Cementos Avellaneda: a la búsqueda de la excelencia en la gestión del capital humano

CEMENTOS AVELLANEDA

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Compañía

Cementos Avellaneda S.A.

Industria

Manufactura, Materiales de Construcción

Productos y Servicios

Fabricación de cal, cemento, pegamentos y hormigones

Web Site

www.cavellaneda.com.ar

SAP® Solutions

SAP SuccessFactors, módulos Goal Management y Performance Management

Cementos Avellaneda -parte del Grupo CASA junto a Cementos Artigas- es líder del mercado cementero de Argentina y colabora desde hace más de 90 años con la construcción del país en base a una gestión responsable.

Con sus recursos humanos como clave del éxito, buscaba una solución que sumara valor a sus procesos de gestión de evaluación del desempeño y de pago de la compensación variable.

SAP© SuccessFactors, solución en nube para la gestión del capital humano, cubrió el 95% de sus necesidades.

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

El orgullo de construir un país con gestión responsable

Cementos Avellaneda, con más de 90 años de trayectoria, cuenta con un desarrollo sostenido y sustentable que la distingue en el mercado argentino del cemento y derivados.

Conciente de su responsabilidad, la empresa hace un gran trabajo de desarrollo sustentable, ocupada siempre en optimizar el consumo de recursos energéticos no renovables. Fue así que en 2008 se convirtió en la primera empresa cementera argentina en obtener la aprobación de las Naciones Unidas para Mecanismos de Desarrollo Limpio. El proceso de fabricación de su Cal Hidrat Extra fue registrado ante la United Nations Framework Convention on Climate Change y tiene una gran implicancia ambiental.

Con organización y capitales de origen alemán, Cementos Avellaneda se fundó en 1919 y en la década del `30 se convirtió en la mayor fábrica de cal de Sudamérica. En 1980 fue adquirida por dos importantes empresas españolas, Cementos Molins y Uniland Cementera (actualmente reemplazada por Votorantim Europe); una década después se expandió a Uruguay a través de la Compañía Uruguaya de Cemento Portland y las hormigoneras Spanking y Uruguay Beton (Hormigones Artigas). Consolidó su puesto de liderazgo en base al crecimiento local y a las mejoras continuas en sus procesos y productos, como la importancia otorgada a la investigación científica y al control exhaustivo de la producción bajo la norma ISO 9001.

Hoy, Cementos Avellaneda continúa poniendo la más alta tecnología y el máximo compromiso humano al servicio de la construcción del país.

966

usuarios de SAP© SuccessFactors tiene Cementos Avellaneda

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Sistemas obsoletos, inflexibles y poco eficientes

Más allá de sus obras, Cementos Avellaneda mantiene la escala humana, ya que su considera que su principal capital es el humano.

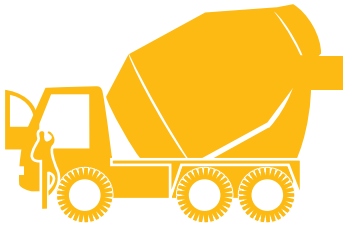
De allí el interés permanente de la compañía por incorporar las mejores metodologías para atender a las necesidades de sus empleados. La compensación variable, o bono anual, y la evaluación del desempeño eran dos ítems críticos que la empresa necesitaba optimizar a fin de apoyar el trabajo del área de Recursos Humanos.

Previamente a la implementación de SAP© SuccessFactors, toda la gestión de los objetivos y de la evaluación del desempeño se hacía de manera manual a través de meras planillas de cálculo. En cuanto al seguimiento del proceso, requería ir haciendo reclamos puntuales vía email a los distintos sectores a fin de que se cumplieran las fechas de entrega.

Por otra parte, para el cálculo de la compensación variable era necesario esperar al principio de cada año para conocer los resultados del cumplimiento de los objetivos del año anterior; sólo entonces se podía conocer el porcentaje alcanzado y efectuar los pagos correspondientes.

Lógicamente, esta operatoria manual y no automatizada impedía ir sabiendo periódicamente, durante el ciclo anual, si los objetivos estaban siendo alcanzados o no y, por ende, no era posible tomar ninguna acción para corregir el curso y llegar a cumplirlos.

