

La pregunta toca un tema que siempre ha sido uno de los grandes obstáculos para “vender” la implantación de sistemas de recursos humanos en las empresas, especialmente cuando se tiene que justificar el beneficio económico que conllevarán las iniciativas en materia de gestión del talento. La realidad es que los Presidentes, Directores y Gerentes Financieros de las empresas tienen toda la razón al cuestionar el beneficio que aporta la función de recursos humanos, sin embargo, el problema no está en cuestionar si existe un beneficio, sino más bien, en saber demostrarlo de forma que se pueda deducir un impacto económico positivo.

Con lo anterior, no queremos decir que existe una fórmula “mágica” para poder establecer qué porcentaje de las utilidades de la empresa al final del año son atribuibles a los sistemas de gestión de recursos humanos, sin embargo, existe una forma de cuantificar los beneficios que de ellos se obtienen. Estos beneficios se pueden traducir en estimaciones del incremento en la productividad, o en la reducción de costos. Tres aspectos son fundamentales para lograr lo anterior:

- Se debe reformular la misión tradicional de la unidad de recursos humanos, incorporando en ella el concepto de incremento de la productividad y racionalización de recursos en todos los aspectos atribuibles al elemento humano.
- Se deben establecer indicadores claros de beneficio para cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos.
- Es necesario automatizar hasta el máximo posible todas las actividades puramente administrativas de la gestión de personal, las cuales son básicamente un componente de costo.

La Misión

El primer eje sobre el cual se debe trabajar, es en la concepción misma de la función de administración y desarrollo de recursos humanos. Como cualquier unidad de apoyo, o para el caso, cual-



quier unidad organizativa de la empresa, es necesario definir con claridad cuál es el aporte que ofrece al conjunto, partiendo primero de su misión, para luego definir sus áreas claves de responsabilidad.

En este sentido, veamos lo que a nuestro juicio debería ser la redacción de la misión de una unidad de recursos humanos:

“Atraer, incorporar, desarrollar y retener el talento idóneo para cumplir con los objetivos globales de la organización, gestionando dicho talento de tal forma que se produzca un incremento permanente en la productividad, y una óptima racionalización de recursos”.

Ahora bien, el siguiente paso es desglosar la misión anterior en una serie de temas sobre los cuales se pueden concretar acciones que conlleven a cumplir con dicha misión. Esto nos lleva a las “Áreas Claves de Resultado (ACR)”. Las ACR son las responsabilidades principales de una unidad organizativa, cuyo cumplimiento implica la generación de un resultado directamente relacionado con la misión de dicha unidad.

En este caso, algunas ACR para la unidad de recursos humanos podrían ser las siguientes:

- a) Reclutamiento y Selección de Capital Humano
- b) Formación y Desarrollo de Talento
- c) Evaluación de la Productividad del Capital Humano

Cada una de las ACR anteriores tiene un impacto sobre la misión establecida, sin embargo, la materialización de estas áreas en resultados concretos que contribuyan a la misión no es evidente, y de hecho, es ahí en donde la mayoría de las personas pierden el rumbo, y se encuentran con grandes dificultades para justificar el trabajo de la unidad de recursos humanos.

Los Indicadores

Si tomamos, por ejemplo, el ACR que se define como “Reclutamiento y Selección de Capital Humano”, ¿Cuál es el aporte que de ahí puede hacerse a la misión definida? Lo tradicional es pensar en procesos de reclutamiento rápidos, que produzcan buenos candidatos. Eso está bien si pensamos en la unidad de recursos humanos puramente como un servicio a la organización, y probablemente nos llevaría a establecer indicadores como los siguientes:

1. Tiempo en que se presenta la terna a partir de la autorización de la requisición de contratación.
2. Porcentaje de adecuación de los candidatos recomendados respecto al perfil definido.

Si por el contrario, vemos a la unidad de recursos humanos como un “optimizador” de recursos y generador de productividad en lo que a capital humano respecta, pensaríamos en el costo y pérdida de productividad que representa una mala contratación, así como el costo mismo de realizar el proceso. De ahí formularíamos indicadores como los siguientes:

1. Índice de rotación por bajo rendimiento en los primeros seis meses de empleo.
2. Porcentaje de procesos de selección en los cuales la plaza se cubrió mediante una promoción interna.

Amplíemos un poco el impacto de los indicadores anteriores. Para el caso del primer indicador, es de todos conocido que la rotación es uno de los principales costos para una empresa, y si bien no es fácil asignarle un monto concreto, se estima que cada mala contratación le cuesta a la empresa por lo menos el equivalente a 3 meses de salario improductivo (uno de inducción, uno de identificación del error y un tercero para reemplazar a la persona), sin tomar en cuenta costos de entrenamiento.

Si la unidad de recursos humanos establece una meta que busque reducir el indicador en cuestión, sin duda tendrá un impacto en la productividad y optimización de los recursos de la empresa, es decir, si logramos bajar el índice de rotación de personas recién contratadas, lo que realmente estamos diciendo es que se están contratando a las personas correctas para los puestos correctos.

Por otra parte, si analizamos el segundo indicador, está claro que una promoción interna es mucho menos costosa que un proceso de selección externo, además que es mucho más rápido, y la curva de aprendizaje es mucho menor. Si la unidad de recursos humanos está haciendo bien su trabajo, quiere decir que se están contratando a las personas correctas y se han montado los sistemas de formación y desarrollo adecuados para explotar su potencial. Por ende, si todas las vacantes (excepto, por supuesto, las del nivel jerárquico más bajo) están siendo cubiertas vía promoción, estamos disminuyendo significativamente el costo de este proceso, pues es evidente que un proceso de selección de un puesto técnico o gerencial es mucho más costoso que el de un puesto operativo de base. Además, es mucho más factible prescindir de una plaza en la base operativa, por lo que inclusive, se podría evitar por completo la realización de un proceso de búsqueda y selección.

Para cada una de las ARC que se definan en relación a la misión de la unidad de recursos humanos, es posible entonces definir indicadores, y por ende metas, que realmente aporten a la organización, en términos de productividad y optimización de recursos. Si bien, en

los ejemplos anteriores no se mencionan cifras concretas de ahorro o incremento de productividad, nadie podría argumentar que no se está obteniendo un beneficio, y eso, para una unidad de apoyo, ya es bastante.

La Automatización

Finalmente, el tercer eje sobre el cual se debe trabajar es el tema de la mecanización de los procesos administrativos de personal. Esto es sin duda un tema que difícilmente podremos vender como generador de productividad, pero es un paraíso cuando nos proponemos reducir costos.

En la medida en que la extensión de constancias, trámite de reclamos del seguro médico, actualización del expediente de personal, elaboración de contratos, etc., se encuentren automatizados, reducimos la necesidad de personal, y todos los costos asociados a ello. Ahora bien, nótese que mencionamos la estrategia como "automatización" y no mecanización, pues mecanizar muchas veces lo que hace es pasar un trámite del papel a la pantalla de la computadora, sin que esto suponga un gran ahorro. Automatizar implica, por ejemplo, que al momento de tomar la decisión de contratación de una persona, el sistema informático genera automáticamente el contrato, el carné, el material de inducción que corresponde a su puesto y demás trámites relacionados.

Por lo tanto ...

La realidad es que la problemática no se reduce a tratar de encontrar argumentos para justificar la importancia de la gestión de recursos humanos, sino en poder definir y medir indicadores claros y cuantificables, que directamente apoyan a la misión de la unidad, la cual, naturalmente, está enfocada hacia la productividad y optimización de recursos. Tenemos que pensar en términos de aportadores y no de servidores.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com