



Future
for Work
institute

meta⁴
A Cegid Company

Los robots llegan a RRHH

Informe sobre
la utilización de
soluciones RPA
(Robotic Process
Automation) en los
departamentos de
Recursos Humanos
de las empresas
españolas.

Enero 2020.



Con la colaboración de:

Capgemini

everis
an NTT DATA Company

EY
Building a better
working world

IBM

Konecta

PROSEGUR

UiPath

Índice

Enero 2020

Future for Work Institute

2 Resumen ejecutivo

6 Introducción

8 ¿Qué opinan los expertos?

¿Qué ventajas aportan a las empresas las soluciones RPA?

¿En qué tipo de procesos de RRHH pueden resultar más valiosas?

¿Qué métricas se pueden utilizar para medir los resultados?

¿Estas soluciones sirven para empresas de cualquier tamaño?

¿Cuáles son las claves para una implantación exitosa?

¿Cuál es el futuro de los RPAs?

24 ¿Qué uso hacen de los RPAs las empresas españolas?

32 Tres experiencias RPA pioneras en RRHH

Capgemini

Konecta

Prosegur

Resumen

ejecutivo

El acrónimo de Robotic Process Automation (automatización robótica de procesos) “RPA”, hace referencia a un tipo de soluciones tecnológicas para la automatización de procesos de negocio, basadas en programas informáticos (robots de software o ‘bots’) que permiten automatizar tareas digitales repetitivas y basadas en reglas. Esos ‘bots’ interactúan con diferentes sistemas y bases de datos, emulando la forma de trabajar de un usuario humano, de tal modo que no es preciso introducir cambios en las aplicaciones, bases de datos o documentos sobre los que actúan, con las consiguientes ventajas que esto conlleva.

Aunque últimamente existe mucha literatura sobre los RPAs en los medios especializados, este informe deja en evidencia el escaso conocimiento de los profesionales de RRHH sobre la utilización de soluciones RPA en el ámbito de la gestión de personas. Mientras que el 46% de los 192 responsables de RRHH consultados para la elaboración de este informe ni siquiera han oído hablar de la existencia de soluciones RPA (Robotic Process Automation) para la automatización de procesos de gestión de su área, otro 37% considera que el grado de conocimiento en el área de Recursos Humanos de su empresa sobre la automatización de procesos con RPAs es bajo, o directamente nulo.

Y esta situación se produce a pesar de las diversas ventajas que los RPAs pueden aportar a las empresas en el campo de la gestión de sus personas, como por ejemplo: aumento en la velocidad de ejecución de los procesos, aumento de su fiabilidad al reducirse el número de errores humanos derivados de movimientos manuales de datos, ahorros de costes de personal, mejora de la experiencia de los usuarios, mayor seguridad en el tratamiento de la información, menor necesidad de intervención humana. Aspectos que resultan particularmente interesantes en contextos donde

las empresas se enfrentan a muchas dificultades para captar el talento que necesitan y en el que precisan llevar a cabo implantaciones más rápidas y menos costosas comparadas con otro tipo de soluciones, y una gran escalabilidad.

A todas estas cuestiones hay que añadir un aspecto fundamental, y es que la automatización de las tareas más repetitivas y de menor valor añadido puede ayudar a reposicionar la función de Recursos Humanos como un socio estratégico para el negocio al liberarla de la carga administrativa o burocrática que esta función ha venido desempeñando tradicionalmente. En cuanto a los procesos de RRHH automatizables, las soluciones RPA resultan particularmente adecuadas para todos aquellos procesos de carácter transaccional, que implican extraer información de ficheros o documentos con un alto contenido de datos estructurados para su posterior volcado en otras herramientas o sistemas. Procesos fácilmente estandarizables, donde la intervención de una persona no influye ni marca una particular diferencia, y con un volumen suficiente para que la inversión tenga un retorno rápido para la empresa. Por ejemplo, procesos de nómina y administración de personal, que es por donde se suele comenzar, aunque los RPAs también pueden aportar ventajas en otros ámbitos de gestión de talento tales como el reclutamiento, onboarding, formación, reporting de RRHH, etc.

Respecto al tipo de organizaciones que pueden beneficiarse de estas soluciones, aunque los RPAs a menudo son considerados como una herramienta propia de grandes empresas, los expertos coinciden en que el tamaño de la empresa no es ningún obstáculo para su implantación. Al tratarse de soluciones no invasivas, se pueden implantar sin apenas impacto en la infraestructura tecnológica de la empresa y no requieren inversiones adicionales en hardware. Y aunque el coste por transacción siempre será mayor en una empresa de menores dimensiones y con un volumen más bajo de transacciones, la sencillez del proceso de adopción hace que la inversión en este tipo de soluciones resulte rentable para compañías de cualquier tamaño.

Entre las claves para el éxito de la implantación de este tipo de soluciones, los expertos señalan su alineamiento con la hoja de ruta de automatización de la organización, seleccionar bien el proceso a automatizar, entendiendo que los RPAs no son la solución a todos los problemas de la empresa, seleccionar la tecnología RPA más adecuada, ya que es posible que no todas encajen de la misma forma con el ecosistema tecnológico de la organización, seleccionar el partner adecuado, desarrollar correctamente el ‘business case’, explicar adecuadamente a los usuarios cuáles son los límites de las soluciones RPA para evitar frustraciones, ya que los RPAs no son capaces de resolver problemas que nunca fueron capaces de resolver, definir un modelo de gobierno adecuado para la integración de las soluciones RPA en la organización y, a no ser que se opte por la subcontratación completa de la operativa, formar al cliente para que posteriormente pueda encargarse del soporte de los robots en producción. Así mismo es recomendable realizar su implantación de manera progresiva, comenzando con un proyecto inicial de alcance limitado, que permita verificar y demostrar la factibilidad técnica de la solución.

En lo que se refiere al futuro de las soluciones RPA, se detecta una tendencia a combinar soluciones RPA con herramientas más inteligentes, incluyendo la integración con tecnologías de aprendizaje automático (Machine Learning), reconocimiento óptico de caracteres (OCR), procesamiento natural del lenguaje (NLP) o chatbots, que permiten automatizar procesos más complejos, no necesariamente basados en reglas predecibles.

“La automatización de las tareas más repetitivas y de menor valor añadido puede ayudar a reposicionar la función de RRHH como un socio estratégico para el negocio”



Introducción

El acrónimo de Robotic Process Automation (automatización robótica de procesos) “RPA”, hace referencia a un tipo de soluciones tecnológicas para la automatización de procesos de negocio basadas en programas informáticos (robots de software o ‘bots’) que permiten automatizar tareas digitales repetitivas y basadas en reglas.

Esos ‘bots’ interactúan con diferentes sistemas y bases de datos, emulando la forma de trabajo de un usuario humano, de tal modo que no es preciso introducir cambios en las aplicaciones, bases de datos o documentos sobre los que actúan, con las ventajas que se derivan de ello, principalmente en cuanto al coste y la rapidez con que se implantan estas soluciones.

Los RPAs comenzaron a utilizarse en departamentos contables y administrativos y poco a poco se han ido extendiendo a otras funciones, entre las cuales se encuentran los Recursos Humanos. De hecho, tal es el potencial de este tipo de soluciones en esta área que la consultora McKinsey & Co. considera los RPAs “el tercer brazo” de los profesionales de RRHH de hoy en día.

