

Módulo 4. Contribución del área de recursos humanos.

4.1. Unidad 1: Estrategia de Recursos Humanos

4.1.1. La ley de quiebre

La ley de quiebre estipula que los cambios tecnológicos siguen un crecimiento exponencial, mientras que los empresariales, sociales, políticos y humanos uno gradual. Desde el campo de las organizaciones, este hecho plantea diversos desafíos.

Por un lado, permite comprender que los cambios son permanentes y que las personas dentro de las organizaciones se encuentran sometidas a un estrés permanente que proviene de la necesidad de adaptarse a ese entorno de cambio. Desde el punto de vista cognitivo, el acceso a la información se vuelve inabarcable por la mente humana, aun atendiendo a que en la medida que accedemos a esta, es probable que ya sea obsoleta. El mundo de la información, como producto de la tecnología y la digitalización de los datos, genera un universo comprensible en la medida que podamos contar con herramientas que permitan capturar datos, analizarlos y tomar decisiones a partir de ellos.

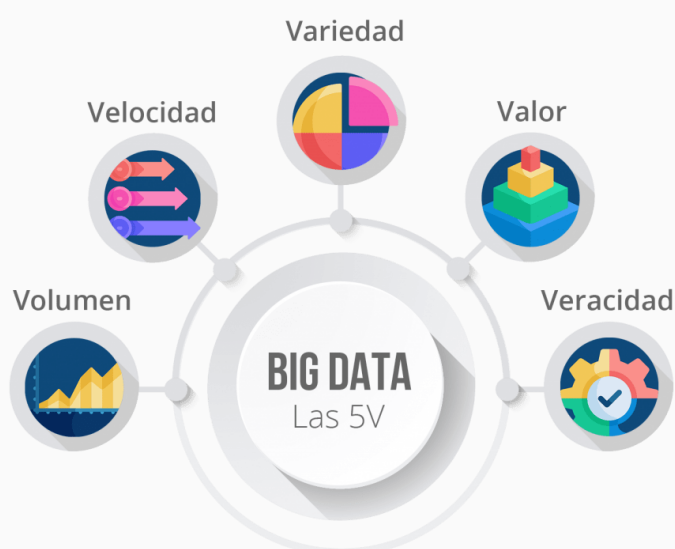
Tomando este último punto y entendiendo la necesidad de desarrollar una estrategia de Recursos Humanos que convenga sobre datos para tomar decisiones y aportar valor; se debe contar no solo con un sistema y procesos que puedan recolectar información, sino también con una tecnología que permita cruzar y gestionar datos.

Como datos entenderemos cualquier información relevante para la empresa. Estos pueden provenir de marcos estructurados o no estructurados. Algunos tienen formato digital, aunque en la realidad no siempre es así. La mayoría de las veces, la dificultad en la recolección de los datos radica en que no se encuentran digitalizados y mucho menos provienen de medios estructurados.

4.1.2. Big data

Venimos escuchando ya hace algunos años, el término “*big data*” (en español, grandes datos o volúmenes de datos). Este es un término evolutivo que describe cualquier cantidad voluminosa de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información. Constituye una tecnología. *Big data* cumple con 5 características: las 5 “V”.

Figura 1: Las 5V de big data



Fuente: [Imagen sin título sobre big data]. (s.f.). Recuperado de <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>

Volumen: una de las características del *big data* es que nuevos datos se generan constantemente. Además, como las fuentes son diversas, el volumen de datos tiende a ser inmenso.

Velocidad: no solo se generan muchos datos y desde múltiples fuentes, sino que lo normal es que la velocidad a la que se generan sea muy alta. Esto provoca un flujo muy difícil de gestionar con *software* tradicional.

Variedad: debido a la naturaleza unificadora del *big data*, se debe gestionar la información que llega de fuentes muy diferentes. Esto supone que, incluso siendo datos estructurados, tal estructura sea diferente en cada fuente, lo que supone un nuevo reto a solventar para la empresa.

Valor: debido a la inmensa cantidad de datos que se debe procesar, se ha de tener especial cuidado en la elección de los datos que realmente son importantes para la empresa y sus futuras operaciones. Una buena definición de objetivos y

estrategias previa al almacenamiento de datos ahorrará mucho tiempo de cómputo y facilitará la gestión a largo plazo.

