

# RECURSOS HUMANOS: EL MONITOREO MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN

Los nuevos desafíos de las economías globalizadas exigen a las empresas crecientes niveles de eficiencia para lograr una gestión lo suficientemente competitiva como para garantizar a sus empleados, proveedores, accionistas y la comunidad en general su desarrollo y sustentabilidad.

**Por Carlos Contino\***

Obviamente las respuestas a estas demandas no son sencillas y reclaman la articulación de una serie de recursos tecnológicos, financieros y humanos. Como todos sabemos, los dos primeros son en mayor o menor medida susceptibles de ser adquiridos en mercados nacionales o internacionales. Pero cuando se trata de obtener recursos humanos de la más alta calidad para lograr desempeños de excelencia, nos encontramos ante una problemática bastante severa que exige procesos de administración minuciosos que involucren desde la selección hasta la retención de “mano y mente” de obra calificada. El Dr. Jac Fitz-end, fundador del Saratoga Institute, ha

sido uno de los consultores que más trabajó en este tema y en su visión nos inspiramos quienes adoptamos esta disciplina.

Este objetivo involucra los conocidos procesos de Selección, Incorporación, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Comunicaciones, Compensaciones y Salud Ocupacional, entre varias otros, sin omitir las básicos y no menos importantes, de Administración de Personal y Relaciones Laborales.

Estas realidades exigen respuestas a necesidades de un fuerte alineamiento y compromiso de la gente con la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos y Operacionales de la organización. Por distintas razones estos procesos les están brindando a los administradores de Recursos Humanos un protagonismo que no se apreciaba en etapas anteriores. Protagonismo, que conlleva la responsabilidad y el desafío de lograr resultados a través de un manejo más eficiente de los recursos, que son siempre limitados.

Lo dicho, implica el compromiso de llevar adelante una gestión cada vez mas profesionalizada, menos intuitiva y basada en pautas

\* El autor es licenciado en Relaciones Industriales egresado de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); se ha desempeñado como gerente de Recursos Humanos en Warner Lambert Argentina SAIC, Canale SAIC, Colorín IMSSA y EDASA-COCA-COLA. Actualmente es gerente de Relaciones Laborales y Servicios en la Dirección de Recursos Humanos y SGI de Acindar (Grupo ArcelorMittal) y es docente en la materia Administración de Recursos Humanos en las universidades ISALUD y del Museo Social Argentino (UMSA).

y parámetros que reflejen el impacto de esta función en los resultados del negocio.

Precisamente, los Indicadores de Gestión constituyen herramientas que posibilitan el seguimiento de los procesos que, como sabemos, no son siempre de fácil cuantificación. Complementariamente, la expansión y diversificación de las actividades del área requiere respaldos de niveles presupuestarios comparativamente superiores a los invertidos en otras épocas y correlativas exigencias por parte de las organizaciones, en lo que hace al logro de resultados más demostrables, que permitan un prolijo seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas en las que se invirtió el presupuesto.

Los Indicadores de Gestión resultan una herramienta eficaz para saber dónde estamos parados, cómo estamos haciendo las cosas y cuál es la evolución de los procesos en ejecución. Todos estos son requisitos imprescindibles para corregir desvíos y promover un mejoramiento continuo de las acciones relacionadas con la calidad de los procesos utilizados en la administración de los recursos humanos; calidad que naturalmente se ve influida por las personas, que son los únicos agentes activos en los procesos empresariales.

Los indicadores se expresan mediante números que reflejan de manera sencilla y precisa la relación de una serie de variables involucradas en los procesos a medir.

Sus resultados permiten realizar análisis comparativos que sirven de base para la información a las distintas áreas de la empresa y que facilitan el *benchmarking* entre distintas unidades de la organización o filiales en otros países, así como con otras organizaciones afines.

Todo esto implica un prolijo y detenido proceso de selección, tendiente a establecer indicadores representativos, fórmulas para su elaboración y consenso con los distintos clientes internos, para lograr que ellos obtengan los beneficios que se esperan de la utilización de estos instrumentos, que aún no tienen la difusión, ni se aplican tan generalizadamente en las empresas de nuestro medio.



**Es importante mencionar que cada organización debe diseñar sus propios Indicadores Claves de Gestión de acuerdo con su modelo organizacional y los fines de monitoreo del negocio en general y que debe compatibilizar esos indicadores con índices de satisfacción laboral que reflejen altos grados de motivación, compromiso y sentido de pertenencia de la gente.**

Las organizaciones cuentan con información de los distintos procesos que se involucran en la administración de los recursos humanos y que al relacionarlos con otras variables de la actividad de que se trate, ayudan a clarificar la visión sobre los mismos y facilitan la toma de decisiones para la confección de los futuros planes de trabajo. La eficiencia organizacional es medida desde diferentes procesos; financieros, comerciales, etc. Ahora proponemos relacionarla desde la gestión de las personas que la integran y el resultado de su gestión.

