos y estudiantes de carreras afines o quienes deseen laborar en administrar y gestionar capital humano en empresas de pequeñas y medianas de la región. También puede ser de interesante aplicación para aquellos que estén pensando en una alternativa de mejora de la productividad del sector de Recursos Humanos de su organización, sin tener que incurrir en grandes costos de implementación ni largos plazos de revisión de sus actuales procesos internos.

Para ello se propone compilar una serie de entrevistas, comentarios de autor, material profesional relevado en una extensa bibliografía compilada por los autores, como la experiencia de años de prácticas en el sector de Recursos Humanos en organizaciones reconocidas a nivel regional.

Adicionalmente, aplicar un poco de Inteligencia Emocional al proceso de cambio que deben efectuar las empresas que estén “pensando” en modificar sus estructuras de Recursos Humanos, buscando adaptarse a las fuertes necesidades que tienen las organizaciones hoy de contar con recursos calificados, motivados, de alta productividad y visión de compromiso laboral a largo plazo.

Preguntas de investigación

Como disparador de este estudio, planteamos que los Sistemas Integrados, mejor conocidos como E.R.P. de sus siglas Enterprise Resources Planning, permiten mejorar la gestión operativa de los sectores de Recursos Humanos, sin incursionar en mediano o largo plazo en costos mayores de operación. A ello sumarte una implementación positiva, poder reducir el costo de gestión en empresas de pequeñas y medianas estructuras.

¿Es para una PYME ventajoso implementar una solución de gestión de Recursos Humanos?

¿Cuáles son las mejoras más tangibles en los procesos internos?

¿Es conveniente económicamente la implementación de soluciones integrales?

Objetivo

- El presente trabajo, pretende indagar sobre la conveniencia o no de adoptar sistemas de información en las áreas de Recursos Humanos, en empresas pequeñas y medianas de la región.

Objetivos Específicos

- Estudiar las mejoras que ofrecen los sistemas.
- Comparar la forma tradicional vs el uso de los ERP.
- Comparar los costos de operación de empresas con o sin ERP.
- Analizar y presentar información sobre la transición de un modelo ordinario histórico de administración de recursos humanos, a una nueva modalidad de gestión, con procesos integrados brindados por un E.R.P. de Recursos Humanos, acorde a las necesidades de la organización.

En un nivel más general es comprender que los nuevos sistemas integrados que ofrece el mercado hoy, asociados para mejorar las prácticas y procesos internos de los sectores de Recursos Humanos, pueden ser “simplemente un paso” que las firmas pueden dar, sin tener que realizar grandes inversiones monetarias.

También buscaremos acompañar en experiencias tomadas de profesionales del área, sobre las competencias que requieren los sistemas para poder avanzar en una correcta implementación de sus diferentes módulos de trabajo, donde la capacidad de los equipos internos de Recursos Humanos en cuanto a sus conocimientos técnicos y experiencias en implementaciones de procesos, son importantes para llegar a resultados satisfactorios.

Comprender que el costo de implementación de sistemas no siempre es correctamente analizado, dado que el incremento en la productividad de los sectores de Recursos Humanos, trabajando integradamente, permite mejorar la gestión y consiguiente costo operativo (tanto en dotación de empleados como en su nivel de calificación técnico para operar los procesos internos).

Metodología de la investigación

Cuando definimos la metodología para avanzar con el estudio del caso, decidimos enfocar el estudio realizado dentro de un enfoque descriptivo y exploratorio. Es por ello que el presente trabajo no pretende ser una generalización aplicable a todas las organizaciones pyme que cuenten con estructuras de recursos humanos similares. A partir del relevamiento efectuado queremos presentar algunas respuestas y someterlas a consideración del lector con el simple propósito de marcar un camino que pueda ser transitado por otras empresas en condiciones similares. Salvada esta introducción obligatoria, definimos que a partir de estos elementos podemos comenzar a aplicar

algunas conjeturas que esperamos sean de utilidad para los ejecutivos que tienen que tomar decisiones en relación a operatorias de las áreas de Recursos Humanos.

Luego de relevar ambos tipos de organizaciones, intentaremos obtener algunas conclusiones producto de lo observado que nos lleven al escenario de poder traer a luz cuestiones en relación a la productividad de los sectores de Recursos Humanos, y con ello enfocar en una nueva fuente para proponer un modelo de gestión activo, donde el uso de herramientas informáticas integradas nos permitan visualizar una mejora en la calidad de la gestión de las áreas.

Se realizarán entrevistas a los responsables de Recursos Humanos involucrados en los procesos internos.

En el proceso de relevamiento efectuado hemos buscado empresas con dotaciones similares que permitan efectuar una comparación objetiva de sus métodos de gestión interna. En todos los casos tanto la dotación interna de la firma, como el rubro de la empresa y su facturación fueron revisados para determinar que estos 3 parámetros no sean un elemento que desvirtúe el proceso de relevamiento realizado. Tomamos como base empresas del rubro de Servicios que contaran con una dotación aproximada de 100 empleados en su nómina salarial y facturación estimada en el rango de los 20-25 millones de dólares anuales antes de impuestos.

Todas las firmas operan en la Región Latinoamericana, contabilizando los montos de facturación de las mismas al dólar oficial del momento de revisión del material de tesis.

2. CUERPO TEÓRICO

Desarrollo conceptual de la problemática

Los empresarios y directivos de empresas Pyme de la región tienen una tendencia a conceptualizar a los sectores de Recursos Humanos como proveedores de servicios internos. En mayor número de oportunidades más asociados a gestiones duras (HARD es una palabra que el lector seguramente verá algunas veces en el presente documento), tales como administración y gestión de nómina (salarios), y otra porción SOFT, la que muchas veces, por falta de conocimientos formales en la materia no terminan de comprender sus alcances e impactos en las organizaciones modernas. Resta simplemente un breve dato estadístico que calcula alrededor de un 70% de los Ceos de las firmas regionales, se corresponden con ejecutivos que se han profesionalizado en carreras contables y en un porcentaje importante de ellos, desconocen la operatoria formal de las áreas de Recursos Humanos). A ello sumado que el peso ha comenzado a gravitar en las organizaciones en relación a la gestión del capital humano, es un proceso “moderno” que no cuenta con más de 25 años en nuestra región. Está claro que las funciones que hoy desarrollan los sectores de Recursos Humanos de las Grandes empresas, que han encontrado en este socio interno, un factor estratégico para poder crecer e innovar constantemente, incorporando al factor humano, como la clave indiscutida de tal necesidad. Otra es la visión de las empresas que cuentan con menor escala, donde en muchas oportunidades las gestiones ejecutivas cumplen muchos “roles”, teniendo que ocuparse de diferentes sectores donde numerosas veces no tienen afinidad entre sí. Esta polivalencia hace que se pierda la posibilidad de ejecutar un conocimiento experimentado y específico en algunas áreas, siendo Recursos Humanos una de ellas. Pocos son los ejecutivos de pequeñas y medianas empresas de la región, que cuentan con conocimientos formales en la gestión de personal, mucho menos en los sectores denominados SOFT, donde el talento y la asertividad de quien debe tomar las decisiones, es un factor Clave para el desarrollo de los empleados de una firma.

Dada la falta de conocimientos formales en gestión de personal, sumado al criterio interno que muchas empresas conciben al área de Recursos Humanos como un socio más, sin comprender que puede ser un socio estratégico del negocio, ello lleva a la precarización de muchas de las herramientas y prácticas que realizan. En algunos escenarios producto de la falta de inversión en el sector y otros por la falta de conocimientos formales en cuanto a las capacidades técnicas de sus integrantes, termina confiriéndole al área de Recursos Humanos una ubicación lejana dentro de la “mesa chica” donde se toman las decisiones de las empresas.

Teniendo en cuenta que muchas empresas buscan trabajar sobre la productividad de la organización, en un mundo altamente competitivo donde el factor humano se entiende como la “clave” para el acceso a los procesos de Innovación y Desarrollo de las empresas que agregan valor a sus productos y servicios. Por ello es de esperar que el sector de Recursos Humanos tienda a ser un socio estratégico para ello, en búsqueda de tal resultado esperado. La subsistencia de las organizaciones y su proyección a futuro no puede estar dissociada del capital humano que lo integra siendo este el valor central que le permite diferenciarse del resto de sus competidores.