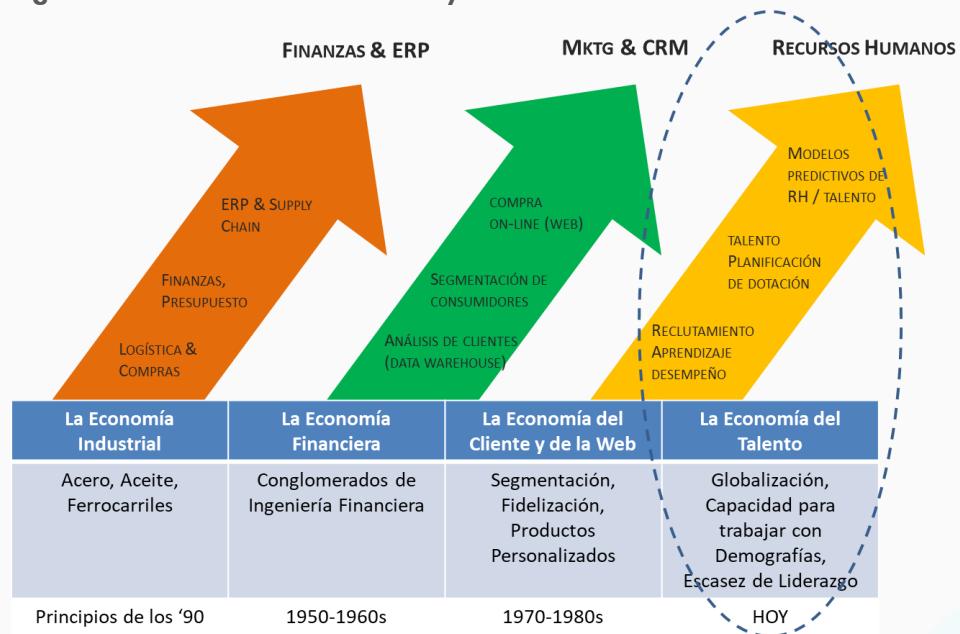
Veracidad: El *big data* debe alimentarse con datos relevantes y verdaderos. No podremos realizar analíticas útiles si muchos de los datos entrantes provienen de fuentes falsas o con errores en su información (Chas, A., 27 de enero de 2020, <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>).

Pensemos por un momento en poder contar con esta información que permita predecir comportamientos. O encontrar correlaciones entre dos hechos que naturalmente no habíamos encontrado. De alguna manera, el comportamiento humano se mueve dentro de un marco de cierta regularidad. Encontrar estos patrones es probablemente uno de los desafíos que puede traer como respuesta a los *big data*. Constituyen una puerta muy propicia para elaborar estrategias con muy buen sustento.

4.1.3. Recursos Humanos y datos

El desarrollo de la datificación ha sido gradual. La preocupación por los datos ha sido foco de atención, en distintos momentos de la economía, por diversas áreas funcionales de la organización. Podemos resumir esta evolución según el siguiente esquema, que muestra cuando Recursos Humanos entra dentro de este proceso evolutivo.

Figura 2: Evolución de los datos y Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia.

Se denomina economía del talento a la cuarta revolución industrial. La organización social y los desafíos actuales de recursos humanos ponen en la palestra la profesionalización del área, en su proceso de transformación. Los modelos de planificación de las capacidades actuales y necesidad de

producción de nuevo talento, más que nunca, requieren de información y toma de decisiones basadas en datos.

4.1.4. Indicadores de gestión

En la era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles solo mediante la aplicación de nuevas tecnologías o bienes físicos llevando una excelente gestión de los activos tangibles.

Por el contrario, el logro de la competitividad de una organización se asienta en la fijación de la visión, planeamiento e implementación de su estrategia, con base en un buen diagnóstico de la situación y el control de los avances del plan signado: medir, evaluar y ajustar es perentorio. Y para ello se debe contar con un capital humano que pueda gestionar cada uno de estos focos de acción.

El desempeño de una organización se mide a partir de objetivos que se plantean versus resultados obtenidos: solo se mejora lo que se mide. Esto no escapa a la gestión del área de Recursos Humanos. La medición como evaluación es una prioridad en todas las unidades de una organización, demostrar cuál es su aporte en el resultado global.

Por este motivo, los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente de las organizaciones son la medición y el control de las variables relevantes que inciden en el resultado.

Para medir, debemos encontrar ciertos indicadores que permitan comparar los resultados de lo que se ha propuesto como acción con el nivel de las capacidades que buscamos aumentar. Ejemplo: si proponemos una actividad de desarrollo y entrenamiento en un grupo de vendedores para incrementar la capacidad de ventas en la empresa, luego de esa intervención, mediremos cuánto más estas personas han aumentado su capacidad de venta.