Sin embargo, en la práctica, tal y como queda de manifiesto en este estudio, parece que el grado de utilización de este tipo de soluciones por parte de las áreas de Recursos Humanos de las empresas españolas está lejos del que cabría de esperar teniendo en cuenta su potencial. Entre otros motivos por el desconocimiento de las empresas de las ventajas que pueden proporcionarles estas soluciones, y en algunos casos de su propia existencia. De hecho, este desconocimiento ha sido la razón fundamental para poner en marcha esta iniciativa. El objetivo fundamental de este estudio es dar a conocer la existencia de las soluciones RPA y las oportunidades que ofrecen a las áreas de Recursos Humanos para incrementar la velocidad, eficiencia y fiabilidad de sus procesos, además de para servir como ejemplo de una digitalización de la que con frecuencia hablan, pero no siempre practican.

El presente informe se estructura en tres secciones. Una primera sección en la que varios expertos en este tipo de proyectos exponen su visión sobre las preguntas que más frecuentemente se plantean las empresas cuando exploran la posibilidad de implantar en sus organizaciones este tipo de soluciones. Una segunda, dedicada a presentar los resultados de un cuestionario respondido por 192 profesionales de Recursos Humanos de otras tantas empresas españolas, basado en preguntas relacionadas con su nivel de conocimiento y el grado de implantación de las soluciones RPA en sus organizaciones. Y una tercera sección en la que tres directivos de RRHH de empresas pioneras en la puesta en marcha de estas soluciones comparten sus experiencias.

¿Qué opinan los expertos?

Esta sección del informe recoge las respuestas de varios expertos a seis preguntas que muchos profesionales de Recursos Humanos se plantean en el momento de explorar la posibilidad de utilizar soluciones RPA para automatizar algunos de sus procesos de gestión de personas:

1. ¿Qué ventajas aportan a las empresas las soluciones RPA?
2. ¿En qué tipo de procesos de RRHH pueden resultar más valiosas?
3. ¿Qué métricas se pueden utilizar para medir los resultados?
4. ¿Estas soluciones sirven para empresas de cualquier tamaño?
5. ¿Cuáles son las claves para una implantación exitosa?
6. ¿Cuál es el futuro de los RPAs?

Para responder a estas cuestiones contamos con las aportaciones de cinco expertos de organizaciones con una amplia experiencia en este tipo de soluciones: Fernando García Estévez, Sales Manager de IBM Digital Business Automation Solutions, Alberto García Alconchel, Director de Everis, Jorge Aguirre Peris, People Advisory de EY, Fernando Ruiz Marquina, Operations Director de Meta4, e Ignacio Riera, Southern Europe & Channel Alliance Partner de UiPath, a quienes agradecemos mucho sus contribuciones.

¿Qué ventajas aportan a las empresas las soluciones RPA?

Entre las ventajas que la robotización de procesos mediante soluciones RPA pueden aportar a las empresas, los expertos consultados destacan las siguientes:

Implantación rápida

Al tratarse de tecnologías no invasivas, que no requieren introducir cambios en los sistemas, la implantación de este tipo de soluciones es más rápida que las soluciones tradicionales que exigen modificaciones en los sistemas o fuentes de datos que interactúan.

Menores costes de implantación

Por el mismo motivo, los proyectos de robotización de procesos mediante RPAs requieren una menor inversión de recursos y, en consecuencia, su coste es menor que en otro tipo de soluciones.

Mayor velocidad de ejecución de los procesos

Los robots de software incrementan significativamente la velocidad con que se ejecutan procesos que anteriormente se llevaban a cabo de manera manual, aunque el motivo no es tanto porque las operaciones se realicen más rápido (este tipo de soluciones emulan la actividad humana, por lo que los tiempos de ejecución de los automatismos dependen en gran medida de los tiempos de respuesta de las aplicaciones con las que trabajan) sino porque los RPAs son una fuerza de trabajo 24x7 (salvo periodos de mantenimiento de las soluciones).

Reducción de errores

Aumenta la fiabilidad de los procesos al reducirse el número de errores humanos derivados del tratamiento manual de datos.

Cumplimiento normativo

Los RPAs no solo aseguran el cumplimiento de los procedimientos internos de la compañía, también evitan errores y posibles descuidos que pueden provocar el incumplimiento de normas legales, con las consiguientes sanciones.

Satisfacción de los usuarios

La satisfacción de los usuarios aumenta, gracias al incremento de la velocidad y a la disminución de errores en los procesos automatizados. Esto les permite liberarse de tareas repetitivas y dedicar sus esfuerzos a tareas de mayor valor añadido.

Mejora en la experiencia de los empleados

Además de las mejoras experimentadas en términos del incremento de velocidad y de la reducción de errores en los procesos de los que son usuarios, los empleados mejoran su experiencia laboral y perciben a sus compañías como menos burocráticas, más modernas, más ágiles y más digitales.

Menor necesidad de intervención humana

Que se necesiten menos personas para realizar los procesos no es solo una ventaja porque mejora su eficiencia, sino que también resulta muy interesante en un contexto donde las empresas tienen cada vez más dificultades a la hora de encontrar los profesionales que necesitan.

Seguridad en el tratamiento de la información

La automatización de los procesos de Recursos Humanos mediante soluciones RPA incrementa la seguridad en el tratamiento y acceso a la información, una cuestión de la máxima relevancia cuando se trata de datos de personas.

Escalabilidad

La flexibilidad de las soluciones RPA permite incorporar una mayor capacidad a los sistemas de una forma sencilla y ágil.

'Rightshoring'

Las soluciones RPA son una fórmula para el mantenimiento en el país (o la 'repatriación') de tareas trasladables (o previamente trasladadas) a centros de servicios en países con menores costes laborales.

Detección de oportunidades de mejora en los procesos

Un proyecto de robotización de procesos mediante RPAs puede dejar en evidencia carencias en el diseño de los procesos, que conviene resolver antes de proceder a su automatización.

Posicionamiento estratégico del área de RRHH

Finalmente, la automatización de las tareas más repetitivas y de menor valor añadido puede ayudar a que la función de Recursos Humanos se libere de su imagen administrativa o burocrática y se posicione como un socio estratégico del negocio, además de ganar en credibilidad si incluye entre sus objetivos y responsabilidades la transformación digital de la organización.

¿En qué tipo de procesos de RRHH pueden resultar más valiosos los RPAs?

En general, el tipo de procesos donde más valor aportan las soluciones RPA son procesos de carácter transaccional, que implican la extracción de información de ficheros o documentos con un alto contenido de datos estructurados, para su posterior volcado en otras herramientas o sistemas. Procesos fácilmente estandarizables, donde la intervención de una persona no marca una particular diferencia, y con un volumen suficiente para que la inversión proporcione un retorno para la empresa. El ejemplo clásico son los procesos de ‘silla giratoria’ donde un mismo empleado tiene que introducir manualmente los mismos datos en varios sistemas diferentes. En este sentido, aunque muchos profesionales de la función de Recursos Humanos cuando oyen hablar de RPAs, piensan inmediatamente en la automatización de procesos en el área de administración de personal, la visión de los expertos en el tema nos abre los ojos a muchas otras posibilidades que ofrecen estas tecnologías.

Los siguientes ejemplos reflejan la variedad de procesos a los que son aplicables este tipo de soluciones:

Reclutamiento y selección

En el ámbito del reclutamiento y la selección de nuevos empleados, las soluciones RPA, además de poder utilizarse en el proceso de convertir candidatos en empleados, también resultan útiles para llevar a cabo la criba y clasificación de la información de candidatos y gestionar las interacciones con ellos.

Onboarding de nuevos empleados

Los RPAs también pueden contribuir a hacer más eficiente el proceso de aterrizaje e integración de un nuevo empleado en la empresa, introduciendo los datos de la persona en los diferentes sistemas en los que tiene que ser dada de alta, y facilitando la coordinación de RRHH con otras funciones como IT, Seguridad o ‘Facilities’.