Fue así que desde el área de Recursos Humanos se inició la búsqueda de una herramienta que cumpliera con las necesidades de gestión de los objetivos y de evaluación del desempeño de la compañía.



Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Unificar procesos para optimizar la gestión de RR.HH.

Con el propósito de dar respuesta a las necesidades planteadas por diferentes áreas de la compañía, como por ejemplo la Gerencia General, los responsables de Recursos Humanos de Cementos Avellaneda emprendieron la búsqueda de un software de gestión con un objetivo principal.

Se trataba de optimizar la gestión del pago de la compensación variable, el llamado bono anual, a todos los empleados que corresponde: esto incluye a todo el personal denominado fuera de convenio en Argentina y a algunas personas con puestos en jefatura y gerencia en las plantas de Uruguay.

Pero también, adicionalmente al pago y la gestión de esta compensación variable, deseaban aprovechar el mismo proceso para gestionar la evaluación del desempeño de los empleados.

Los procesos de evaluación del desempeño y de cumplimiento de objetivos de Cementos Avellaneda son bastante simples y tradicionales. En virtud de ello, para los responsables del proyecto era muy importante que la herramienta a implementar fuera definitivamente efectiva pero a la vez algo sencillo de utilizar, accesible a todos los usuarios implicados y que no requiriera un trabajo engorroso.

Idealmente, la solución elegida debía poder ser aplicada por los gestores de personal de diferentes áreas de la compañía, no sólo de Recursos Humanos. Y debía reducir al mínimo la necesidad de intervención del área de TI a fin de agilizar la gestión.

Con estas claras premisas se emprendió la búsqueda de una solución que lograra satisfacer las necesidades concretas de este importante jugador del mercado cementero, respetando sus políticas corporativas.

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Subiéndose a la nube

Responsable de 966 empleados, Cementos Avellaneda contaba con el software de gestión del capital humano de SAP (HCM, por sus siglas en inglés) para mejorar su eficacia en esta área.

Con él, tenía en sus manos las mejores herramientas para el manejo de su personal, el activo más importante de su negocio. Podía organizar eficazmente los procesos de gestión de recursos humanos mediante un sistema que garantiza datos consistentes y fiables en todo el plantel.

Sin embargo, los módulos implementados por Cementos Avellaneda no cubrían los procesos de evaluación del desempeño ni de objetivos. Así fue que los responsables de RR.HH. iniciaron una investigación y evaluación de las opciones disponibles en el mercado, inclinándose finalmente por la solución en nube SAP© SuccessFactors para sumar valor agregado a los procesos de negocio involucrados.

Que la solución elegida estuviera alojada en la nube no era algo que los responsables buscaran a priori, pero al conocer las posibilidades que esto brindaba fue un plus que tuvieron en especial consideración. Una de las virtudes que más interesó a los responsables de la decisión fue la posibilidad de que la customización de la herramienta fuera hecha por personal de RR.HH., con una dependencia mínima del área de TI.

Además, SAP SuccessFactors le daba a la base de datos un 100% de conectividad con el resto de las soluciones de SAP implementadas en la empresa.

"El propósito general que buscábamos con SAP© SuccessFactors era gestionar el pago de la compensación variable, o bono anual, y aprovechar el mismo proceso para la gestión de la evaluación de desempeño."

Jorge García, Director de Recursos Humanos, Cementos Avellaneda.

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Compromiso y trabajo en equipo para asegurar el éxito

En esta búsqueda de una solución que les permitiera gestionar el pago de la compensación variable y, al mismo tiempo, gestionar la evaluación del desempeño, los responsables de RR.HH de Cementos Avellaneda mantuvieron entrevistas telefónicas con asesores de SAP© SuccessFactors y tuvieron prácticas presenciales de la herramienta.

Tras determinar que ésta era la solución más adecuada, se inició una implementación que duró seis meses.