Para ello, definimos variables tales como: cantidad de horas de entrenamiento y cantidad de productos o servicios o unidades vendidas. La relación entre estas dos variables es una hipótesis que se verá confirmada en la medida que, si aumenta el entrenamiento, efectivamente se ve reflejado en los resultados obtenidos concretamente. Hemos establecido un indicador de gestión.

Cuando a cada variable se le determina y asigna una meta o rango de acción, se constituye un indicador de gestión o también llamado "Key Performance Indicator" (KPI).

Cada una de las áreas de la empresa define para sí misma los indicadores sobre los cuales será controlada su gestión, lo que en adelante podría considerarse su desempeño (Torres Huerta, R., s.f.).

Es posible señalar algunas características de un indicador de gestión:

- Es una relación posible entre variables cuantitativas y cualitativas.
- Es una expresión cuantitativa del comportamiento organizacional.

- Por medio de él se pueden analizar situaciones y tendencias de cambio generado respecto a objetivos prefijados.
- Compara dos cifras posibles o datos y con base en su interpretación se pueden cualificar una acción y orientar el análisis de los posibles causales de las desviaciones.
- Permite tomar decisiones sobre las acciones a seguir.
- Se distingue de los parámetros que son aspectos para evaluar: productividad, eficiencia, atracción, etc.
- Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de una organización con relación a los parámetros.
- Puede expresarse en: valores, unidades, índices, series estadísticas.

El gran desafío del área de Recursos Humanos radica en identificar y trabajar en cada relación o hipótesis que se establezca como indicador. Y que pueda funcionar en forma coordinada y sistémicamente integrada y coherente, dentro de una multiplicidad de acciones que se engloben en los parámetros establecidos.

Seguidamente, se puede ver la relación entre los objetivos, las relaciones que se establecen y los indicadores (Saratoga Institute, 1998):

Tabla 1: Objetivos, relaciones e indicadores

Objetivos de la fuerza de trabajo	Motores/relaciones	Indicadores/parámetros
Asegurar el crecimiento del negocio	1. Impulso a la productividad 2. Desarrollo de la fuerza de trabajo 3. Remuneración por desempeño 4. Liderazgo adecuado del staff	✓ Facturación por empleado ✓ Índice de promociones ✓ Bono como % de la facturación ✓ Amplitud del control
Aumentar las utilidades	1. Inversión adecuada en el trabajo 2. Rendimiento sobre la inversión en la fuerza de trabajo 3. Remuneración adecuada Impacto de la rotación	✓ % costo del trabajo/facturación ✓ Rendimiento del capital humano/inversión ✓ Compensación por empleado ✓ Costo de la rotación
Asegurar la sustentabilidad	Asegurar la estabilidad del liderazgo Estabilidad de los empleados Inversión en capital humano	✓ Proporción de planificación de la sucesión ✓ Índice de separación voluntaria ✓ Gasto de capital humano por empleado

Fuente: elaboración propia.

La elección de los indicadores de gestión es decisión de cada organización. Existen varios modelos en el mercado que pueden ser consultados: el tablero de mando integral (*Balance Scorecard*) de Norton y Kaplan; el prisma de desempeño de Accenture, o el navegador de capital intelectual de Skandia.

Algunas de las recomendaciones que podemos recoger de lo que desarrolla Chiavenatto (2011) respecto del manejo de los indicadores de gestión son:

- crear un modelo causal de indicadores debido a la cadena de valor;
- reunir todos los datos en conjunto y no solo algunos de ellos;
- transformar los datos en información relevante y estratégica.

Entre los errores más comunes que se observan y en los que se recomienda no incurrir:

- No establecer una relación causal entre los indicadores y la estrategia organizacional (se miden cosas que no generan información relevante para toma de decisiones).
- No comprobar la existencia de esa relación (se pueden dar resultados que pueden ser explicados de manera distinta o factores concomitantes).
- No definir metas claras de desempeño (se trabaja aún sin indicadores).

4.2. Unidad 2: Medición del impacto y retorno

4.2.1. Tipo de indicadores

Como hemos estado desarrollando en puntos anteriores, la dirección de Recursos Humanos se encuentra en un proceso de transformación y cambio. Su rol es indudablemente estratégico, pero la conformación de valor está sujeta a múltiples variables. No ya solo a la percepción que pueden devolver los distintos *stakeholders* de la organización. Su aporte de valor excede la dimensión de la satisfacción. El aporte de Recursos Humanos debe tener impacto en el *bottom line* de la empresa, y para ello debe poder mostrar con datos e indicadores de gestión, metas y cumplimiento.