Administración de personal y nómina

También encontramos RPAs manteniendo datos maestros de empleados e interviniendo en procesos como la autorización y control de vacaciones y permisos, el control de jornada y horas extraordinarias, la gestión de situaciones de incapacidad temporal, la aprobación y pago de notas de gastos, el cálculo de conceptos de retribución variable, la gestión administrativa de personal expatriado y diferentes interacciones con sistemas de Organismos Oficiales.

Atención al empleado

Asimismo, los RPAs facilitan las interacciones entre el departamento de Recursos Humanos y los empleados de la empresa para la resolución de dudas, solicitudes de certificados y otros documentos, y comunicaciones periódicas de diversa naturaleza.

Formación

En el campo de la formación, los RPAs se utilizan principalmente en tareas relacionadas con la gestión logística y administrativa de las actividades formativas.

Offboarding

Cuando un empleado abandona la empresa, las soluciones RPA pueden ayudar a dar de baja a la persona de diferentes sistemas y a coordinar la salida con otros departamentos como Sistemas, Seguridad o 'Facilities'.

Reporting y sistemas corporativos

Otro tipo de tareas en las que se suelen utilizar soluciones RPA, es en la elaboración de informes y cuadros de mando de la función de Recursos Humanos y, en el caso de empresas internacionalizadas, en la integración de sistemas locales de RRHH con los sistemas corporativos de la compañía.

¿Qué métricas utilizan las empresas para determinar el grado de mejora conseguido?

Las métricas que utilizan las empresas para monitorizar los beneficios derivados de la robotización de procesos de gestión de personas mediante RPAs dependen del objetivo por el que la empresa decide poner en marcha una iniciativa de este tipo.

Es cierto que, en general, de forma previa a la puesta en marcha de una de estas iniciativas, la empresa, o en su caso la firma de consultoría que la asesora, suelen elaborar un ‘business case’ para justificar el retorno de la inversión, teniendo en cuenta el coste del proyecto y el ahorro de costes de personal derivado del proyecto. Sin embargo, existen ciertos supuestos en los que la empresa no busca tanto el retorno de la inversión en esos términos, sino la agilización de los procesos o la eliminación de errores.

También es importante tener presente que el retorno de la inversión en un RPA dependerá en gran medida de lo ineficiente que sea actualmente el proceso que va a ser robotizado: cuanto más manual y menos eficiente, mayor será el retorno de la inversión.

Sin afán de ser exhaustivos, entre las métricas que las empresas utilizan más frecuentemente para controlar las mejoras derivadas de la robotización de sus procesos de Recursos Humanos se encuentran las siguientes:

- Volumen de transacciones por unidad de tiempo
- Tiempo medio de transacción
- Índice de casos no procesados por el bot

- Índice de errores en las transacciones
- Porcentaje de tareas finalizadas con éxito
- Quejas de usuarios de los procesos y/o de los destinatarios de sus outputs
- Cumplimiento de SLAs (Service Level Agreements)

- Horas de empleado requeridas por el proceso (o 'Full Time Equivalents')
- Coste del tiempo de empleados requeridos para el proceso
- Recursos IT empleados en el proceso

- Coste total del proceso
- Coste total por transacción

- Valor agregado por el tiempo liberado a los empleados
- Retorno de la inversión

- Número de bots en producción
- Datos de inicio y fin de los bots
- Porcentaje de ocupación de la granja robótica

¿Se trata de una tecnología solo para grandes corporaciones o también puede resultar interesante para empresas de menor tamaño?

Los expertos consultados coinciden en que el tamaño de la empresa no es ningún obstáculo para la implantación de RPAs.

Así mismo, al tratarse de soluciones no invasivas, se pueden implantar sin apenas impacto en la infraestructura tecnológica de la empresa y no requieren inversiones adicionales en hardware.

Y aunque el coste por transacción siempre será mayor en una empresa de menor dimensión y con un volumen más bajo de transacciones, la sencillez del proceso de adopción hace que la inversión en este tipo de soluciones pueda proporcionar un retorno en compañías de cualquier tamaño.

Ahora bien, el modelo de implantación deberá ser distinto. No es lo mismo plantear el despliegue de decenas o cientos de ‘bots’ en diferentes departamentos en una gran empresa que resolver problemas puntuales en una empresa de menor tamaño, que obtendrá ahorros y reducción de errores igual que una gran empresa pero a la que le basta con gestionar un número de bots más reducido.

A todas estas cuestiones hay que añadir que las soluciones RPA son proclives a escalar bien en costes. Es decir, a medida que va siendo necesario, estas plataformas se pueden ir escalando, adquiriendo una mayor capacidad. Esto posibilita que una organización pueda comenzar con una adopción de RPAs en contextos muy acotados con un bajo nivel de inversión, y que esta inversión pueda ir incrementándose paulatinamente a medida que se va obteniendo un retorno de la automatización, de forma que pueda llegarse a un escenario de auto-financiación de la inversión.

Desde un punto de vista organizativo y tecnológico, el enfoque es equivalente. Las plataformas de RPAs permiten comenzar desplegando soluciones muy sencillas, pudiendo más tarde incrementarse la complejidad tecnológica (alta disponibilidad, recuperación ante desastres, etc.) a medida que la iniciativa aumenta de escala.

Otra opción interesante es la que brindan algunas firmas que ofrecen servicios de ‘RPA as a Service’, mediante los cuales las empresas tienen la posibilidad de contar con una plataforma de automatización sin necesidad de adquirir una solución RPA propietaria, evitando tener que desplegar infraestructura corporativa, ni tener que dedicar recursos a la operación de estas plataformas. Unas soluciones que sirven como acelerador en el arranque de iniciativas RPA, aunque también se da el caso de empresas que recurren a ellas para dotar de capacidad adicional a sus operaciones ante picos de demanda o, incluso, quienes lo ven como una fórmula de externalización al no considerar esta capacidad dentro de su ‘core business’.

¿Cuáles son las claves para una implantación exitosa de este tipo de soluciones?

Los expertos señalan varios aspectos a los que es importante prestar atención:

Alineación con la hoja de ruta de automatización de la organización

Para empezar, es importante alinear los objetivos de la iniciativa RPA con los objetivos estratégicos de la organización desde los primeros estadios de la iniciativa y, en particular, asegurar el alineamiento con la hoja de ruta de automatización de la organización (EAR). Por ejemplo, si el plan de adopción de una solución ERP en la empresa incluye ampliar su alcance a corto plazo para automatizar más tareas o procesos no deberíamos considerar estas actividades para automatizarlas mediante una solución RPA.

Por otra parte, a la hora de determinar las áreas por dónde empezar, es importante buscar no sólo el mayor retorno en términos de eficiencia, sino las áreas donde exista mayor receptividad por parte de los usuarios a la adopción de nuevas tecnologías.

Seleccionar bien el proceso a automatizar

Para seleccionar el proceso a automatizar, es importante entender el funcionamiento y los límites de las herramientas RPA. Los RPAs no son la solución a todos los problemas de la empresa. Hay ineficiencias en procesos que necesitan ser tratadas de otras maneras, como puede ser adquirir un software o servicio especializado o incluso eliminar el proceso.

En cualquier caso, resulta esencial escoger cuidadosamente los procesos a ser automatizados. Para ello, es necesario poseer una visión clara del proceso de principio a fin, incluyendo tiempos, ramas del proceso, excepciones, para entender qué se puede estandarizar y automatizar y qué no, teniendo en cuenta los requerimientos de las partes implicadas.

Así mismo, identificar pequeños ajustes, o la aplicación de reingeniería en los procesos antes de robotizar, también puede aportar un gran valor, tanto durante el desarrollo y la configuración, como en el mantenimiento y soporte de la operación en entornos productivos.