No podemos pensar en desarrollar una organización si no contemplamos cuales son las mejores prácticas y herramientas asociadas a la Gestión del Capital Humano. Muchas empresas han comenzado en los últimos 20 años, a efectuar un cambio importante en la visión que tienen hacia los recursos internos. El conocimiento como activo de la empresa es conceptualizado como un activo intangible (definimos activo intangible a aquello que aunque NO este reflejado en la contabilidad de una organización, genera o puede agregar valor a la firma en el futuro). Esta fuera de discusión que en los últimos años el activo intangible ha ocupado un porcentaje muy importante dentro del “valor” de las organizaciones, llegando a superar el 75% de los Activos totales de grandes empresas internacionales. Una usual metodología para determinar este proceso es el

cómputo del valor de los activos tangibles de una empresa y su cotización en el mercado. Este GAP es un buen indicador para demostrar el peso específico que estos activos mencionados presentan a la organización en su conjunto. Estos conocimientos, tanto de mercado, como las relaciones organizacionales, de aspecto tecnológico o de competitividad, en la actualidad se han convertido en un factor que brinda el punto diferencial fundamental que tiene la organización en relación a su posicionamiento en el mercado.

Todos estos cambios, han producido una modificación sustancial en la forma en que se gestionan las empresas, tratando de integrar la inteligencia de su propio valor humano, con el resto de los factores productivos como el capital, trabajo y métodos de producción.

Ya estamos sin duda, en un modelo de Gestión del Conocimiento, donde no hay posibilidad de retroceso y debemos pensar cómo administrarlo de la mejor manera.

Tecnología aplicada a la gestión de Recursos Humanos

Los sistemas de planificación de recursos empresariales son sistemas de gestión que automatizan prácticas de negocio asociados con aspectos operativos y productivos de las empresas.

Sus objetivos principales se centran en:

- Optimización de los procesos empresariales
- Eliminación de procesos innecesarios
- Acceso a la información
- Posibilidad de compartir información entre los diferentes sectores de la organización

Unos de los principales objetivos es brindar tiempos rápidos de respuesta y una mejor gestión en la administración de la información buscando una eficiencia en los costos de operación. Permiten mejorar los sistemas de gestión contable, stock, finanzas, operatorias bancarias, y cualquier otro aspecto que sea susceptible de ser escalado.

Explicaremos a continuación los principales elementos con los que debe contar un sistema de Gestión de Capital Humano – E.R.P de Recursos Humanos, los que serán utilizados como base para evaluar el relevamiento de las empresas sometidas al proceso de la siguiente tesis:

- Administración de personal: El módulo de Administración de Personal permite una administración completa e integrada de la Base de Datos de empleados que tengan relación con las empresas gestionadas. Brinda todas las herramientas necesarias para poder configurar la estructura de las Empresas a administrar y los datos básicos necesarios para el manejo de la Ficha del Empleado completamente en forma electrónica. El Objetivo consiste en: Diseñar y administrar la estructura Organizacional - Garantizar que los datos de los Empleados se encuentren actualizados de acuerdo a la documentación presentada - Asegurar la administración de los datos de los Empleados en forma organizada.
- Alertas: El módulo de Alertas se encarga de proporcionar y administrar avisos por mail configurados ante situaciones de excepción para poder tomar decisiones con la información proporcionada. La gestión de información por excepción evita el trabajo con papeles sobre grandes volúmenes de información detectando las condiciones a analizar en cada caso. Objetivos: Reducir el trabajo sobre la información que así lo requiera evitando la búsqueda manual - Administrar y configurar las Alertas de todo el sistema a fin de brindar la mayor consistencia y seguridad de que ante determinadas acciones o eventos el sistema nos indique tal situación - Facilitar la interacción del usuario con el sistema - Flexibilizar el uso y configuración de Alertas permitiendo configurar las Alertas necesarias para cada Empresa.
- Análisis de remuneración: El módulo de Análisis de Remuneraciones permite una administración de las Bandas Salariales tanto internas como externas y su comparación o control contra la estructura de remuneraciones de cada empleado. La estructura de

remuneraciones está dada por un Puesto Grado y un Cuartil dentro de la Banda Salarial correspondiente. El objetivo de este módulo es Administrar Bandas Salariales Internas y Externas (de diferentes orígenes) por Grado - Definición Salarial del Empleado en función al Puesto grado y Cuartil de una Banda Salarial - Poder encontrar diferencias entre los Salarios efectivos y las Bandas Salariales - Poder restringir ingresos fuera de las Bandas Salariales - Administrar los Requerimientos de Cambio de Salario en forma descentralizada - Descentralizar el pedido y herramientas de consulta para solicitar cambio de Remuneraciones.

- Bienes a Cargo: El Módulo de Bienes a Cargo brinda todas las herramientas necesarias para la asignación y control de los bienes identificables que se entregan a los empleados. El objetivos es Definir los Bienes requeridos para poder trabajar en un determinado Puesto - Controlar la entrega de los Bienes en el Alta del Empleado - Controlar las fechas de devolución de los Bienes a Cargo de los empleados - Controlar la devolución de los Bienes a Cargo en la desvinculación del empleado - Realizar la definición y asignación de Bienes a los empleados por puestos.

- Capacitación: El Módulo de Capacitación brinda todas las herramientas necesarias para la planificación y control de la capacitación de los empleados asociados a la logística del armado de los eventos. Se basa en dos niveles de análisis los cuales están relacionados con los puestos de trabajo y determinarán el grado de desarrollo personal de cada empleado de acuerdo al puesto de trabajo donde se desempeña. Su objetivos es el correcto Armado del Plan de Capacitación - Presupuesto del Plan de Capacitación - Brindar el estado de desarrollo personal y general del Plan de Capacitación - Brindar el costeo de los Eventos de capacitación - Brindar el resultado de las asistencias y evaluaciones - Controlar los estándares de capacitación por Puesto de Trabajo - Generar los GAP por Módulos y Competencias - Gestionar Matriz de Capacitación - Descentralización de Inscripción y Confirmación por parte de los Participantes – Auto Gestión del Empleado para la Inscripción a Cursos Abiertos y solicitud de cursos que desee realizar.

- Empleos y postulantes: El Módulo de Empleos y Postulantes brinda todas las herramientas necesarias para la Captura de Curriculum Vitae para el proceso de

Selección y la Incorporación como Empleados. Permite buscar la Captura Masiva de curriculums a través de diferentes caminos - Ahorrar costos en procesos de Selección sobre Postulantes ya analizados - Descentralización de Carga y Consulta de los Requerimientos de Personal - Proceso Automático de Selección de Acuerdo al cumplimiento de Perfiles y Características- Armado de Procesos de Selección estándar de acuerdo al Puesto a Cubrir - Monitoreo el estado de los Requerimientos y Búsquedas activas - Control de los resultados obtenidos de la Gestión de Selección - Control del Costeo de la Gestión de Selección - Incorporación del Empleado con controles de Contratación y pasaje de datos automáticos a la Ficha del empleado.

- Gestión de tiempos y asistencia: El módulo de Gestión de Tiempos permite una administración completa e integrada del control de presentismo y ausentismo de aquellos empleados que registren su ingreso y egreso a través de fichadas en relojes de acceso. La definición de Políticas da al Módulo una gran flexibilidad y adecuación a las normas aplicables por la empresa en el análisis horario. Ya que permite aplicar decisiones que normalmente debería tomar un operador en forma sistemática y manual. Se administran las Licencias, integradas con plan vacacional, accidentes de trabajo y servicio médico. Captura las Registros de Relojes desde cualquier formato de archivo. Control de Presentismo y Ausentismo con la definición completa de Turnos de Trabajo y Formas de Pago de cualquier tipo normales - libres - rotativos etc. Manejo de Cuenta Corrientes y compensación entre horas definibles por el usuario. Administración de Partes de Horas Extras- Movilidad de Personal - Ausentes - Cambio de Turno - Asignación Horaria y Cambios de Categoría. Todos integrados con el procesamiento del Control de Presentismo. Interfaz y control previo para la entrega de información para la liquidación de haberes listo para incorporar novedades de liquidación por concepto para cualquier Sistema de Liquidación de Haberes.