El cociente entre las unidades vendidas y la cantidad de gente que integra la organización, brinda un resultado de unidades *per capita* que realizado en distintos períodos comparables permite observar la eficiencia lograda y establecer si estamos en el camino correcto. También podríamos efectuar esta comparación entre pesos y cantidad de gente, obteniendo un *per capita* de eficiencia: pesos/persona. Otra alternativa podría ser relacionarlo con horas trabajadas, costo laboral, gastos fijos, etc. Estos son los Indicadores de la Eficiencia General de la Organizacional de la Gestión de Recursos Humanos vistos desde la dirección general de una empresa u organización.

Fórmulas que incluyan las horas de capacitación e inversión en pesos, sobre la dotación, indican también nuestras eficiencias en los distintos procesos de capacitación y entrenamiento o selección de personal en cuanto a días de cobertura de puestos vacantes o costo de las búsquedas, así como en compensa-

ciones análisis de remuneraciones reales vs. estructura teórica o proporción de remuneraciones fijas vs. variables o en desarrollo posiciones cubiertas con personal de la misma empresa/organización, utilizando las variables que correspondan en cada caso, junto con fórmulas del retorno de la inversión, realizadas para mejorar los distintos procesos mencionados. A estos indicadores los denominamos Indicadores de la Eficiencia Organizacional de la gestión de recursos humanos vistos desde la Dirección de Recursos Humanos o la Gerencia correspondiente según el caso del cual se trate.

Otras alternativas complementarias de análisis de los resultados concretos y particulares de los distintos programas implementados permiten adjudicar claramente los beneficios de su instrumentación y, como consecuencia, justificar la inversión: citaremos como ejemplo, la capacitación de un equipo de ventas introduciendo nuevas técnicas para abordar

**Es fundamental un proceso de selección prolijo y detenido tendiente a establecer indicadores representativos, fórmulas para su elaboración y consenso con los distintos clientes internos, para lograr que ellos obtengan los beneficios que se esperan de la utilización de estos instrumentos.**


estos mercados altamente competitivos, con una evaluación de indicadores de resultados comerciales, pre y post implementación de la actividad, otro ejemplo, pueden ser los programas introducidos para la mejora de la calidad o mermas, etc.

Cada día resulta menos difícil medir los resultados de la inversión, en programas que mejoren las competencias de la gente. Con ingenio, creatividad y rigor, se puede visualizar su impacto en los resultados del negocio de que se trate.

Un buen número de organizaciones ya lo están haciendo exitosamente y esto genera una credibilidad que se traduce en la asignación de un creciente volumen de recursos presupuestarios, ya que el retorno de la inversión en estos programas hoy puede demostrarse con un mayor grado de objetividad.

Podríamos mencionar el caso de organizaciones que están utilizando alrededor de 80 Indicadores de la Gestión de Recursos Humanos los cuales permiten monitorear un amplio espectro de variables relativas a los procesos en curso, aunque en mi opinión con una docena de ellos podría ser suficiente tomando algunos vinculados con la efectividad organizacional y otros sobre los procesos claves de la gestión de recursos humanos como mencionamos anteriormente.

Por último, es importante mencionar que cada organización debe diseñar sus propios ICG (Indicadores Claves de Gestión) de acuerdo con su modelo organizacional y los fines de monitoreo del negocio en general. Asimismo resulta imprescindible mencionar que estos indicadores de la eficiencia, por más exitosos que resulten numéricamente, sólo son aceptables por las organizaciones de excelencia, si se compatibilizan con índices de satisfacción laboral –Clima Organizacional– que reflejen el mantenimiento de altos grados de motivación, compromiso y sentido de pertenencia de su gente.

¡Este último es el gran desafío! para que resulte exitoso y duradero, obtener logros que no erosionen el clima interno y externo de la organización, caso contrario, todo será efímero y en poco tiempo, producirán efectos de altísimo costo para la misma. 

## Algunos ejemplos de indicadores

### Indicadores de eficiencia general de la organización

u\$s vendidos/ empleado	Gastos cuenta MO/ ventas
Unidades vendidos/ empleados	Utilidades/ headcount

### Indicadores de eficiencia general de RR.HH.

% headcount/ empleado	\$ cuenta MO-RR.HH./ empleado
--------------------------	----------------------------------

### Indicadores de eficiencia de RR.HH./Capacitación

Costo de capacitación/ gastos en MO	Costo de capacitación/ ventas totales
\$ invertidos en capacitación/per capita	Costo horario de la capacitación

### Indicadores de eficiencia de RR.HH./Selección

Tiempo promedio por búsqueda	Costo promedio por búsqueda
---------------------------------	--------------------------------