Seleccionar correctamente la tecnología a utilizar

Es importante seleccionar la tecnología RPA más adecuada, ya que es posible que no todas encajen de la misma forma con el ecosistema tecnológico de la organización.

Resulta conveniente que se trate de una tecnología **a)** abierta, para poder integrar otras herramientas que aporten valor al proceso, **b)** escalable, para poder aumentar la capacidad de los procesos automatizados en caso de ser necesario, **c)** fácil de usar, tanto para los consultores que automaticen los procesos como para los usuarios, y **d)** segura.

Además, es recomendable explorar si ya existen software o servicios empaquetados que podrían permitir implantaciones más rápidas en lugar de pasar varios meses capturando y repensando las reglas del proceso y ubicándolas en una herramienta RPA.

Seleccionar el partner adecuado

Si la empresa no dispone de recursos internos con la capacidad suficiente para llevar a cabo el proyecto, es importante apoyarse en un partner que tenga experiencia en implantaciones de soluciones RPA y en los procesos a automatizar. Según cuál sea el alcance del proyecto, puede plantearse también la externalización completa de los procesos automatizados, buscando para ello un partner que ofrezca también servicios de Business Process Outsourcing – BPO.

En cualquier caso, la selección de un partner adecuado no reduce la necesidad de asegurar un altísimo grado de compromiso del equipo de IT de la empresa con el proyecto de implantación del RPA.

Desarrollar correctamente el 'Business Case'

Habitualmente, los proyectos de implantación de este tipo de soluciones vienen precedidos de la elaboración de un 'business case' mediante el cual se justifica la inversión. Este business case debería contemplar no solo el coste total de operar el proceso, sino los beneficios derivados de hacer las cosas de manera más eficiente, más rápido y con menos errores.

Como ya se señaló anteriormente, el retorno de la inversión (ROI) depende de lo manual e ineficiente que sea el proceso actualmente. Es decir, si la empresa emplea a muchas personas para realizar tareas que podría hacer una solución RPA, mayor será la rentabilidad que obtenga de esta solución.

Por otro lado, nos encontramos con el coste de implantar y operar la solución RPA, que dependerá de la habilidad de la empresa y el partner elegido para llevar a cabo la implantación.

Además, previamente al despliegue de la solución RPA, es aconsejable realizar una evaluación de riesgos. Es importante entender qué pasará si sucede algo que haga que el robot deje de funcionar, valorar el impacto en la operativa del negocio, y diseñar una estrategia para la monitorización continua de la operación.

Gestionar las expectativas de los usuarios (y formarles)

Como en cualquier proyecto de cambio tecnológico, la gestión de expectativas y la facilitación del proceso de asimilación de la nueva tecnología son fundamentales para el éxito de un proyecto de este tipo. Es necesario gestionar cuidadosamente los mensajes a los empleados involucrados, incluso desde antes del inicio del proyecto, y gestionar las posibles resistencias. Y, por supuesto, debemos asegurar que el proyecto cuente con el apoyo de los sponsors adecuados.

Asimismo, resulta importante explicar con detalle a los usuarios cuáles son los límites de las soluciones RPA, para evitar su posterior frustración debido a que las soluciones no son capaces de resolver problemas que nunca fueron capaces de resolver. Debemos asegurarnos que entiendan que siempre hay un período de adaptación hasta que las soluciones se

estabilizan y, a no ser que se opte por la subcontratación completa de la operativa, formar al cliente en paralelo a la ejecución del proyecto, de forma que posteriormente esto les permita encargarse del soporte de los robots en producción.

Implantación progresiva

Los expertos coinciden en la conveniencia de empezar con un proyecto inicial corto (PoC – Proof of Concept) que permita verificar y demostrar la factibilidad técnica de la solución. Además, esta práctica permite identificar de manera temprana los problemas técnicos que pueden surgir, para anticipar el impacto de estos posibles problemas y sus posibles soluciones. Comenzar con tareas simples, también permite conocer la tecnología y resolver los problemas de implantación, sin grandes dependencias de otros sistemas o de demasiados departamentos en un inicio. Una vez que se han lanzado con éxito los primeros bots más aislados y enfocados en tareas puntuales, se puede comenzar a trabajar en bots más complejos, que se integren con un mayor número de sistemas y que resuelvan tareas más extensas tomando sus propias decisiones como parte del proceso.

Gobierno y mantenimiento de las soluciones

Por último, resulta clave definir un modelo de gobierno adecuado para la integración de las soluciones RPA en la organización. Al tratarse de una nueva plataforma tecnológica, es importante definir bien los nuevos roles y responsabilidades que aparecen, los nuevos procesos de gestión, el modelo de operación, los planes de continuidad del negocio, y una estrategia clara para el soporte y mantenimiento de los robots.

Un aspecto relevante es la gestión de las excepciones. En este sentido, los paneles de control de este tipo de soluciones proporcionan una visibilidad sobre el proceso que permite a la organización dirigir el trabajo a los empleados o a un RPA o a otras herramientas de automatización, según los casos. Por ejemplo, las excepciones podrían pasar primero por un proceso gestionado por una solución de inteligencia artificial, para luego pasarlas a una persona, si todavía fuese necesaria su intervención.

Asimismo, es recomendable definir una estrategia de salida para cuando el proceso ya no necesite ser operado por una herramienta RPA.

¿Cuál es el futuro de los RPAs?

Aunque los expertos coinciden en que estas soluciones tecnológicas están siendo cada vez más adoptadas en grandes organizaciones y empiezan a expandirse a empresas de menor tamaño, todavía tienen mucho margen de penetración en el mercado.

Adicionalmente, entre las empresas más avanzadas en la implantación de soluciones RPA, que ya tienen en producción un número significativo de bots, se detecta una tendencia a combinar soluciones RPA con herramientas más inteligentes. ¿Puedo automatizar también la extracción de información incluida en correos, documentos o imágenes e incrementar la eficiencia del proceso? ¿Cómo puedo integrar la toma de decisiones automatizada en base a criterios de negocio en la ejecución del bot? Son algunas de las preguntas que se hacen estas empresas y que están detrás de esa tendencia.

Otro de los grandes retos de estos proyectos radica en cómo aprender de toda la información adicional que se genera gracias a la automatización, dotando a la solución de capacidades cognitivas que permitan diferenciar alternativas de ejecución en función del input recibido, relevancia de la persona que emite la petición, estado de ánimo, urgencia, o tipo de la petición, pero que también la hagan capaz de presentar mejoras en los procesos y nuevas propuestas de automatización en base al histórico, utilizando el input de las personas en las iteraciones anteriores, para eliminar pasos innecesarios o ejecutar las acciones más frecuentes sin necesidad de intervención humana.

En este sentido, los expertos señalan que las soluciones RPA están ampliando su alcance funcional pasando de soluciones orientadas a la automatización de tareas manuales basadas en reglas parametrizables a convertirse en plataformas completas de automatización, a través de la integración con tecnologías de aprendizaje automático (Machine Learning), reconocimiento óptico de caracteres (OCR), procesamiento natural del lenguaje (NLP) o chatbots que permiten automatizar procesos más complejos, no necesariamente basados en reglas predecibles.