- Gestión del desempeño: El Módulo de Gestión del Desempeño brinda todas las herramientas necesarias para realizar un representación sistemática de los Formularios de Evaluación utilizados de forma tal que se pueda realizar la carga de las evaluaciones en forma centralizada o descentralizada en cada uno de los evaluadores existentes. Una vez ingresados los datos de la evaluación se podrá extraer información en forma de

reportes o planillas Excel y realizar estadísticas y gráficos de cruzamientos de la información a través de las diferentes estructuras. Tiene como objetivo: Recopilar información de las Evaluaciones de Desempeño ya sea en forma descentralizada a través de la Intranet/Internet o bien con una carga centralizada como copia de los Formularios recibidos en papel - Administrar la definición de los Formularios de Evaluación a nivel de usuario - Efectuar el control de finalización de la carga de evaluaciones por evaluador - Gestionar información en diferentes niveles de acuerdo al tipo de Secciones – Auto Gestión para la Carga descentralizada de Formularios de Evaluación.

- Información Gerencial: El módulo de Información Gerencial es una herramienta que permite integrar, clasificar y seleccionar información clave para la toma de decisiones, con datos que provienen de los distintos módulos del sistema, además de los datos de fuentes externas. A través de una adecuada configuración se pueden obtener indicadores y Tableros de Control que permiten monitorear el desempeño del área de Recursos Humanos de la empresa y además relacionar los resultados propios con datos presupuestados y del mercado. Su objetivo es: Recopilar información desde los distintos módulos del sistema: Liquidación, Gestión de Tiempos, Capacitación, Empleos y Postulantes - Permitir incorporar datos de Sistemas Externos para su análisis - Efectuar el control y la integración de los datos obtenidos - Generar de acuerdo a la configuración y a los datos recopilados los resultados en Tableros de Control para la toma de decisiones. - Gestionar información en una forma ágil y simple.

- Liquidación de haberes: El Módulo de Liquidación de Haberes brinda todas las herramientas necesarias para la realizar una configuración total de los conceptos de liquidación. Todos los controles previos a la liquidación de haberes el proceso de liquidación y toda la información para el cumplimiento de las normas legales y de gestión posterior a la liquidación. Dentro de sus objetivos se encuentra: Tener el Control de todos los datos que afectan a la Liquidación de Haberes - Cumplir con todas las Normas Legales vigentes - Generar los Recibos de Haberes en tiempo y forma - Generar el Pago de Haberes en tiempo y forma - Realizar todos los cálculos en forma totalmente automática - Integración Automática con los datos del resto de los Módulos - Ajustes Retroactivos - Modelos de Procesos de Liquidación - Posibilidad de seleccionar los

Empleados a incorporar en cada proceso - Posibilidad de liquidar tantas veces como se desee un proceso - Posibilidad de Cerrar Procesos y Períodos. - Control de los resultados obtenidos de la Liquidación de Haberes - Descentralización de Carga y Consulta de los Datos de Liquidación –

- Plan de desarrollo: El módulo de Plan de Desarrollo permite una Gestión de las Posiciones Claves dentro de la Compañía así como los Sucesores, Matrices FODA y Gestión de Talentos. Tiene como objetivo: Definir Puestos Claves y los Sucesores de los mismos - Matrices FODA por Empleado con sus Planes de Acción - Gestión de Talentos para identificar y gestionar los Talentos con sus Motivaciones y Planes de Acción.

- Políticas y procedimientos: El módulo de Políticas y Procedimientos se encarga de organizar los contenidos de Documentos de la Empresa. Administra y configura los procedimientos y/o políticas a los fines de brindar toda la información para mejor accesibilidad dentro de la organización.

- Salud ocupacional: El Módulo de Salud Ocupacional brinda todas las herramientas necesarias para la Gestión del Servicio Médico interno o externo y la Seguridad Industrial. Dentro de sus objetivos se encuentra: Integrar el Servicio Médico en la Gestión del Capital Humano - Buscar el dato de las Licencias Médicas y por Accidentes en su lugar de origen: Servicio Médico - Controlar los estándar de Elementos de Seguridad a entregar por Puesto de Trabajo - Integrar las áreas de Seguridad Industrial en la Gestión del Capital Humano - Realizar el seguimiento de las Acciones correctivas y manejo de Elementos de Seguridad ante un caso de accidente - Cumplir con las normas legales ante las ART en caso de accidentes de trabajo - Generación de los Comprobantes de entrega de los Elementos de Seguridad - Control de Vencimiento de los Elementos de Seguridad entregados - Estadísticas por patologías - Servicio Médico - Médicos.

- Seguridad y auditoría: El módulo Seguridad y Auditoría de un E.R.P. se encarga de administrar la seguridad de los usuarios y auditar la actividad del sistema. Ambas funcionalidades se basan en niveles de acceso por perfiles de usuarios. También permite acceder a los registros de auditoría del sistema en forma general o por usuario. Sus

principales objetivos son: Administra el acceso a las diferentes operaciones del sistema mediante perfiles o vistas - Administra y configura los circuitos de firmas del sistema a los fines de brindar una mayor consistencia y seguridad a la inserción modificación y borrado de los datos del sistema - Facilita la interacción del usuario con el sistema, brindando una configuración total de las vistas de los principales tableros del sistema - Configura en forma versátil la gestión de reportes permitiendo configurar la totalidad de los datos a mostrar en los principales reportes del sistema - Facilita la administración y gestión de cuentas de usuarios, brindando un entorno totalmente flexible y granular para la configuración de las políticas de cuentas.

Análisis situacional del Área RRHH

Las empresas buscan mejorar su productividad interna, y comprenden que la inversión en sistemas (entendiendo sistema como el conjunto de Software + Hardware), son un *driver* central a la hora de mejorar. Este recurso, dentro del contexto de implementación de un sistema que permita integrar diferentes fases del negocio o de una misma área, operando recursos compartidos/relacionados, tiene históricamente un costo que les impide avanzar por dicha vía.

Desde la Aparición de los productos Web Based (sistemas con operación 100% Web, o conocidos como SaaS, de sus siglas Software as a Service), han reducido drásticamente los costos de operación, dado que los requerimientos de inversión de Hardware han casi desaparecido (hoy un software E.R.P., para áreas de servicios Staff como puede ser el caso de nuestro estudio Recursos Humanos, puede ser operado con una computadora de escritorio). Todos comprendemos que cualquier posición de trabajo hoy cuenta con una P.C. con mínimos recursos de conectividad y software de gestión (utilitarios Microsoft PowerPoint, o inclusive sus homónimos gratuitos ofrecidos por Google).

Un párrafo aparte se merece la explicación de lo que conocemos como Cloud Computing (o computación en la nube, su término en español). Cloud Computing es un término que permite determinar a modo de paradigma, los servicios de computación a través de una red, en este caso Internet. De esta manera, los usuarios pueden acceder a servicios disponibles en Internet sin requerir ser un experto para lograr la conexión a ellos. El cambio de paradigma está dado en que el almacenamiento, procesamiento de la información se realiza de forma permanente en Servidores que se encuentran conectados a la Internet. Las peticiones de los usuarios se realizan a través de un simple ordenador conectado a la red de redes. “Cloud computing” es un nuevo modelo de prestación de servicios de tecnología, que permite al usuario acceder a un catálogo de servicios, permitiendo responder a las necesidades del negocio, de forma flexible y adaptativa. Algunas de las ventajas obtenidas del modelo de procesamiento en la nube son las siguientes:

- Alto grado de automatización
- Rápida movilización de recursos
- Elevada capacidad de adaptación para entender la demanda sobre los productos ofrecidos
- Virtualización de procesos
- Flexibilidad de costos en función de los requerimientos efectuados

Dentro de este contexto planteado, las empresas pueden pensar en realizar una pequeña inversión en Software de Gestión específico. Dado el caso de Recursos Humanos, en las pequeñas empresas regionales, los costos de los mismos han descendido drásticamente, permitiendo a empresas de menor escala, comenzar a utilizar herramientas que tiempo atrás eran vedadas por requerir de una fuerte inversión para poder implementar, mantener y actualizar su uso.