Durante todo ese período, hubo una interacción constante entre la persona del área de RR.HH. asignada a la customización de la solución y el consultor de SuccessFactors, a través de comunicaciones telefónicas, on line y correos electrónicos. Por su parte, la intervención del personal del área de TI se limitó a garantizar que los niveles de seguridad de la información alojada en la nube fueran acordes a las políticas de la empresa.

Definitivamente, era vital para el éxito de la implementación el compromiso de la Gerencia General, ya que la nueva solución implicaba un enorme cambio cultural no sólo para el área de RR.HH. sino para toda la compañía. Era necesario capacitar a los responsables en las posibilidades y requerimientos que ofrece SAP SuccessFactors para realizar los objetivos propuestos. Los gestores de personas debían llegar a comprender que se trata de una herramienta que ellos mismos debían aplicar para el manejo de sus colaboradores, y que RR.HH. se limita a tareas de gestión.

Es por eso que uno de los desafíos más importantes de la implementación tuvo que ver con concientizar a todos los involucrados sobre la importancia de su participación activa, porque sin ella no podrían cumplirse todos los pasos requeridos por el proceso de negocio.

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

SAP© SuccessFactors: la nube al servicio del capital humano

La gestión del capital humano gana adeptos a medida que las compañías comprenden que la formación de talentos sobresalientes y la conformación de comunidades unidas de empleados resultan críticas para una administración idónea. SAP© SuccessFactors ofrece un portafolio combinado de soluciones que aporta herramientas integradas de punta a punta para la gestión del capital humano (HCM, por sus siglas en inglés).

SAP SuccessFactors es una de las soluciones en la nube con más rápido crecimiento en el mundo, uno de los pioneros de este tipo de tecnología y, además, líder del sector de gestión del capital humano.

SAP SuccessFactors ofrece las más innovadoras y completas soluciones dirigidas a potenciar los recursos humanos, cubriendo procesos estratégicos en la nube. En América Latina, SAP SuccessFactors tiene más 700 clientes de HCM.

El módulo de gestión del desempeño (Performance Management) ayuda a las organizaciones a conseguir los mejores resultados empresariales al sintonizar, capacitar y alentar a las organizaciones a alcanzar la excelencia.

Por su parte, el módulo de gestión de objetivos (Goal Management) permite que la estrategia, la gente y los procesos de trabajo de las empresas estén ligados de forma eficaz para lograr el verdadero éxito empresarial.

"El tema de la nube no era algo que nosotros estuviésemos buscando, sino que se nos ofreció, y al conocerlo fue un plus que tomamos en especial consideración."

Jorge García, Director de Recursos Humanos, Cementos Avellaneda.

Resumen ejecutivo

Compañía

Situación previa

Objetivos

Por qué SAP

Implementación

Solución

Beneficios

Mayor flexibilidad, menor tiempo.

Con la implementación de SAP© SuccessFactors, Cementos Avellaneda logró cubrir prácticamente el 95% de sus necesidades de gestión de objetivos y desempeño.

Ante todo, los responsables destacan la amigabilidad del sistema. Ofrece una flexibilidad más acorde con un área de RR.HH. que con una ingeniería de datos y esto permite que los procesos de negocio sean manejados directamente por los responsables involucrados.

En virtud de ello, los mandos medios y directivos tienen ahora una mayor información sobre los procesos de evaluación del desempeño y de los objetivos. Pero además, pueden disponer regularmente de ella a lo largo del ciclo, sin necesidad de esperar al cierre para conocer los resultados.

Si bien la forma de llevar a cabo estos procesos no cambia, sí se modifican completamente los tiempos. Ahora es posible saber desde el principio del ciclo cuáles son las variables determinadas para el logro de los objetivos y cuál es su nivel de cumplimiento. De esta manera es posible hacer un seguimiento y una actualización mensuales de las variables y, de ser necesario, tomar medidas de corrección y así reducir un posible impacto negativo.

100%

de conectividad con SAP tiene la base de datos de SuccessFactors

Finalmente, otro beneficio importante fue, sin duda, que el alojamiento de datos en la nube permitiera el acceso al sistema fuera del entorno de oficina. De esta manera, frente a cualquier emergencia o ausencia del puesto físico de trabajo, puede mantenerse el funcionamiento regular de los procesos.