// Entre las empresas más avanzadas en la implantación de soluciones RPA, se detecta una tendencia a combinarlas por herramientas más inteligentes”



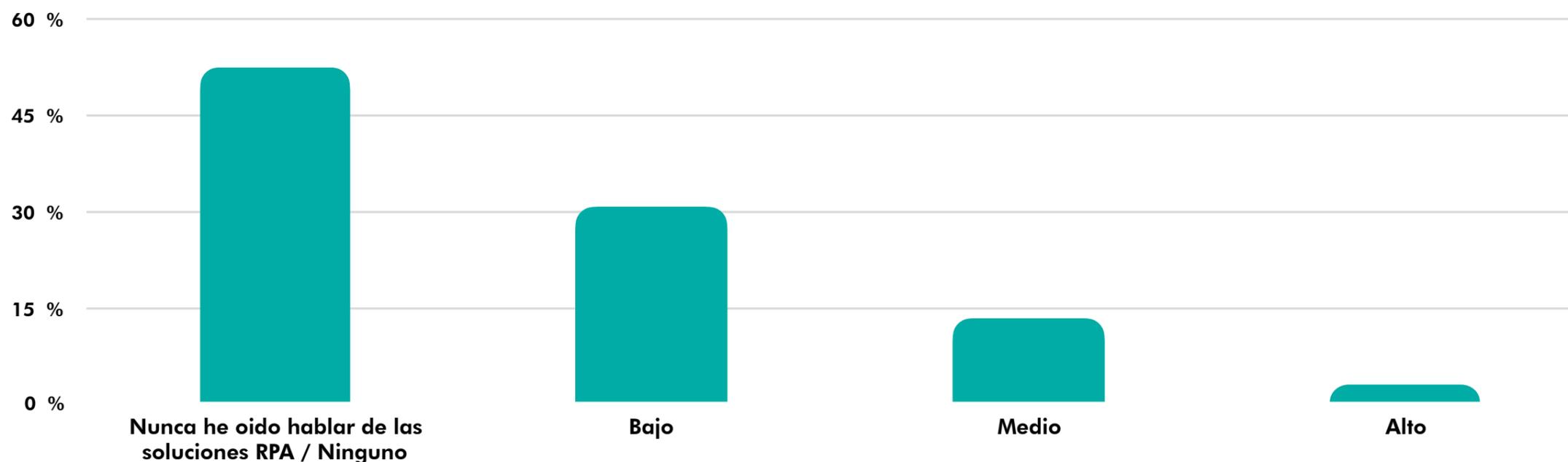
¿Qué uso hacen de los RPAs las áreas de RRHH *de las empresas Españolas?*

Para dar respuesta a esta pregunta, diseñamos un cuestionario al que respondieron un total de 192 profesionales de RRHH de otras tantas empresas españolas.

Conocimiento de su existencia

A pesar de la numerosa literatura existente en medios especializados sobre los RPAs, lo primero que resulta llamativo es que el nivel de conocimiento sobre el potencial de las soluciones RPA, en el ámbito de la gestión de personas, resulta muy limitado. Mientras que el 46% de los responsables de RRHH consultados nunca han oído hablar de la existencia de soluciones RPA (Robotic Process Automation) para la automatización de procesos de gestión de su área, otro 37% considera que el grado de conocimiento en el área de Recursos Humanos de su empresa sobre la automatización de procesos con soluciones RPA es bajo o ninguno.

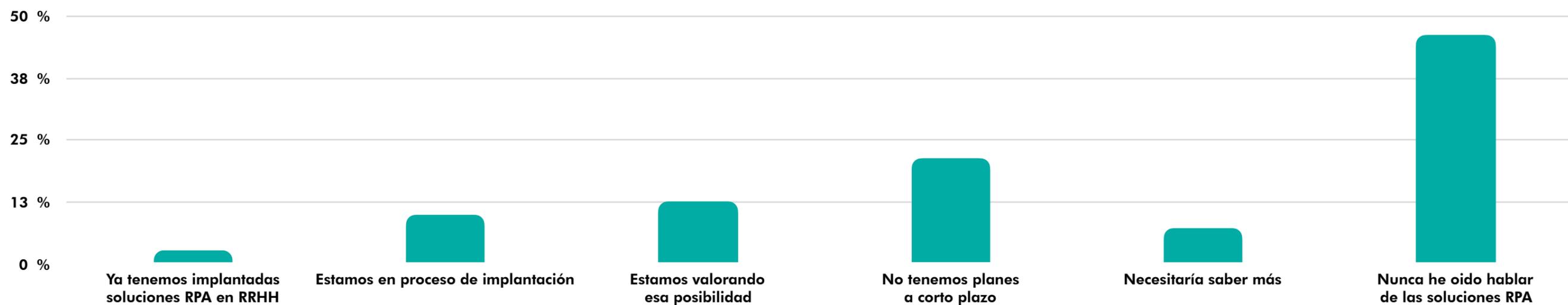
¿Cuál consideras que es el GRADO DE CONOCIMIENTO del área de RRHH de tu empresa sobre la automatización de procesos con soluciones RPA?



Grado de implantación

Este escaso nivel de conocimiento se corresponde con una todavía más escasa penetración de este tipo de soluciones en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas españolas. Aunque el 10% de los responsables consultados dice estar en proceso de implantación de este tipo de soluciones (y el 12,5% dice estar valorando esta posibilidad), únicamente el 2,6% afirma tener ya implantada alguna solución RPA en procesos de gestión de personas en sus organizaciones.

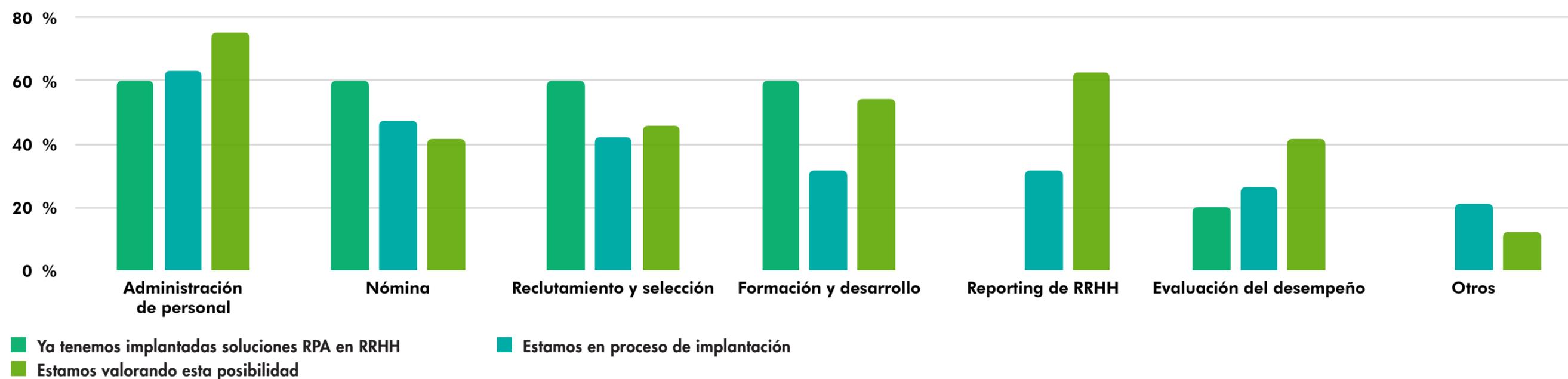
¿Tenéis planes de implantar soluciones RPA en vuestra empresa para la automatización de procesos de RRHH?



Procesos objeto de robotización

Respecto a los procesos de RRHH que deciden automatizar mediante soluciones RPA, las empresas se centran en procesos en el ámbito de la administración de personal, seguidos, en el caso de empresas que ya han implantado o están implantando este tipo de soluciones, por procesos de nómina y de reclutamiento y selección, y, en el caso de empresas que todavía están valorando esta posibilidad, por procesos relacionados con el reporting de RRHH, y la formación y el desarrollo de sus empleados.