Las áreas encargadas de administrar el capital humano de las firmas, no se caracterizaron históricamente por contar con herramientas de gestión avanzada, y es

nuestra hipótesis de trabajo que la incorporación de tecnología informática específica, en el sector de Recursos Humanos, nos permite mejorar la gestión interna del área, llevando los estándares de trabajo de organizaciones que históricamente operaban de forma “artesanal” a la integración de procesos internos, mejorando productividad, calidad de trabajo, y velocidad en la reacción a la hora de tomar decisiones.

Ámbito regulatorio

La legislación laboral, a nivel regional, establece una determinada cantidad de tareas que son ineludibles, dado que se encuentran dentro del marco legal vigente y que en todos los casos relevados, son gestionados por los sectores de Recursos Humanos. Tal es el caso de la administración de nóminas salariales, planes de beneficios, recursos de la seguridad social, pago de impuestos internos asociados al trabajo, manejo de seguros legales de los trabajadores, sistema de salud del empleado y su grupo familiar, entre otros.

Todos estos procesos, algunos de forma Legal (compensaciones y beneficios, los que están normado por propios convenios internos de trabajo, normativa laboral regional, acuerdos particulares, políticas internas corporativas), requieren de una administración ordenada, despojada de discrecionalidad, la que entendemos que dentro de un proceso integrado en un sistema de tipo E.R.P., pueden contribuir a la reducción de su costo operativo.

Este tipo de sistemas, contemplan cada fase de los procesos legales requeridos, a saber a modo de ejemplo:

- Registro de Planillas Horarias de empleados
- Pago de Cargas Sociales y retenciones por parte del empleador
- Documentación de sistema de Obras Sociales
- Registros laborales, recibos de haberes, libros contables
- Formularios impositivos

I.T. & RECURSOS HUMANOS, HOY

En los últimos 20 años, las empresas a nivel Global han comenzado a tomar conciencia sobre el valor que represente el capital humano dentro de las organizaciones. Si bien hay muchas publicaciones que llaman a la reflexión sobre comprender el valor que genera el personal dentro de las firmas, cuando se revisan los procesos internos con que se gestiona aspectos como el talento, planes de carrera o bien condiciones más sanitarias como su compensación monetaria y planes de pensión, este estado de proclamación del Recurso Humano como un valor central, muchas veces se encuentra fuera de las acciones que efectivamente se ven relevadas en la operatoria diaria del negocio.

En su libro “El Salto del Dueño” (Temas 2012) Paula Molinari nos habla sobre las diferentes etapas de la maduración de las empresas en la Región, dividiendo el proceso de desarrollo de la misma en 4 etapas: 1) Fundacional, 2) Funcional, 3) Delegación efectiva (Multiempresa) y 4) Holding. Desde la primer etapa (Fundacional) donde el dueño es un empresario que trabaja activamente durante largas horas, pasando por la Fundacional, donde ya comienza a definir labores profesionales y comienza a decidir en función de una mejor división de tareas y llegando a la etapa delegación efectiva, donde es aquí en el tiempo y espacio donde las empresas comienzan a mirar sus procesos internos en donde el área de Recursos Humanos debería comenzar a operar con procedimientos alineados a la visión de la organización, y una metodología de escalado de procesos, herramienta que en el Estado de las Artes de los sectores de Recursos Humanos, se efectúa a través de un E.R.P. (Enterprise resources planning), dedicado al sector.

Proveedores de sistemas en el mercado

Los principales proveedores en el mercado con presencia regional de Software integrados para los sectores de Recursos Humanos se encuentran concentrados en 2 grandes firmas:

S.A.P.: empresa multinacional alemana dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos

Oracle: empresa Norteamericana que ocupa el primer lugar en la categoría de las bases de datos y el séptimo lugar a nivel mundial de las compañías de tecnologías de la información. La tecnología Oracle se encuentra prácticamente en muchas industrias del mundo y en las oficinas de 98 de las 100 empresas Fortune 100. Es la primera compañía de software que desarrolla e implementa aplicaciones para empresas cien por ciento activado por Internet a través de toda su línea de productos: base de datos, aplicaciones comerciales y herramientas de desarrollo de aplicaciones y soporte de decisiones. Oracle es el principal proveedor mundial de software para administración de información.

Si bien el mercado ofrece una gran cantidad de proveedores la concentración principal se producen entre estos 2 grandes jugadores (S.A.P. y Oracle), dejando poco espacio para que otros proveedores compitan en su “espacio natural” (grandes corporaciones con requerimientos de sistemas muy integrados y con operación Internacional), prestando servicios con una oferta de Marcas propietarias con una apertura por producto.

Estos proveedores de 2da. línea, operan generalmente en empresas de menor tamaño, lo que permite una implementación de menor escala en relación a costos de licencia, infraestructura y mantenimiento. A modo de ejemplo relevamos el mercado Americano

y pudimos tomar contacto con una cantidad importante de firmas que operan y ofrecen dicha clase de sistemas para empresas pequeñas y medianas de la Región.

En el Anexo 2 de la presente se puede observar un detalle de los proveedores con representación comercial en la región, que cuentan con sistemas E.R.P. propietarios, los cuales figuran en las organizaciones que fueron relevadas para la realización del presente trabajo de investigación.

Contexto

El contexto general actual de la utilización de sistemas E.R.P. en las organizaciones modernas, está centrado en un sistema que pueda administrar en su conjunto todas las áreas principales de una organización. Ahora cuando se plantea este escenario, las empresas tienen a pensar que deben efectuar una gran inversión importante, con los consiguientes pagos por consultorías de mantenimiento de sistemas y pago de licencias, descontando actualizaciones y otras modificaciones que en líneas generales, corren a cargo de la firma requirente del producto.

Estas inversiones a realizar, no pueden ser contempladas en una gran cantidad de empresas que operan dentro del sector Pyme a nivel Regional, donde el propio costo de una inversión tan onerosa hace que el proyecto sea abortado sin mayor consideración.

Este trabajo pretende contar con la mayor profundidad posible dentro de un esquema de preguntas que fueron usadas como una guía de pautas (no un cuestionario formal), y de esta manera reflejar el accionar de los sectores de Recursos Humanos.

El estudio se orienta hacia compañías pequeñas y medianas de la región que buscan operar sus recursos humanos con mayor eficiencia. Las mismas fueron seleccionadas dentro de una base de datos de contacto de los autores, tratando de determinar si las firmas relevadas tienen similitudes en los ámbitos de negocio que operan y en sus procesos internos, buscando dilucidar cómo gestionan específicamente el sector de Recursos Humanos. Para ello fueron revisados con que herramientas formales y sobre qué sub sistemas internos operan (las preguntas fueron efectuadas en función de módulos de tarea).

Se aplicó un criterio de conveniencia en la selección de las empresas incluidas en este estudio de orden descriptivo. Fueron tomadas 2 empresas medianas con E.R.P. instalados y 2 similares pero sin sistemas de este tipo instalados. Procedimos a entrevistar al responsable máximo de Recursos Humanos, siendo en líneas generales el Gerente de Recursos Humanos, o su homónimo Gerente de Administración de Personal. Fue aplicada una guía de pautas con preguntas orientativas, en un grupo de 16 ítems, referenciados a como gestionaban una tarea en particular, pregunta general que obedece a determinar cuál es el grado de integración de sus procesos internos y con qué herramientas los gestionan.

Desprendiendo del relevamiento de datos, y analizando cualitativamente el grado de sistematización en los procesos internos de Recursos Humanos de cada firma, buscaremos inferir cuales son las diferencias en la calidad de gestión aplicada en relación las empresas que cuentan con sistemas E.R.P., en contraposición con las que no los han implementado y trataremos de explicar cuál es el grado de eficiencia en calidad de gestión en ambos grupos. El objetivo final sería intentar examinar la incidencia de los

sistemas E.R.P. dentro de las áreas de Recursos Humanos y si ello tiene implicancias en la productividad de la gestión interna de los sectores que administran el capital humano de las firmas.

Guía de pautas

Las preguntas se organizaron en función de los diferentes procesos que se efectúan en un área de Recursos Humanos de empresas Pequeñas y Medianas de la Región. El cuestionario es de simple administración con preguntas que son respondidas libremente, y luego, serán analizadas por el autor para determinar si el ámbito de tarea a realizar por la misma, es o no cubierto por la empresa encuestada.