Por otro lado, Recursos Humanos necesita información relevante para actuar y tomar decisiones correctas en tiempo y en forma. Además, lo más desafiante del rol actual es que necesita anticiparse. Ya no solo alcanza ser eficiente. Y la anticipación viene de la mano de información predictiva. Algunas otras decisiones se basan en indicadores operativos.

Existen diferentes tipos de indicadores:

Figura 3: Tipos de indicadores



Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Indicadores operativos, estratégicos y predictivos

La importancia de los indicadores radica en su uso integral. Significa que algunos de ellos sirven esencialmente para medir la eficacia y eficiencia del área, mientras que otros apuntan a darnos información predictiva.

Operativos: muestran la productividad y eficiencia del servicio de Recursos Humanos. Dan una muestra de cómo está operando el área. Algunos ejemplos:

Tabla 2: Indicadores operacionales

#	KPI	Fórmula	Finalidad
1	Gasto de RR. HH. vs. gastos totales	Gastos de RR. HH. sobre el total de gastos operativos de la empresa.	Mide la eficiencia del departamento de RR. HH. Permite la comparación interna, entre compañías similares. Ayuda a tomar decisiones que tiendan a maximizar la gestión del área.

2	Gasto de RR. HH. x HC	Total de gastos operativos de RR. HH. sobre el total del costo de la masa salarial (HC: <i>Headcount</i>).	Mide la eficiencia del departamento de RR. HH. Permite la comparación interna, entre compañías similares. Ayuda a tomar decisiones que tiendan a maximizar la gestión del área.
3	Gasto en consultoría de RR. HH.	Total, gastos de RR. HH. en servicios de consultoría sobre el total gastos del área.	Evalúa el costo de consultoría externa vs. el HC y las capacidades internas del equipo de RR. HH.
4	Tasa de colaborador RR. HH. x empleado	Número colaboradores de RR. HH. sobre el total de empleados de la empresa.	Colabora con la medición de la eficiencia del área y la asignación de recursos.
5	Tasa de colaboradores con foco en el cliente vs. áreas de soporte o de servicio	Número de colaboradores que atienden clientes sobre el total del colaborador que no tiene contacto con el cliente.	Permite evaluar el costo de las estructuras y asegurar la asignación óptima de recursos, con foco en el cliente.
6	Tiempo de reclutamiento (todos los roles)	Tiempo promedio de días que dura el proceso de reclutamiento desde el pedido hasta la cobertura.	Medición del tiempo de cubrimiento de vacantes, a fin de minimizar la pérdida de productividad, a través de un proceso rápido y eficaz de reclutamiento.

Fuente: adaptación propia con base en Focaia, P., 2017, p. 31.

Estratégicos: son aquellos que muestran el impacto directo en los resultados de negocio. Algunos ejemplos.

Tabla 3: Indicadores estratégicos

#	KPI	Fórmula	Finalidad
1	Ingreso (revenue) x HC	<i>Total Co Revenue divided by total HC</i>	Mostrar la contribución generada por empleado, evidenciando el grado de eficiencia de la organización. Ayuda al control del HC y permite la comparación / benchmark interno y externo (peer group).
2	Costo laboral total como % de los gastos totales de la operación (Operating Cost)	<i>Total Labor Cost divided by total Operating Cost</i>	Determinar el grado de eficiencia con el que opera el negocio. Ayuda a manejar la principal inversión/gasto de la compañía (gente) e influye en la toma de decisiones relacionadas con los RR. HH. y con la mejora de la rentabilidad. Permite la comparación / benchmarking interno y externo (peer group).
3	Equidad del incremento por promoción de mujeres	<i>Average Promotion Increase Males - Average Promotion Increase Females</i>	El objetivo de este índice es evaluar la equidad del otorgamiento de incrementos por promociones entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo, con el fin de acelerar/corregir de manera proactiva las estrategias de compensaciones que permitan cumplir con los compromisos de sostenibilidad en el largo plazo.
4	Rotación voluntaria de colaboradores con alto desempeño / Potencial	<i># High Performer Leavers / Total # of High Performers including High Performer Leavers</i>	Brinda visibilidad con respecto a la retención, productividad y efectividad de la gestión del desempeño. Focaliza en aquellos colaboradores con mayor impacto en los resultados de la organización.