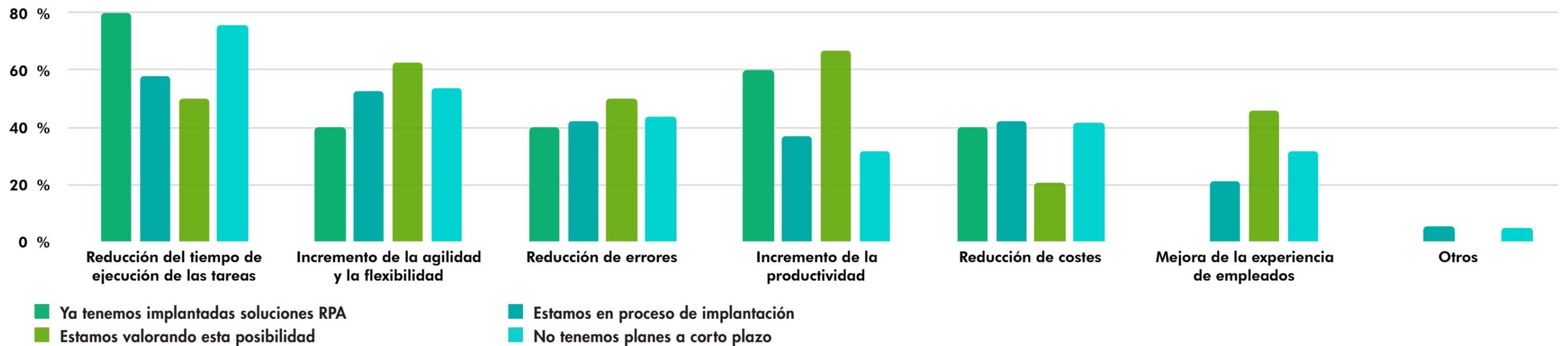
Si ya tenéis implantada alguna solución RPA o tenéis planes para ello, ¿a qué proceso/s afecta/rá?



Beneficios

Entre los principales beneficios que se derivan de la implantación de soluciones RPA, las empresas destacan, sobre otros, la reducción en el tiempo de ejecución de las tareas, el incremento de la agilidad y la flexibilidad, la reducción de errores, el incremento de la productividad, y la reducción de costes.

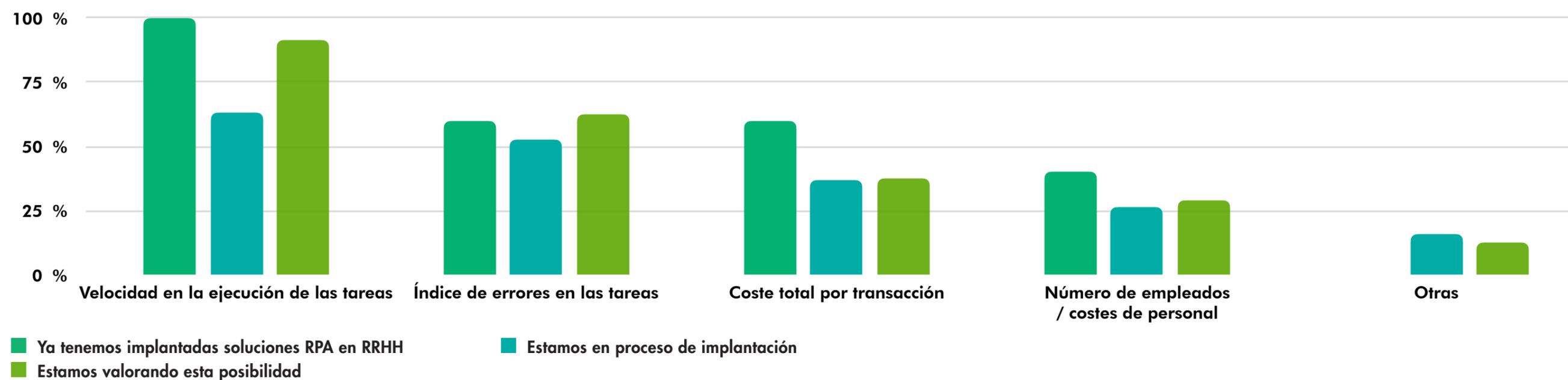
¿Cuáles consideras que son los principales BENEFICIOS de las soluciones RPA? (máximo 3)



Métricas

Traducido a métricas concretas, tanto las empresas que ya tienen implantadas este tipo de soluciones, como las que están en proceso de implantación y las que están valorando esta posibilidad, opinan que las métricas que han mejorado, o que pueden mejorar a raíz de la automatización de procesos con RPAs, son, por este orden, la velocidad en la ejecución de las tareas, el índice de errores en las tareas, el coste total por transacción y los costes de personal.

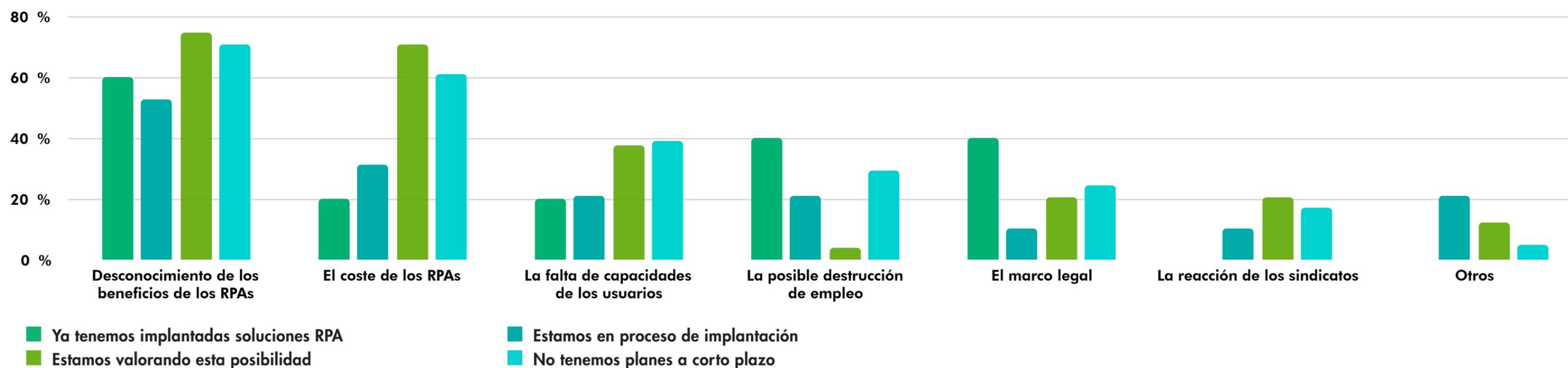
En caso de contar ya con soluciones RPA o si tenéis planes para ello ¿Qué métricas / KPIs han mejorado o esperáis que mejoren en tu organización gracias a ellas?



Obstáculos para su implantación

Entre los principales obstáculos para la implantación de soluciones RPA las empresas sitúan en la primera posición, con bastante diferencia, el desconocimiento de los beneficios de los RPAs. Sin embargo, existen discrepancias en cuanto a qué factores deben ocupar las posiciones segunda y tercera. Mientras que para las empresas que ya tienen implantadas soluciones RPA, estos puestos corresponden respectivamente a la posible destrucción de empleo y al marco legal, en el caso de las empresas que están en proceso de implantación de RPAs o valorando esta posibilidad, corresponden al coste de este tipo de soluciones y a la falta de capacidades de los usuarios.

¿Cuáles consideras que son los principales OBSTÁCULOS para la implantación de soluciones RPA? (máximo 3)





“El 46% de los responsables de RRHH consultados, nunca ha oído hablar de las soluciones RPA”

3 experiencias RPA pioneras *en RRHH*



Responde a nuestras preguntas
Aranca Torres González
*Vicepresidenta de Recursos
Humanos de Capgemini Spain*

¿Cuál es el alcance de la automatización que habéis llevado a cabo?