Las respuestas se separan en 2 grupos, dividido por las empresas que cuentan al momento de contestar el cuestionario con sistemas de gestión interna implementados en Recursos Humanos y las que no los tienen. En el Anexo 1, se transcribe la guía de pautas.

Trabajo de campo

Se realizó un cuestionario modelo a las empresas relevadas que cuentan con 16 preguntas, las que fueron contestadas por su máximo referente del área de Recursos Humanos. Se buscó determinar fehacientemente como gestionaban cada uno de los sectores relevados, tareas que son inherentes al área de Recursos Humanos en cualquier organización moderna modelo.

Dentro del estudio se buscó que todas estas competencias fueran realizadas (en caso de ser operadas dentro de la empresa), por el área de Recursos Humanos. Fueron descartadas las tareas que en alguna de las empresas relevadas, NO eran competencia de

Recursos Humanos. A modo de ejemplo, en algunas organizaciones actualmente la gestión de Nómina como también la liquidación de impuestos al trabajo, desde su etapa de generación, son realizadas por sectores dentro del área de Administración & Finanzas.

Análisis de resultados de las entrevistas

Una vez contestado el cuestionario, se analiza la presencia o no de la característica relevada una variable en función de la respuesta recibida. Dicho factor contempla si la tarea cuestionada es SI o NO gestionada en la organización por Recursos Humanos (o en caso de ser necesario, por otro sector dentro de la firma); con ello se buscó independientemente de bajo que dependencia interna se realiza la gestión operativa, registrar si la misma es llevada a cabo o no en la organización, independientemente de quienes la realizan.

Analizando las respuestas obtenidas de los cuestionarios cumplimentados por los referentes de Recursos Humanos entrevistados, buscamos inferir que grado de calidad de gestión se asociaría a cada una de las organizaciones entrevistadas en función de haber podido relevar, dentro de cada pregunta del cuestionario que utilizamos como base para las entrevistas, que grado de tecnificación (incorporación de software para gestión interna del área de Recursos Humanos), cuenta la firma. El cuestionario nos otorga, sobre una base de la totalidad de las preguntas contestadas de forma afirmativa (que utilizan una herramienta sistematizada para realizar la tarea) que implicaría contar con la totalidad de las preguntas realizadas (16) con resultado positivo (que las firmas cuentan con una herramienta para gestionar tal tarea interna). En el caso de las firmas que cuentan con un sistema integrado que permite gestionar los Recursos Humanos, están cuentan con un grado importante de integración de procesos internos. En cambio en las firmas relevadas que NO cuentan con sistemas integrados para gestionar

internamente el capital humano, la información relevada indica que los procesos internos son gestionados con una metodología de trabajo de tipo “artesanal”.

3. IMPACTO ECONOMICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP

Estructura de costos

En el relevamiento efectuado, fueron revisados los costos operativos del área de Recursos Humanos durante 1 año de gestión. El mismo se comprende de 5 grandes rubros. 1) Costo salarial de área, 2) Costo de adquisición de sistemas, 3) Costo de implementación de sistemas, 4) Costo de Consultoría de Servicios, 5) Amortización anual.

La revisión se llevó adelante en 4 empresas, identificadas como A,B,C y D respectivamente (usando esta metodología dado el pedido de reserva de información acordado con cada directivo entrevistado, al momento de comenzar el relevamiento). Las 4 firmas cuentan con estructuras de dotación de personal y montos de facturación anual muy similares, según lo detallado en la introducción al presente informe.

Durante el ejercicio del 1er año las empresas A y B han incorporado a su área de Recursos Humanos un sistema tipo E.R.P., abonando costos por la compra del sistema e implementación, como también los gastos ordinarios del sector, que incluyen Salarios del área y otros gastos de Consultoría asociada a la ejecución ordinaria de sus procesos.

En el caso de las empresas C y D, las mismas no han efectuado implementación alguna y continúan gestionando sus procesos internos sin modificaciones significativas en relación a años anteriores. En este caso, sus costos están asociados a 2 partidas solamente, a saber: costo salarial de los empleados del área y costos de consultoría externa (que incluyen en gran parte procesos de gestión de nómina y otros procesos legales requeridos por la normativa local).

Analizando los datos visualizamos que las empresas A y B cuentan en el año 1 un costo levemente inferior a las empresas C y D. Claramente reflejan que la implementación de sistemas les ha permitido operar manteniendo constante sus estructuras de dotación de personal, una gestión con mayor calidad sin incurrir en una estructura de costos superior. Ello se debe a que las inversiones realizadas en sistemas, se balancean a lo largo del tiempo, con 2 factores que permiten optimizar las erogaciones realizadas por el área:

- Reducción de Gastos en Consultoría Externa
- Amortización de implementación de Sistemas

Los datos relevados en cuanto al esquema de costos operativos de Recursos Humanos, en las 4 empresas, revelan que durante el año 1 las firmas A y B (quienes han implementado sistema E.R.P.) cuentan con costos inferiores a las firmas C y D. El caso más notorio es el de la firma A, cuyo ratio de costos sobre la firma C, empresa que ha contado con el mayor costo operativo de las 4 firmas relevadas, llega a un 72% de su costo en el año 1, reduciéndose al 65% hasta el año 5 inclusive, para luego de haber sido amortizada la inversión realizada, tome el porcentaje de 66% desde el año 6 en adelante. Esta misma tendencia se da al tomar la firma B (también implementadora de sistemas de Gestión E.R.P. de Recursos Humanos), en este caso contando con ratios similares con 77% en el año 1, 71% desde el año 2 al año 5, para luego llegar al 72% en el año 6 y proyectarse a futuro con la misma tendencia.

Restaría aclarar que al momento de contemplar cuál es el peso estimado de una inversión en sistemas dentro del área de Recursos Humanos, notamos que los porcentajes de costo de sistemas, comparados con el presupuesto anual del área de la propia firma en la empresa A alcanza al 10% del mismo y en la empresa B a un 8%. Este ratio nos aclara el concepto general que hemos estado buscando, tratando de mostrar que la opción por parte de los ejecutivos con grado de decisión en la gestión de

recursos humanos de la firma, pueden incurrir en inversiones en el área que son de rápido recupero, inclusive sin impactar en mayores costos, logrando una mejora cualitativa en la calidad de gestión.

El presupuesto

En la siguiente sección nos proponemos ampliar en relación a como se asignan los costos en las áreas de Recursos Humanos, tomando como modelo las 4 empresas relevadas para el estudio.

En un primer paso revisaremos cuales fueron los gastos incurridos en inversión en sistemas de información. Las firmas A y B procedieron a realizar una inversión inicial de u\$s10.000 y 8.600 respectivamente, siendo una parte de ello el monto abonado como adquisición de la licencia del servicio y una menor proporción, los gastos incurridos en la implementación (entendiendo implementación la customización del sistema y puesta en marcha), como se puede visualizar en el cuadro detallado a continuación. También podemos observar que en los casos de las firmas C y D, ambas no han incurrido en gasto alguno por tales partidas.

COSTO DE INVERSION EN SISTEMAS E.R.P. POR EMPRESA RELEVADA

Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Monto abonado por adquisición sistema (en u\$s)	Costo Implementación (en u\$s)	Costo Total Licencia + Implementación (en u\$s)
A	SI	7.000	3.000	10.000
B	SI	6.200	2.400	8.600
C	NO	0	0	0
D	NO	0	0	0

En un segundo cuadro, procedimos a registrar los gastos de cada una de las grandes partidas presupuestarias que como detalláramos anteriormente, se compone de 5 grandes rubros (de los cuales nos ocuparemos de 4 en este párrafo, dejando fuera uno para luego poder ampliar nuestro análisis final): 1) Costo salarial de área, 2) Costo de adquisición de sistemas, 3) Costo de implementación de sistemas, 4) Costo de Consultoría de Servicios. Ahora con esta información ampliada, podemos observar que los costos de operación en el primer ejercicio tomado (podemos detallarlo como año 1, los costos de las empresas que han implementado un E.R.P. (A y B), son inferiores a los que no lo han hecho (C y D). Ya a esta altura el lector podrá observar que pese a haberse implementado un sistema dentro del área, el Costo Anual de RR.HH. es inferior en las firmas que sí han implementado un sistema. Parecería paradójico tener que incurrir en una inversión en tecnología y luego observar que la ejecución del presupuesto fue inferior a si no se hubiese realizado.

