

Un plan de negocios para la nómina

Cuáles son las ventajas de aplicar al capital humano la misma estrategia que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos de negocios. Cómo crear indicadores para medir el proceso de creación de valor dentro del staff y la gestión del día a día.

En la actualidad las empresas se encuentran muy cautelosas a la hora de invertir su dinero. El presupuesto de gastos de cada departamento se encuentra bajo la lupa y con peligro de sufrir recortes. El área de Recursos Humanos no es una excepción. Más aún: es probable que éste sea uno de los primeros presupuestos en ser reducidos; y drásticamente, si los profesionales del área no hacen algo para evitarlo. Quizás esto suceda porque la influencia del área en el rendimiento de una empresa es muy pocas veces medida. Y aún cuando esto ocurre, existe una desconexión entre "lo que se mide" y "lo que es importante para los directores". El interrogante entonces es: ¿hasta qué punto se utilizan los indicadores actuales de RR.HH para demostrar el retorno de esa área? La nueva realidad económica presiona para que RR.HH amplíe su actual punto de vista administrativo y adopte uno más estratégico.

Los argumentos etéreos y subjetivos respecto de mantener el capital humano motivado y alineado, inclusive en épocas de crisis (lo cual es 100% correcto), no serán suficientes a los ojos de un buen administrador que está acostumbrado a lidiar con cifras, proyecciones, indicadores y métricas cuantificables.

Los profesionales de RR.HH deben dejar de asumir que son "socios estratégicos" de las otras unidades y empezar a concretar sus ideas. Sin ir más lejos, ya en los años 60 Jac Fitzenz (considerado como una de las personas más influyentes en medición de la Gestión de RR. HH) fundó el Saratoga Institute, una entidad especializada en mediciones de RR.HH. Este instituto, lleva desarrollados 250 indicadores para ese área.

Si partimos de la base de que el nuevo paradigma económico subraya la importancia de los activos intangibles –como la marca, el conocimiento y el capital humano–, la acción más poderosa que los gerentes de RR. HH pueden tomar es desarrollar un plan de negocios que incluya un cuadro de mando integral o tablero de comando. Éste debe demostrar el impacto de esa gestión en la actividad total de la empresa. Hay que tener una perspectiva que haga foco en el papel central que los RR. HH pueden jugar en la implementación de la estrategia empresarial, basándose en "cómo puede la gente crear valor y cómo medir el proceso de creación de valor".

PLAN DE NEGOCIOS. Es tiempo de armar un "plan de negocios". Si todos los departamentos de la empresa tienen uno: ¿Por qué no el área de Recursos Humanos? Es fundamental que se pueda traducir las ideas en acción y a la vez demostrar que hay un retorno de cada peso invertido en la gente. Y para eso es necesario crear indicadores de gestión y de medición.

Un plan de negocios nos permite volcar la estrategia de Recursos Humanos en un documento que muestra: ¿cuál es la situación actual del área? ¿hacia dónde se quiere y puede ir?, ¿cómo llegar?, ¿quién hará qué cosa y en qué tiempo?, ¿cómo se controlará?, ¿cuánto costará y cuáles son los riesgos que enfrentamos? Y, sobre todo, cuánto ganaremos con todo esto.

Es importante además tener en cuenta que los beneficios de la gente salen a la luz como "un activo" sólo cuando el papel de RR. HH está combinado adecuadamente con otro bien intangible (clientela, investigación, desarrollo).

Todo plan de negocios debe incluir los siguientes ítems: misión y visión del departamento; situación actual del mismo; identificación de al menos cinco lineamientos básicos del área al core bussines de la compañía; identificación de los desafíos y tendencias del sector. Por lo menos seis iniciativas clave para implementar en un horizonte de tiempo determinado.

Además debería tomar en cuenta diversos aspectos financieros:

- Un plan financiero por el plazo de la planificación.
- Contemplar el impacto del budget del área dentro del presupuesto.
- Optimizar costos en base a los resultados.
- Realizar las inversiones necesarias para mejorar la performance del departamento (por ejemplo en tecnología).

La clave está en volcar las ideas en un plan, reducir la incertidumbre y facilitar el cumplimiento de los objetivos del área. Funciona como un mapa que muestra el camino. Asimismo, se estimula la formación de esquemas propios de trabajo, los cuales estarán ajustados a los problemas reales de la empresa y de la gente.

Adicionalmente, para cada iniciativa clave se deben agregar indicadores de gestión relevantes a la misma. Algunos ejemplos de indicadores son: la tasa de costos de gestión de RR.HH, la tasa de desvinculación voluntaria versus la esperada, la tasa de ingresos, la tasa de rotación de empleados, la tasa de empleados con acceso a oportunidades de desarrollo y planes de carrera, el nivel de satisfacción la gente, la medición del desempeño actual versus objetivos y requerimientos del puesto, entre otros.

Recursos Humanos, como siempre, tiene el desafío de coordinar los esfuerzos de la empresa y de su capital humano, y sobre todo debe situar a unos y a otros del mismo lado. Es sorprendente cómo plasmando las ideas en números y objetivos concretos se puede evitar caer en las típicas reducciones de costos que impactan en lo más importante que tiene cada empresa: su gente.

Agustina Paz - AP&A Consultora

Revista Fortuna, 27 de junio de 2009

http://www.fortuna.uol.com.ar/edicion_0317/management/nota_02.htm