

Recursos Humanos: estrategia, método e indicadores

¿Hasta qué punto utilizamos los indicadores actuales de RRHH para demostrar el retorno de nuestro departamento?

La importancia de saber medir

En un contexto en el que las empresas se encuentran muy cautelosas a la hora de invertir su dinero, el presupuesto de gastos de cada departamento se encuentra bajo revisión constante y con altas posibilidades de sufrir recortes.

En esta realidad, el área de Recursos Humanos debe hacer un gran esfuerzo, dado que es probable que el suyo, sea uno de los primeros presupuestos en ser reducidos; sobretodo si los profesionales del área no hacemos algo para evitarlo.

Si bien la mayoría de los responsables de Recursos Humanos comprenden el valor estratégico de su departamento, el director general y la alta dirección se muestran escépticos ante el rol que desempeña éste área en el buen funcionamiento de la empresa. Si bien afirman que las personas constituyen su activo más importante, no advierten de qué forma la función de RRHH puede lograrlo.

Es probable que esto sea resultado de la poca medición de la influencia del área en el rendimiento de una empresa. Y aún cuando esto ocurra, existe una desconexión entre “lo que se mide” y “lo que es importante para los directores”.

La nueva realidad económica impulsa al cambio. Requiere que abandonemos el punto de vista administrativo y adoptemos 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 de cómo le está yendo en su negocio.

Es tiempo de medidas concretas. Los profesionales de RRHH debemos dejar de asumir que somos “socios estratégicos” de las otras unidades y empezar a concretar nuestras ideas.

Sin ir más lejos, ya en los años 60, Jac Fitz-enz (considerado como una de las personas más influyentes en materia de medición de la Gestión de Recursos Humanos) fundó el Saratoga Institute, una entidad especializada en mediciones de Recursos Humanos. Este instituto, ya lleva desarrollados alrededor de 250 indicadores para nuestra 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 RRHH 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 recursos humanos 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”.

Medir-que proviene del latín metiri- según el diccionario de la Real Academia Española, significa comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera. Ejemplos de esto son: tener determinada dimensión, ser de determinada altura, longitud, superficie, volumen, etc.

De las ideas a la acción

Es fundamental que podamos traducir nuestras ideas en acción. Para demostrar que hay un retorno de cada peso invertido en nuestra gente es necesario crear indicadores de gestión y de medición. Todos los departamentos de la empresa tienen un Plan de Negocios. Es tiempo de que Recursos Humanos adopte uno también.

Un Plan de Negocios nos permite volcar la estrategia en un documento que muestra la situación actual del área (incluyendo misión y visión del departamento), los objetivos, las iniciativas a proponer con tiempos estimados y recursos necesarios. También debe tenerse en cuenta cómo se controlará y qué riesgos enfrentamos. Y lo más importante: ¿Cuánto ganaremos con todo esto?

Lo que debemos aprender con este ejercicio, es que los beneficios de nuestra gente salen a la luz como “un activo” sólo cuando el papel de Recursos Humanos está combinado adecuadamente con otro bien intangible (clientela, investigación, desarrollo, entre otros).

Un plan de negocios adecuado, debe presentar no sólo la estrategia con los ítems mencionados, sino también abarcar los aspectos financieros. Uno de ellos es un plan financiero por el plazo de la planificación. Además debe contemplar el impacto del budget del área dentro del presupuesto general, optimizar costos en base a los resultados y tener en cuenta las inversiones necesarias para mejorar la performance del departamento (por ejemplo en tecnología).

La idea de llevar nuestras ideas a un plan no solo reduce la incertidumbre, sino que además facilita el cumplimiento de los objetivos del área. Su finalidad debe ser la de guiarnos y mostrarnos el camino como si fuera un mapa. Además estimula la formación de esquemas propios de trabajo, los cuales estarán ajustados a los problemas reales de la empresa y de nuestra gente.

Finalmente, para cada iniciativa clave que incluyamos, debemos agregar indicadores de gestión relevantes a la misma. Ejemplos de indicadores de las distintas áreas de gestión de RRHH son:

Tasa de costos de gestión de RRHH

Tasa de desvinculación voluntaria versus la esperada

Tasa de ingresos

Tasa de rotación de empleados

Tasa de empleados con acceso a oportunidades de desarrollo y planes de carrera

Nivel de satisfacción del personal

Medición del desempeño actual versus objetivos y requerimientos del puesto

Dado que lo más importante que tiene una empresa su personal, el mayor desafío de Recursos Humanos es evitar caer en las típicas reducciones de costos asociados a ellos. Frente a este reto- de coordinar los esfuerzos de la empresa y del capital humano para situar a unos y a otros del mismo lado- el secreto es: plasmar nuestras ideas en números y objetivos concretos.

Publicado por Agustina Paz el Jueves 6 de Agosto de 2009