COSTO OPERATIVO SECTOR DE RR.HH. POR EMPRESA RELEVADA

Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Costo Total Licencia + Implementación (en u\$s)	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH. (en u\$s)	Costo Anual área de RR.HH. (en u\$s)
A	SI	10.000	94.276	5.600	109.876
B	SI	8.600	103.983	4.800	117.383
C	NO	0	133.103	17.600	150.703
D	NO	0	104.589	21.600	126.189

Para complejizar el estudio, decidimos tomar el 5to rubro que fuera excluido en el párrafo anterior, las amortizaciones. Tomando este rubro, y contemplando que las inversiones en sistemas de información pueden ser computables como un rubro amortizable en la contabilidad de las firmas, aplicamos una amortización estándar de 5 ejercicios presupuestarios (desde el año 1 al año 5 de la inversión realizada). Así que

regresamos al primer cuadro presentado y decidimos incorporarle la columna con los montos amortizables, detallando el valor por cada año, en los casos en que las firmas hallan incurrido en tal erogación. Rápidamente se puede visualizar que del costo total abonado por los gastos en Licencia e Implementación, la columna amortizaciones tiene a reducir el gasto final del presupuesto del área en cada uno de los años en que contablemente se pudiere aplicar tal regla. En nuestro relevamiento los plazos de amortización fueron computados en 5 años desde la inversión en el sistema.

Esta inversión hace que automáticamente al revisar el costo contable de los sectores de Recursos Humanos de las firmas que realizaron inversiones, los mismos denoten una reducción (contable) de los mismos. A continuación un ejemplo claro con sus respectivos porcentajes de ahorro por cada una de las 4 firmas relevadas. Claramente se observa en las firmas A y B cuál es el porcentaje de inversión en relación al costo operativo del área que puede ser amortizado por tal evento. No en los casos de C y D donde no han incurrido en adquisición tecnológica a tal fin.

PORCENTAJE INVERSION EN SISTEMAS VS. COSTO OPERATIVO DEL AREA DE RR.HH.

Empres a	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Costo Total Licencia + Implementación (en u\$s)	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Inversión en Sistema/Costo Operativo del área de RRHH
A	SI	10.000	-2.000	107.876	10,2%
B	SI	8.600	-1.720	115.663	8,0%
C	NO	0	0	150.703	0,0%
D	NO	0	0	126.189	0,0%

Hasta este punto, ya podemos visualizar claramente que las firmas que han incurrido en inversiones en Sistemas de Gestión en Recursos Humanos, han logrado una “doble

performance”, a saber: 1) reducir los costos operativos del sector vía el uso del presupuesto con una asignación más eficiente (inversión en tecnología Vs. reducción de gastos operativos de gestión), 2) incremento de la productividad vía uso de herramientas más eficientes (recordando nuestra anterior explicación en nuestro cuestionario de preguntas donde luego del muestreo pudimos observar que las empresas que habían incurrido en el relevamiento efectuado, en inversiones en sistemas tipo E.R.P. habían podido operar una mayor cantidad de Fases de la Gestión de Capital Humano, de forma más integrada.

Nos ha quedado un elemento más que hemos decidido incluir en el presente trabajo. Tomamos como constante los presupuestos de las 4 firmas relevadas, en una moneda “dura”, como es el dólar estadounidense, e hicimos una proyección, manteniendo todas las variables constantes (sin incrementos o reducciones en las partidas por rubro del presupuesto original). Esta información la proyectamos a 6 períodos sucesivos (donde aquí la intencionalidad de los autores), haciendo valer el peso de la amortización anual en cada presupuesto. A continuación un detalle de cada uno de los 6 períodos proyectados.

COSTO OPERATIVO SECTOR DE RECURSOS HUMANOS, DESCONTADA AMORTIZACIONES AÑO 1 A 6

Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	AÑO 1					
		Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia Software	Amortización /año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	10.000	94.276	5.600	-2.000	107.876	72%
B	SI	8.600	103.983	4.800	-1.720	115.663	77%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

AÑO 2							
Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia Software	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	0	94.276	5.600	-2.000	97.876	65%
B	SI	0	103.983	4.800	-1.720	107.063	71%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

AÑO 3							
Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia Software	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	0	94.276	5.600	-2.000	97.876	65%
B	SI	0	103.983	4.800	-1.720	107.063	71%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

AÑO 4							
Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia a Software	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del Area (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	0	94.276	5.600	-2.000	97.876	65%
B	SI	0	103.983	4.800	-1.720	107.063	71%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

AÑO 5							
Empres a	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia Software	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	0	94.276	5.600	-2.000	97.876	65%
B	SI	0	103.983	4.800	-1.720	107.063	71%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

AÑO 6 en adelante							
Empresa	Cuenta con un E.R.P. de RR.HH.	Inversión inicial implementación sistema E.R.P.	Costo Salarial Anual (en u\$s)	Costo Consultoría Anual Gestión RR.HH./Licencia Software	Amortización/año (en u\$s)	Total Costo Anual del área (en u\$s)	% Costo Operativo Sobre Base empresa C
A	SI	0	94.276	5.600	0	99.876	66%
B	SI	0	103.983	4.800	0	108.783	72%
C	NO	0	133.103	17.600	0	150.703	100%
D	NO	0	104.589	21.600	0	126.189	84%

Para buscar alguna lógica comparativa, haciendo un simple ejercicio, tomamos como base la firma C, que cuenta con el Costo Anual del área de Recursos Humanos más alto de las 4 relevadas. Sobre esta base (la llamamos base 100%), hacemos un cálculo porcentual con las otras 3 firmas.

Como resultado final podemos observar que en los ejercicios 1 a 5 el costo operativo en porcentaje es ampliamente inferior en las firmas A y B (empresas que han incurrido en inversiones en sistemas tipo E.R.P.) versus las firmas C y D. Si bien la tendencia se corrige luego del año 5, desde el 6 en adelante, los porcentajes luego de finalizadas las amortizaciones esperadas, continúan dejando un rédito en la reducción del presupuesto anual de las áreas de Recursos Humanos. Manteniendo nuestro supuesto que “nada cambia” en cuanto a variables cuantitativas (efecto de una proyección contable, simplemente).

Primeras impresiones

Luego de revisar la información obtenida a través del esquema de consulta organizado conjuntamente con la estructura de costos proporcionada por las 4 empresas

relevadas, pudimos determinar, en función del ámbito de consulta de cada pregunta, si la tarea detallada en el ítem era o no operada dentro de la firma (en General tareas que lidera el área de Recursos Humanos, pero NO siendo este el motivo central sino su realización). De esta manera pudimos determinar que en la empresas que cuentan con un sistema de gestión incorporado dentro de los procesos de las áreas de Recursos Humanos, realizan una mayor cantidad de procesos internos asociados a la administración de su personal, mostrando una singular diferencia con las firmas que a dicho momento no han incorporado un sistema de Gestión de tipo E.R.P. en el sector que gestiona su capital humano.

Sobre la base de dichos resultados, y desprendiéndose del presente estudio, buscamos dar una nueva visión con el objeto de ampliar información que permita a las ejecutivos de las pequeñas y medianas organizaciones de la región una mejor comprensión de los límites que se impone a la productividad de los sectores que gestionan los Recursos Humanos de las firmas, si mantienen un bajo avance en los procesos de sistematización de las áreas. Este GAP relevado en cuanto a la metodología con las herramientas que se gestiona internamente en las áreas de Recursos Humanos, arroja un resultado bastante desolador para las firmas que no han decidido avanzar con procesos de integración y uso de herramientas avanzadas de gestión para manejo de su capital humano, mostrando una gran diferencia en la forma de administrar tales procesos y su consecuente y pobre resultado operativo.