Hemos desarrollado un chatbot para automatizar las respuestas de nuestros empleados a temas recurrentes de RRHH. El alcance de la automatización ha tenido dos líneas de desarrollo. La primera ha sido automatizar todas aquellas tareas intensivas en capital humano, y la segunda aquellas que hacen la vida más fácil a nuestros empleados. El alcance definido no está del todo implementado, aunque sí es cierto que llevamos un grado de avance importante tanto a nivel local como global. El chatbot que tenemos implementado se llama Irina, es un chatbot a nivel global que informa al empleado (entre otras cosas) sobre temas de Recursos Humanos, como los pasos que tenemos que realizar para poder trabajar en el extranjero (mobility), también sobre problemas con los equipos informáticos, etc.

¿A qué subprocesos de RRHH la estáis aplicando?

Estamos aplicando la automatización a varios subprocesos de RRHH, como:

Asignación de recursos a proyectos: Cuando un Manager necesita un recurso para un proyecto, lo pide a través de un portal, y a través de unas reglas se identifican los recursos con el nivel de competencia adecuado, y con la disponibilidad apropiada.

Información de RRHH: para solicitar información básica de temas de RRHH, Irina hace un filtro y es capaz de contestar temas básicos como cuantos días de vacaciones tengo, de cuántos días puedo disponer por fallecimiento de un familiar...

Aprobación de disponibilidades: La persona imputa sus horas en la herramienta correspondiente, y de manera automática se cargan las disponibilidades en otra herramienta para su aprobación, después pasa al departamento de laboral para su pago.

Selección de CV`s: Cuando un candidato externo envía su CV a Capgemini, un robot hace una preselección cruzando las necesidades de la compañía con los conocimientos mostrados en el CV.

¿Qué os llevó a implantar un RPA? ¿Por qué en esos subprocesos concretos?

El principal motivo fue el poder dedicar a las personas a tareas que aportaran mayor valor a la compañía, para que dieran mayor servicio a sus clientes (en nuestro caso a los empleados), y que fueran procesos tediosos, pero necesarios y que hasta ahora llevaban mucho tiempo. Por ejemplo, el de aprobación de disponibilidades nos permitió reducir el proceso en dos días, asegurando que el pago de las mismas entrara dentro del pago de nómina, dando agilidad al servicio.

¿Qué métricas estáis utilizando para conocer el grado de avance/mejora?

Básicamente dos:

- 1) Reducción de días en el proceso 'end to end'.
- 2) Grado de satisfacción interna en las encuestas de los empleados.

¿Qué beneficios esperabais obtener y cuáles habéis obtenido?

Los beneficios dependen del proceso implementado, pero van bastante ligados a la pregunta anterior. Al reducir los días del proceso de asignación de recursos a proyectos, los beneficios inmediatos han sido dos:

- 1) Reducir el stress del Manager del proyecto hasta que sabe que cuenta con los recursos adecuados (beneficio cualitativo / emocional).
- 2) Empezar a facturar al cliente antes por la incorporación al proyecto.

Al reducir los días del proceso de aprobación de disponibilidades, hemos conseguido:

- 1) Reducir la insatisfacción del empleado por un proceso complicado, que emocionalmente influye en su insatisfacción y la posibilidad de que se predisponga buscar otro trabajo.
- 2) Que el empleado cobre antes la disponibilidad.

En general buscamos conseguir dos objetivos secundarios, uno emocional y otro cuantitativo, que nos ayuden a conseguir el objetivo principal que no es otro que la retención del talento.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que os enfrentasteis en el proceso de implantación?

La identificación del proceso que nos permita *quick wins*, la gestión del cambio en los usuarios del proceso (¿si mis tareas las hace un robot, que voy a hacer yo?) y la identificación de quién tiene el conocimiento completo del proceso.

¿Qué aprendizajes habéis extraído?

Que cuando empiezas y ves el potencial de este tipo de soluciones no quieres parar. De hecho, estamos un proceso de identificación de más procesos para automatizarlos.

ACERCA DE CAPGEMINI

Líder mundial en consultoría, servicios tecnológicos y transformación digital, Capgemini está a la vanguardia de la innovación para abordar toda la gama de oportunidades de los clientes en el mundo en evolución de la nube, digital y plataformas. Basándose en una sólida herencia de 50 años y su profunda experiencia específica en la industria, Capgemini permite a las organizaciones realizar sus objetivos comerciales a través de una variedad de servicios desde la estrategia hasta las operaciones. Capgemini es impulsada por la convicción de que el valor comercial de la tecnología proviene de las personas. Es una compañía multicultural de más de 200,000 miembros del equipo en más de 40 países. El Grupo reportó ingresos globales en 2018 de 13,2 mil millones de euros.

**// Probablemente los
mayores desafíos los
hayamos encontrado
en la transformación
cultural y en la
formación de
los equipos”**



Konecta

Responde a nuestras preguntas
Belén de Álvaro Sánchez
*Área de Organización
y Procedimientos del grupo Konecta*

¿Cuál es el alcance de la automatización que habéis llevado a cabo?

La automatización con Robots lleva realizándose en Konecta hace varios años, aplicando esta tecnología, tanto para servicios corporativos internos, como para la entrega de servicios a Clientes. Los procesos automatizados son desde respuestas automáticas de mails, levantamiento de información online en los PCs para gestionar de forma más rápida, extracción y consolidación de datos de varios aplicativos en una sola pantalla, generación de ficheros, volcado de ficheros, autocompletado de pantallas, etc.

¿A qué subprocesos de RRHH la estáis aplicando?

Para el caso de RRHH, hemos empleado RPA para automatizar el proceso de comunicación de baja de empleados en el SEPE y recientemente también el del proceso de alta.

¿Qué os llevó a implantar un RPA? ¿Por qué en esos subprocesos concretos?

Konecta, como decíamos antes, ya llevaba tiempo implantando robots en diferentes procesos internos corporativos y en servicios a Clientes. Cuando detectamos la existencia de un proceso en RRHH muy tedioso y repetitivo, y que el equipo dedicaba bastante tiempo a hacer esta tarea, que podríamos llamar de bajo valor añadido, pensamos en automatizarla para liberar tiempos.

¿Qué métricas estáis utilizando para conocer el grado de avance/mejora?

Nuestro sistema RPA incluye una consola de control del proceso que nos reporta, además de alertas, si ha habido incidencias con algún proceso/persona, el estado del proceso, los tiempos de duración, los volúmenes procesados, etc. La mejora ha sido evidente, y ahora gestionamos el 100% de las bajas y altas en el día y sin errores.

¿Qué beneficios esperabais obtener y cuáles habéis obtenido?

Fundamentalmente esperábamos liberar tiempo de dedicación del equipo, ya que en Konecta tenemos cada mes un volumen muy alto de entradas y salidas, con picos de hasta 1.000 contrataciones al mes, lo que supone dedicar mucho tiempo informando al SEPE de todos nuestros contratos.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que os enfrentasteis en el proceso de implantación?

El principal desafío fue salvar el acceso a la página web del SEPE. Como sabéis, cada vez más los sitios web te piden al ingresar introducir códigos Captcha o similares, para evitar spam y vulnerabilidades en los accesos de robots “malos”, y tuvimos que enfrentarnos a este reto.

Pero con determinada tecnología pudimos salvarlo.

Y esto hace tiempo porque recientemente hemos introducido en el proceso del robot otra mejora y es que incluimos el uso de un certificado que nos permite identificarnos en la página sin necesidad de salvar códigos Captcha, interpretar fotos, etc.

¿Qué aprendizajes habéis extraído?

Hemos aprendido que existen muchos procesos de bajo valor añadido, repetitivos y sencillos en las compañías que pueden ser muy fácilmente realizados por una máquina y con mayor control y eficiencia que haciéndolo de forma manual.