5	Talentos clave en los equipos de liderazgo	<i>Talent Claves divided by total # of managers</i>	Brinda visibilidad con respecto a la retención, productividad y efectividad de la gestión del desempeño. Focaliza en aquellos colaboradores con mayor impacto en los resultados de la organización (presente y futuro).
6	Mujeres en equipos de liderazgo	<i>Total Number of Females Managers divided by Total # of managers</i>	El objetivo de este índice es evaluar la diversidad de género en cargos gerenciales, con el fin de acelerar/promover estrategias e iniciativas de atracción, reclutamiento, desarrollo y talento que permitan cumplir con los compromisos de sostenibilidad en el largo plazo

Fuente: adaptación propia con base en Focaia, P., 2017, pp. 33-34.

Liderazgo: son aquellos que muestran patrones. Tienen el carácter de ser predictivos. Apuntan a la sustentabilidad y reputación.

Tabla 4: Indicadores predictivos

#	KPI	Fórmula	Finalidad
1	Compromiso (Engagement)	<i>As per-Gallup survey</i>	Entender en profundidad el nivel de compromiso emocional e intelectual de los colaboradores con la organización, el cual impacta directamente en los resultados del negocio. El compromiso presupone un desarrollo emocional por parte del colaborador con la empresa, que lo lleva a establecer un vínculo con su trabajo y a brindar resultados diferenciados (la milla extra).

2	Liderazgo	<i>Measured through Employee Survey (average score of categories)</i>	La percepción del liderazgo (jefe) tiene una influencia directa en el nivel de compromiso, la retención, el desempeño y la construcción de cultura.
3	Sucesión – listos ahora (Readiness Ratio) Corto/largo plazo	<i>Total Number of Management Positions with at least 1 person identified ready NOW to take over the role, divided by total # of management positions.</i>	Porcentaje de posiciones clave con al menos un sucesor listo para tomar el rol en un tiempo determinado. Permite mantener la productividad y evitar las disrupciones, así como medir la calidad de los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo para posiciones estratégicas. Es un indicador relevante para visualizar si la compañía posee los líderes del futuro
4	Distribución del talento (I)	<p><i>Level I & II: High Potential - High Performance employees (Ready now / in 2 or 3 years to take a higher position) divided by total number of employees.</i></p> <p><i>Level III: Fit for purpose employees (perform their job well, but can't take a higher responsibility).</i></p> <p><i>Level IV: Concerns (employees whose performance seldom meets expectations).</i></p> <p><i>Level V: Underperformers.</i></p>	<p>Niveles I a V: permite agrupar a los colaboradores según su nivel de desempeño actual y potencial de crecimiento, con el fin de customizar las estrategias de manejo del desempeño, capacitación y desarrollo de manera efectiva.</p> <p>Niveles I y II: foco de la inversión.</p> <p>Nivel III: inversión moderada sostenida.</p> <p>Nivel IV: inversión mínima. Se requiere plan de mejora de performance de manera inmediata.</p> <p>Nivel V: cero inversiones. Deberían dejar la organización.</p>

5	Inversión en capacitación y desarrollo por talento clave	<i>Training & Development investment for Talent Claves divided by total T&D investments</i>	Permite evaluar si la inversión en capacitación y desarrollo se está realizando siguiendo criterios estratégicos, focalizando en aquellos colaboradores cuyas capacidades son clave para los resultados actuales y futuros de la organización.
---	--	---	--

Fuente: adaptación propia con base en Focaia, P., 2017, pp. 35-36.

4.2.3. Planificación estratégica e indicadores

El ejercicio de planificación estratégica supone comprender cuáles son los objetivos de negocio que se desean alcanzar. Desde RR. HH., debemos tener la capacidad de transformar esos objetivos en una traducción sobre las actividades de recursos humanos que se requieren para llevarlos a cabo. Vale decir, qué plan de actividades entra a jugarse en un ejercicio anual o de largo plazo.

Ese plan de actividades debería contribuir a los resultados del negocio y al desafío de desarrollar una medición sobre la operatoria de los sistemas de recursos humanos y su impacto en el desempeño concreto del negocio. Debemos estar preparados para responder a dos preguntas:

- ¿Cómo hacer que las personas creen valor?
- ¿Qué valor agregan en la cadena de valor al cliente?

La planificación estratégica implica no solo armar un mapa de acciones, sino también generar un mapa de indicadores. Como hemos visto hasta aquí, debemos considerar cuáles son operativos, cuáles estratégicos y qué información permitirá generar predicciones que puedan corregir el curso de acciones comprometidas.