El análisis efectuado nos permite saber si las tareas consultadas son gestionadas de forma sistematizada e integrada con procesos escalados que permiten ser replicados por cualquier agente interno de la firma, sin requerir mayor requerimiento que contar con la idoneidad profesional para poder gestionarlos y los accesos y permisos requeridos por la plataforma que los mantiene, nos refleja una brecha importante entre ambos estadios de las organizaciones en cuanto al desarrollo y gestión de sus Recursos Humanos en los diferentes “estilos” de organización.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales de la investigación

Las expectativas puestas en el presente estudio, estaban fundadas en las experiencias de los autores en la relación existente entre la calidad de la gestión de Recursos Humanos y las herramientas con que los profesionales del área pueden gestionar la operación diaria del sector. Si bien estaba claro que el Recurso Humano (como recurso en sí), y pensando en los empleados del área propiamente dicha, son irrepetibles e inigualables, y que sus condiciones profesionales, como también su inclinación a un modelo de gestión determinado (que en muchos casos tienen que ver con la calificación de los integrantes y la cultura de la compañía donde opera), buscamos darle un grado de importancia a las herramientas con que realizan sus gestiones.

Durante muchos años tales tareas se realizaban de forma manual o con herramientas que no permitían interrelacionar la información del empleado en sus diferentes ámbitos de análisis. Hemos visto personal con alto potencial, con un avance muy importante en cuanto a su calidad profesional, pero que a la hora de liderar un equipo denotaba un rendimiento inferior al esperado terminando en un problema más que un avance en el modelo de gestión de la organización. Otras variables pueden ser pasibles de análisis, como por ejemplo la edad del candidato, sus condiciones profesionales o mismo, su estado de salud al momento de analizar una promoción o cualquier toma de decisión en función de gestionar correctamente una estructura organizacional.

Tantos factores inherentes a la persona humano, no son pasibles de ser administrados de forma artesanal, por más herramientas y utilitarios que se quieran incorporar al proceso.

Las conclusiones arribadas, luego del proceso de análisis del material y las entrevistas realizadas en las diferentes empresas relevadas, nos da a la clara la conclusión que las firmas que deciden avanzar con la incorporación de procesos sistematizados que logren una mayor integración en la información de gestión de los sectores asociados a Recursos Humanos, cuentan con una gran capacidad para mejorar su calidad de gestión, como también un incremento en la productividad del área.

Durante muchos años el factor humano en las organizaciones fue un recurso adicional a otros requeridos para la conformación de una estructura de negocio. Si bien hoy para conformar una organización moderna los bienes de capital y los derechos de negocio son un recurso importante, el talento con el que contamos para gestionar una organización del siglo XXI, es tal vez el driver central de las empresas exitosas. Requiere solo mirar el Ranking de Fortune 500, donde de las 10 empresas más importantes del mundo en capitalización de activos, 3 de ellas solamente comercializan productos de terceros y las otras 7 son productoras de bienes y servicios de alta calidad contando con márgenes de ganancia producto de la forma eficiente en que administran sus recursos internos, con amplio reconocimiento en la forma en que gestionan a sus empleados (casos destacados como Apple, General Motors o el propio fondo de inversión Berkshire Hathaway).

El relevamiento de costos efectuado, ha arrojado resultados esperanzadores en relación a la factibilidad con que cuentan las firmas a la hora de “pensar” en hacer una transformación cualitativa en la modalidad en que gestionan su personal. Ya no solo cuentan con herramientas sencillas de comunicación interna, o un decálogo que en muchos casos se transforman en expresiones de deseos no acompañadas por una gestión acorde a las circunstancias que ameritan la gestión de recursos profesionales en un entorno competitivo. La claridad que nos ha arrojado el estudio de costos realizado sobre las 4 firmas relevadas nos brinda una ventana de luz que nos permite pensar en la posibilidad de poder incurrir en inversiones en sistemas internos, de rápida implementación, con alta eficacia, sin impactar significativamente en los presupuestos

del área. En los relevamientos efectuados, en las firmas que incurrieron en inversiones asociadas a sistemas de Recursos Humanos, ambos casos finalizaron con una ejecución presupuestaria inferior a las de las firmas comparadas que NO habían incurrido en tales inversiones. De esta manera otorgar una distinción cualitativa en la gestión que es la base de las empresas que miran hacia el futuro y que comprenden que contar con un recurso humano correctamente gestionado es una de las claves de la estrategia de desarrollo del futuro, futuro que ya se encuentra entre nosotros, pero con el gran problema que a muchas personas “aún no se lo han presentado”.

Es por ello que luego de nuestra investigación podemos pensar en la existencia de 2 modelos claros de gestión. El primero de ellos, opera con procesos integrados a través del uso de sistemas propios para la realización de tareas de los diferentes sectores de Recursos Humanos. En este caso podemos hablar de una operación integrada y escalada para la gestión interna de Recursos Humanos. Esta operación permite escalar procesos, incorporar información en sus bases de datos, y obtener resultados imputados, programados y proyectados dentro de un entorno uniforme. En el segundo caso, donde la operación no tiene procesos integrados, cada una de las variables que hacen a la gestión, no se encuentran operando “en conjunto” y es allí donde hallamos la “falta de conexión” en la información, impidiendo al profesional del área, tomar decisiones analizando el conjunto de la información existentes. Esta forma de proceder, donde la información no se cruza y donde la metodología de relevamiento no tiene “límites” a la hora de imputarse (pensando en que con sistemas inconexos los datos pueden ser relevados e imputados de forma errónea e inclusive opuesta), provocando los errores, omisiones o fallas, en la toma de decisión final sobre los eventos que requieran de intervención para poder gestionarlos correctamente.

Es por ello que pudimos observar que las firmas que cuentan con sistemas integrados (E.R.P. de Recursos Humanos en este caso), gozan de una mayor performance en la gestión interna del área lo que los lleva a contar con mejores procesos a la hora de tomar decisiones internas. Cuando comparamos la gestión con empresas que

operan de forma artesanal, visualizamos que un importante grupo de funciones específicas propias de la gestión de Recursos Humanos, eran pormenorizadas a la hora de su administración, e inclusive en algunos casos, ni siquiera contemplados.

Como cierre de nuestras consideraciones podemos resaltar que nuestro estudio de costos realizados en las 4 firmas relevadas ha permitido visualizar con datos duros, los beneficios casi inmediatos, que produce en las firmas que incorporar tecnología de la información en los sectores de Recursos Humanos, produciendo un impacto positivo con reducción de los presupuestos anuales desde el momento de la inversión inicial en el sistema hasta pasados los periodos de amortización teórica de los mismos (como observara en capítulos anteriores, superior a 5 años de ejercicio presupuestario).

Futuras líneas de investigación

Se propone tomar como base la presente tesis, y en un futuro ampliar el relevamiento efectuado, integrando dentro del cuestionario a presentar a los diferentes referentes de Recursos Humanos como también el presupuesto anual de las áreas de Recursos Humanos un elemento que permita determinar el grado de calidad de gestión (asociada a la satisfacción del cliente interno y del personal ejecutivo de la firma, con responsabilidad de gente a su cargo).

Como segunda línea de investigación propuesta proponemos buscar dentro de la partida presupuestaria del sector, si existen líneas de gasto que puedan ser parte de la financiación de un proceso de transformación del modelo de gestión del área. Nuestro comentario obedece al enfoque de reducir gastos en proveedores externos y otros servicios contratados asociados para mejorar la gestión de Recursos Humanos, que dentro de un planteo de revisión, que permita gestionar un proceso interno de integración, a través de la implementación de un E.R.P. de Recursos Humanos, unificando fases de la gestión del proceso administrativo ordinario del área, y otros procesos menos específicos, integrando todos dentro de una herramienta que permita

reducir el costo de operación actual, a través de la eliminación de proveedores externos, y utilizar dichos recursos para fortalecer la gestión interna de los sistemas propios.

Si bien requiere de un proceso de revisión presupuestaria, la implementación de un E.R.P. desde el punto de vista contable se lo puede contabilizar como una inversión, la que está sujeta a amortización dentro de la contabilidad, situación que no es ponderable para un gasto corriente.

Esta diferencia entre Invertir y Gastar, es una de las líneas internas de investigación que podrían ser avanzadas en futuros escenarios de análisis, tal vez terminando de “cerrar” el círculo, y dejar una enseñanza más estrecha a los Ceo’s de las organizaciones que buscan gestionar con calidad a sus empleados, y comprender que de alguna manera, es “sólo” tomar la decisión de hacer el cambio. De esta manera podrán implementar herramientas de primera calidad, que ayuden al sector de Recursos Humanos a reducir la discrecionalidad en sus procesos internos, escalando las fases que puedan ser escaladas, y permitir usar la creatividad, innovación y talento interno, para administrar a sus empleados, por sobre sus competidores, y ser este un driver para mejora de la productividad de la firma.