ACERCA DE KONECTA

Konecta es la multinacional española líder en soluciones integrales de externalización de servicios BPO y Relación Cliente. Con presencia en 10 países, principalmente ubicados en Europa y LATAM, cuenta con una plantilla de más de 65.000 profesionales que ponen en valor la experiencia y el conocimiento acumulados durante dos décadas para ofrecer proyectos a clientes de sectores tan diversos como el financiero, asegurador, utilities, telecomunicaciones, salud, educación y Administraciones Públicas, entre otros. Konecta pone a disposición de sus clientes sus capacidades para garantizar una óptima experiencia en el ciclo de relación con el cliente final (incluyendo soluciones desarrolladas en torno a la omnicanalidad, mejores prácticas de gestión, tecnológica, acompañando a las marcas en sus procesos de transformación digital para pasar del “Customer Relationship Management” al “Customer Experience Management”) que permiten mejorar la eficiencia y productividad de sus negocios.

// Existen muchos procesos de bajo valor añadido, repetitivos y sencillos que pueden ser muy fácilmente realizados por una máquina con mayor control y eficiencia"



Responde a nuestras preguntas
Enrique Carlos Monzón Hidalgo,
*Gerente de Administración de Personal
y Nómina de RRHH de Prosegur.*

¿Cuál es el alcance de la automatización que habéis llevado a cabo?

En Prosegur estamos llevando a cabo un plan estratégico en el que la Digitalización es uno de los pilares fundamentales. Dentro de nuestras iniciativas de digitalización, estamos avanzando de forma intensa en todo lo relativo a RPA (Robot Process Automation). En concreto, en el área de administración de personal, hemos automatizado y robotizado procesos completos. Esto nos está permitiendo ser más eficientes en dichos procesos hasta reducir el número de horas dedicadas en un 25%.

¿A qué subprocesos de RRHH la estáis aplicando?

Hemos aplicado robótica y automatización en los siguientes procesos:

- a) **Contratación:** comprende la elaboración del contrato de trabajo desde una petición, las variaciones contractuales, la afiliación de los empleados y el envío telemático del contrato de trabajo (Contrat@).
- b) **Retenciones judiciales:** descarga de notificaciones de retenciones judiciales y otros procedimientos de Hacienda y Seguridad Social, incorporación posterior de las mismas a Meta4, (alta, baja, modificación de embargos), contestaciones por fax y web a los organismos públicos que nos solicitan información sobre los mismos.
- c) **Sistema de liquidación directa (Cret@):** generación de todo el proceso completo, desde el envío de ficheros, descarga de los mismos desde Siltra, cuadro y punteo de recibos de liquidación con el asiento contable, elaboración de informe de pagos y corrección de errores de nivelación. En este proceso se han creado varios subprocesos dependientes, como la grabación por parte del robot de bajas por enfermedad o accidentes obtenidas de las mutuas y la seguridad social, informe de trabajadores en alta para su posterior comparación con nuestra base de datos y corrección de errores, y el informe de incidencias de cotización (IDC), para su posterior nivelación en Meta4.
- d) **Firma digital:** firma digital de todos los contratos de trabajo y variaciones contractuales, al tiempo que creamos un expediente digital del empleado con el contrato y todos sus datos.

¿Qué os llevó a implantar un RPA?

El proceso de innovación y transformación digital es clave para Prosegur. Nuestro objetivo es adoptar tecnologías y modos de trabajo más ágiles para impulsar la mejora continua de procesos y de la actividad convencional. En esta ambición, la digitalización y la automatización son claves. En el caso concreto de RRHH estamos eliminando el trabajo repetitivo que no aporta valor a la organización, estamos generando eficiencias en los procesos y con ello estamos dedicando tiempo a las tareas que sí aportan un valor añadido a la compañía y a los clientes de Prosegur.

¿Por qué en esos subprocesos concretos?

Realizamos un análisis previo a la automatización y robotización de los procesos, que nos permitió seleccionar los procesos que tenían mayor impacto en ahorro de tiempos y que estaban basados, en un alto porcentaje, en reglas sin intervención humana.

¿Qué métricas estáis utilizando para conocer el grado de avance/mejora?

Para elaborar las métricas utilizamos las colas de ejecución de los procesos del robot. Así, obtenemos los datos de los registros que ha tratado el robot y de ellos el porcentaje que ha completado con éxito y el porcentaje en los que el proceso ha acabado en error. De esta manera, identificamos el motivo del error y aplicamos las correcciones necesarias en el proceso.

¿Qué beneficios esperabais obtener y cuáles habéis obtenido?

Por encima de todo, está nuestra aspiración de mejora continua. En el caso concreto de recursos humanos, esperábamos ganar eficiencia en los procesos mencionados anteriormente y reducir el número de recursos empleados. Hemos logrado el objetivo en todos ellos, y, además, hemos logrado mayor seguridad en la ejecución de dichos procesos.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que os enfrentasteis en el proceso de implantación?

Probablemente los mayores desafíos los hayamos encontrado en la transformación cultural y en la formación de los equipos. Hemos realizado un importante esfuerzo para realizar un cambio cultural. La comunicación a la organización también ha jugado un rol destacado ya que era importante mostrar la utilidad de la automatización y robotización de los procesos. Además, hemos invertido en formación para el adecuado desarrollo e implementación de la robotización.

En lo que se refiere a la selección de los procesos, ha sido clave elegir aquellos que no fueran demasiado complejos y estuvieran basados en reglas con un bajo porcentaje de intervención humana.

¿Qué aprendizajes habéis extraído?

En primer lugar, creo que es importante destacar la importancia de involucrar a los equipos y darles las herramientas necesarias para que puedan abordar los cambios con las suficientes garantías de éxito. Igualmente, hay que acompañarles con la formación adecuada.

En robotización tenemos claro que hemos ido aprendiendo continuamente a lo largo del proceso. En el inicio partimos de un número de errores que hemos ido reduciendo paulatinamente hasta alcanzar el objetivo deseado. Para avanzar con éxito es fundamental que todas las áreas que intervienen en los procesos (informática, RRHH, negocio) estén plenamente implicadas. Al final, es muy importante entender que, aunque el arranque pueda ser complejo, una vez implantada, la robotización es escalable al resto de procesos de RRHH y podemos generar importantes beneficios para la organización.

ACERCA DE PROSEGUR

Prosegur es un referente global del sector de la seguridad privada. A través de sus tres líneas de negocio, Prosegur Seguridad, Prosegur Cash y Prosegur Alarmas, proporciona a empresas y hogares una seguridad de confianza basada en las soluciones más avanzadas del mercado. Con una presencia global, Prosegur está presente en 25 mercados y facturó 3.939 millones de euros en 2018, cotiza en las bolsas españolas bajo el indicador PSG y cuenta en la actualidad con un equipo de más de 170.000 empleados.

El modelo de negocio de Prosegur tiene como base la responsabilidad y la sostenibilidad de sus operaciones, así como la constante adaptación a las nuevas dinámicas y demandas del entorno.

La compañía canaliza su acción solidaria a través de la Fundación Prosegur que, con más de 43.200 beneficiarios en 2018, trabaja en cuatro ejes de actuación: educación, inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, voluntariado corporativo y fomento de la cultura.

**// Cuando empiezas
y compruebas el
potencial de este
tipo de soluciones,
no quieres parar”**





**Future
for Work**
institute

Madrid | Barcelona
www.futureforwork.com
info@futureforwork.com
[@futureforwork](https://twitter.com/futureforwork)

meta⁴
A Cegid Company

España | Francia | Portugal | Argentina |
México | Colombia | Chile | Perú.
www.meta4.es
infmarketing@meta4.com
[@meta4_es](https://twitter.com/meta4_es)