Como producto del ejercicio de planificación estratégica, debería generarse un documento con el siguiente formato ejemplo.

Tabla 5: Planificación estratégica

Objetivo de negocio	Acciones de RR. HH.	Metas	Indicadores

<p>Crecimiento en un 10 % de ventas sin aumento de headcount</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los vendedores • Plan de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar un 15 % el <i>target</i> de ventas mensuales • Atado al número de ventas que estén por encima del promedio actual de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de vendedores que incrementaron su <i>target</i> de venta/ sobre el total de vendedores • Volumen de venta sobre gastos de capacitación + erogaciones por incentivos
---	---	--	---

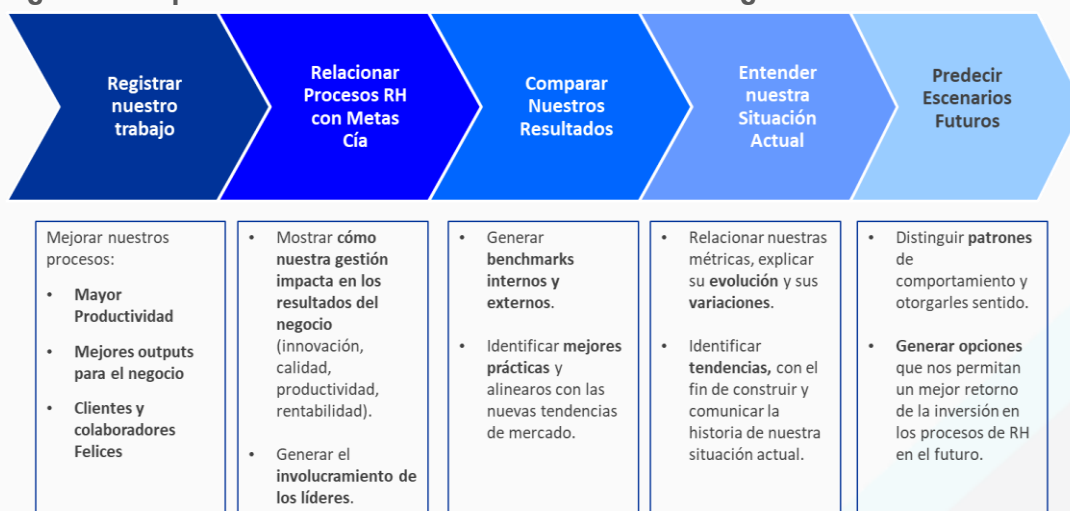
Fuente: elaboración propia.

4.2.4. Construcción de un tablero de gestión

Podemos decir entonces que el armado de un tablero de gestión sirve al ejercicio de planificación estratégica de los recursos humanos. Este responde a las preguntas: ¿cómo puedo maximizar la contribución del área? ¿Qué impacto tiene finalmente en el negocio?

Seguidamente, se muestran en forma esquemática los objetivos que se persiguen en su construcción.

Figura 4: Objetivos de la construcción de un tablero de gestión



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar cómo en la figura se presenta desde el análisis de las capacidades actuales del área hasta la posibilidad de incorporar datos predictivos.

¿Cómo se lleva a cabo un tablero?

Se realiza por pasos:

1. Comprender el escenario de negocio. Traducir una estrategia de recursos humanos. Entender las prioridades de la organización.
2. Desarrollar métricas. Por lo tanto, metas. Desarrollar un indicador que permita capturar la información que mida el cumplimiento de la meta.
3. Evaluar métricas. Mediciones que permiten optimizar el indicador. O bien corregir las acciones que del planeamiento estratégico.
4. Analizar los resultados. Esto significa que a través de la medición es posible arribar a un plan de acción. Corregir acciones y ajustar las métricas asociadas.

Referencias

Apuntes del Saratoga Institute, agosto 1998.

Chas, A. (27 de enero de 2020). Qué es Big Data. Aura portal. Recuperado de <https://www.auraportal.com/es/que-es-big-data/>

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf

Focaia, P. (2017). Indicadores de RR. HH. Gestionando el capital humano en la era de la información. Recuperado de http://www.comunidad-rh.com/wp-content/uploads/2017/06/Whalecom_Indicadores-de-RR.HH_.pdf

Torres Huerta, R. (s.f.). Indicadores de gestión de administración para personas. Recuperado de <https://es.calameo.com/books/0040825512c394151bcc3>.