Seguramente en un futuro, este tema será abordado por otros autores. Esperando haber hecho un aporte que incline la balanza hacia ese lado.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Goleman, Daniel “Liderazgo”, Editorial Grupo Z (2000)
- Molinari, Paula, “El Salto del Dueño”, Editorial Temas (2014)
- Goleman, Daniel “La inteligencia Emocional en la Empresa”, Editorial Zeta (2007)
- Senge, Peter “La quinta disciplina”, Editorial Granica (2014)
- Gladwell, Malcolm, “The Tipping Point”, Editorial London (2000)
- FIEL, *Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina*, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (1996)
- Molinari, Paula, “Turbulencia Generacional”, Editorial Temas (2011)
- Hatum, Andrés, “El Futuro del Talento”, Temas (2011)
- Goleman, Daniel, “Focus”, Editorial Barcelona (2013)
- Kaplan, Robert & Norton, David, “Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business School Press, (2000)
- Bachrach, Estanislao, “Agil Mente”, Editorial Sudamericana (2012)
- Bachrach, Estanislao, “En Cambio”, Editorial Sudamericana (2013)
- De Bono, Edward, “El Pensamiento Lateral”, Editorial Paidos (2000)
- Senge, Peter & otros, *La quinta disciplina en la práctica*, Granica. (1995)
- Sturzenegger, Federico, *Yo no me quiero ir*, Planeta (2012)
- W Chan, Kim, Mauborgne, Renée, Editorial Norma (2005)
- Gladwell, Malcolm, “Outliers, the story of Success”, Editorial Penguin Random House, (2008)
- Welsh, Sandra, *Seminario de tesis MBA*, Universidad Torcuato Di Tella (2014)
- Covey, Stephen, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Paidos Plural (1997)

ANEXOS**ANEXO I****Guía de preguntas/Formulario, utilizado en las entrevistas a los responsables de Recursos Humanos**

Pregunta Número	Pregunta realizada
1	Posee un sistema Integrado para Administrar el área de Recursos Humanos?
2	Cómo Gestionar el sector de Administración de personal?
3	Cómo Gestionar la información Critica de Calendario?
4	Cómo Gestionar sus compensaciones & Beneficios (no el pago)?
5	Cómo Gestionar los elementos de trabajo que le entrega al empleado?
6	Cómo Gestiona la capacitación de los empleados?
7	Como gestiona los postulantes y el proceso de selección de empleados?
8	Como Gestiona el ausentismo laboral?
9	Como gestiona la calidad del desempeño de los empleados de la firma?
10	Como brinda información a los diferentes sectores de la empresa en relación a la administración de los recursos humanos de su firma?
11	Como efectúa el proceso de liquidación de haberes?
12	Como organiza el plan de desarrollo de los empleados de la empresa?
13	Como establecen las políticas y procedimientos internos de la firma?
14	Como administran y gestionan la salud laboral de sus empleados?
15	Como Administra los niveles internos de acceso a la información confidencial de cada empleado?
16	Como gestiona los sistemas de pensión? (fuera de los requerimientos legales ordinarios).

ANEXO II**Detalle de proveedores de servicios E.R.P. de Recursos Humanos que cuentan con distribuidores en la Región.**

1. 1C Enterprise de 1C Company
2. 24 SevenOffice Start, Premium, Professional y Custom de 24SevenOffice
3. A1 ERP de Alliance Technologies
4. A1 Academia de Alliance Technologies
5. Abas Business Software de ABAS Software AG
6. Accpac de The Sage Group
7. Activant de Epicor
8. Acumatica de Acumática Inc.
9. AIVA 9001 de AIVA SISTEMA
10. Addon Software de BASIS International
11. Aliquo Software de Ábaco Ibérica de Software
12. ALTAI ERP Software Industrial de ALTAI Soft
13. AXIS ERP de Consona Corporation
14. Agresso Business World de Unit 4
15. Avant Business Integrator de Avant Software Solutions
16. Baan ERP) de Infor Global Solutions
17. AMS Advantage de CGI Group (formerly American Management Systems)
18. BatchMaster ERP de BatchMaster Software
19. Calipso de Grupo Calipso
20. CGram Enterprise de CGram Software
21. Cimnet Systems de Consona Corporation
22. Clear Enterprise de Clear Objective
23. ClarityFlow de Clarity S.A.
24. ClaveiGes de Clavei
25. ClaveiPro de Clavei
26. COA Solutions Ltd - Smart Business Suite
27. Coda Financials de Unit4
28. Comarch Altum de Comarch
29. Comarch Semiramis de Comarch
30. Compass ERP de Transtek

31. Compiere professional edition de Consona Corporation
32. DEACOM ERP de Deacom
33. EFACS de Exel Computer Systems y RAD Software.
34. Encompix ERP de Consona Corporation
35. Epicor Enterprise de Epicor
36. Exact MAX de Exact Software
37. FinancialForce Accounting de FinancialForce.com
38. FinancialForce Professional Services Automation (aka PSA) de FinancialForce.com
39. Fishbowl Inventory de Fishbowl
40. FS Business de FarAndSoft.com
41. IFS Applications de Industrial y Financial Systems
42. Infor10 Barcode de Infor Global Solutions
43. Infor10 Discrete iEnterprise (XA) (aka MAPICS) de Infor Global Solutions
44. Infor10 Distribution Business (aka SX.Enterprise) de Infor Global Solutions
45. Infor10 Distribution Express (aka FACTS) de Infor Global Solutions
46. Infor10 ERP Business (aka SyteLine) de Infor Global Solutions
47. Infor10 ERP Express (aka Visual Enterprise) Infor Global Solutions
48. Infor10 ERP Process Business (aka Adage) de Infor Global Solutions
49. Infor ERP Blending (aka BLENDING) de Infor Global Solutions
50. Intacct Intacct y Intacct Accountant Edition
51. Intuitive ERP de Consona Corporation
52. IRIS Exchequer de IRIS Software
53. Jeeves de Jeeves Information Systems AB
54. Jonas Premier de Jonas Software
55. JustFoodERP de IndustryBuilt Software Corp.
56. kVASy4 de SIV.AG
57. Log-net de LOG-NET, Inc.
58. Maximo (MRO) de IBM
59. Made2Manage ERP de Consona Corporation
60. MECOMS de Ferranti Computer Systems
61. Microsoft Dynamics AX (formerly Axapta) de Microsoft
62. Microsoft Dynamics GP (formerly Great Plains) de Microsoft
63. Microsoft Dynamics NAV (formerly Navision) de Microsoft
64. Microsoft Dynamics SL (formerly Solomon) de Microsoft
65. Magma ERP de Magmatools

- 66.Momentum de CGI Group
- 67.MyWorkPLAN de SESCOI
- 68.NetSuite de NetSuite Inc.
- 69.Onix ERP de Inteco Ingeniería
- 70.Openda QX de Openda
- 71.OpenMFG de xTuple
- 72.Plex Online de Plex Systems
- 73.PHC Manufactor CS de PHC
- 74.ProfitKey de ProfitKey International
- 75.Quintiq
- 76.QAD Enterprise Applications (formerly MFG/Pro) de QAD Inc
- 77.Ramco Enterprise Series 4.x de Ramco Systems
- 78.Ramco e.Applications de Ramco Systems
- 79.Ramco On Demy ERP de Ramco Systems
- 80.Rapid Response Manufacturing de ProfitKey International
- 81.TeamWox de MetaQuotes Software corp.
- 82.SAGE PFW ERP de The Sage Group
- 83.SAGE PRO ERP de The Sage Group
- 84.Sensei TI en Cartagena_(España)
- 85.SIFAB
- 86.SINA de Magnabyte
- 87.SohoOS
- 88.SOLTIC ERP de Soltic
- 89.SQLPyme de Distrito K
- 90.SYSPRO de Syspro
- 91.Tally.ERP 9 de Tally Solutions
- 92.Technology One de Technology One
- 93.UFIDA NC de UFIDA
- 94.UFIDA ERP-U8 All-in-one de UFIDA
- 95.UFIDA U9 de UFIDA
- 96.Visibility.net de Visibility
- 97.WorkBook de Workbook Software A/S
- 98.Workday de Workday, Inc.