



Introducción

Gestión a través de la Medición

El Cuadro de Mando de RRHH Brian E, Becker,
Mark Huselid, Dave Ulrich, Gestión 2000. Barcelona

Hace varios años leímos el libro “El Cuadro de Mando de RRHH”¹ en el cual se establece la vinculación de las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa, muchos de los elementos en el planteados dan la justificación sobre la importancia de una Gestión de Recursos Humanos a través de la Medición, uno de los seminarios que hemos venido desarrollando.

Los autores nos plantean que efectivamente, “Existe una relación entre el valor de las personas y los resultados empresariales. La única ventaja realmente estable reside en las personas, ya que con su actuación, desempeño y su manera de hacer, hacen realidad la estrategia de una organización”.

La forma en que RRHH gestione a esas personas es tan importante como su desempeño lo cual implica una mayor reflexión sobre el papel de este departamento, una mayor innovación en las prácticas de recursos humanos, contar con un presupuesto adecuado, lo cual, por supuesto, le traerá a los responsables de RRHH nuevas y mayores preocupaciones.

Es responsabilidad de los mismos profesionales de RRHH que ellos cuente con las competencias necesarias que le permitan hacer que la visión de una organización se haga una realidad, ahí estriba la importancia estratégica del departamento. Los gerentes de RRHH deben entender la estrategia de la organización para la cual trabajan así como su plan para desarrollar y sostener una ventaja en el mercado.

Su sistema de medición debe saber captar los factores estratégicos de RRHH por medio de indicadores, midiendo lo que realmente es importante y no solo las actividades realizadas. Para que RRHH sea un socio estratégico, se debe convertir en un conjunto de recursos y capacidades **“que sean difíciles de comprar e imitar, escasas y**

¹ El Cuadro de Mando de RRHH Brian E, Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, Gestión 2000. Barcelona



especializadas, las cuales conceden a la empresa una ventaja competitiva". Requieren de sistemas que demuestren como sus mediciones impactan en la rentabilidad y el valor de la empresa.

Las nuevas funciones de este socio estratégico tienen que ver con:

- Contratar a los mejores y desarrollar empleados excepcionales.
- Compensar a las personas de forma que permita convertirlas en un activo estratégico.
- Alinear las personas mediante la ampliación de sus capacidades.
- Considerar a RRHH como un sistema inmerso en la implementación de la estrategia y no ajeno a ésta.

Si la función de RRHH no es capaz de demostrar que agrega valor, corre el riesgo de ser externalizada. Pensemos que si una empresa pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver relativamente pronto a la actividad económica. Por el contrario si pierde su personal y mantiene su maquinaria, puede ser que nunca se recupere.

Es necesario que los bienes intangibles (capital humano, capital organizacional) generen beneficios tangibles, los cuales se ven afectados por un sistema de RRHH estratégicamente orientado pues el bien intangible más valioso es la capacidad de implementar una estrategia. Cuando podamos medir los bienes intangibles con más precisión, se empezará a contemplar las mediciones del capital humano como otro indicador de valor crítico para la empresa.

Si los métodos contables tradicionales no ofrecen las mediciones que se requieren tendrán que desarrollar su propia forma de demostrar la contribución a la estrategia de la empresa. Por otra parte, si el objetivo de la estrategia empresarial es crear una ventaja competitiva sostenible, el objetivo de RRHH es maximizar su contribución para conseguir el mismo objetivo y crear valor para los accionistas. El departamento de RRHH para ser eficiente requiere dos dimensiones: la técnica y la estratégica. La primera incluye tareas tales como el proceso de selección y reclutamiento, desarrollo del plan de compensación e incentivos. La dimensión estratégica incluye brindar servicios que apoyen la implementación de la estrategia empresarial.



Los sistemas de medición tienen dos propósitos: guían la toma de decisiones y sirven como base para evaluar el rendimiento, por medio de:

- Plantear una visión clara, consistente y compartida de cómo ayudar en la implementación de la estrategia.
- Centrarse en unos cuantos indicadores vitales.
- Expresar esos indicadores en términos que los altos directivos entiendan y valoren.

Para lograr lo anterior implica concentrarse en ser profesionales que contribuyen al numerador (crecimiento empresarial por medio del incremento de los ingresos) y no al denominador (reducir costos, mediante el despido de personal)².

Tal y como veremos más adelante esto implica nuevas competencias para los responsables de RRHH, relacionados en cómo implementar la estrategia de la empresa y en cómo definir los indicadores que capten el rendimiento del proceso para implementar la estrategia.

Para implementar la estrategia se requiere lo siguiente:

1. Contar con una estrategia empresarial claramente definida.
Si la empresa no cuenta con una estrategia RRHH debe impulsar a que la alta dirección haga una definición de la estrategia empresarial a lo cual podría contribuir con su visión cuidándose de que no se vea como otro proyecto de RRHH.
2. Crear la conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico.
El porqué es necesario el apoyo de RRHH y cómo éstos lo van a llevar a cabo.
3. Validar la inserción de RRHH en el mapa estratégico.
Identificar la relación causa efecto entre los activos intangibles representados por el Capital Humano y el Capital Organizacional con los resultados en los procesos, en los clientes y en los activos financieros de la organización.
4. Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico.

² Competing for the Future, Gary Hamel y C.K. Prahalad, HBR 1994.



- Identificar como RRHH contribuirá al logro de los resultados estratégicos identificando sus propios productos.
5. Relacionar la estructura de RRHH con los productos de RRHH. Identificar los distintos productos con los procesos que le dan origen.
 6. Diseñar el Cuadro de Mando de RRHH. Definir los indicadores que muestren la relación entre los resultados del departamento y los resultados organizacionales.
 7. Implementar un sistema de gestión a través de la medición. Mostrar el éxito del departamento mediante el impacto en los resultados organizacionales.

La Gestión a través de la medición permite lograr dos objetivos importantes:

- Dirigir el Depto. De RRHH como un activo estratégico.
- Demostrar la contribución de RRHH en el éxito financiero de su empresa.

Demostrar la contribución de RRHH significa evaluar su impacto en los factores estratégicos que están más relacionados (algunos más directamente) con el proceso operacional, lo cual no siempre es fácil. Es necesario mostrar la relación causa efecto entre las distintas acciones. Uno de los más comunes es el "coeficiente de correlación", el cual es fácilmente calculable por medio de Excel, para dos o múltiples variables.

Estos modelos miden las relaciones entre distintos aspectos, por ejemplo si *"Una modificación de un 20% en la competencia A, aumentará el rendimiento de ventas en \$300,00 por empleado y por mes"*

A pesar de la cantidad de variables que afectan cualquier fenómeno de gestión, no es realmente posible aislar el efecto de una política de dirección de RRHH. En situaciones reales no es posible aislar las variables. Recordemos que:

- Que pueda ocurrir no significa que ocurra.
- Si puede medirse, el problema se reduce.
- Relacionar los datos con el nivel apropiado de análisis.
- Separar indicadores causa de indicadores de efecto.
- Estimar las relaciones causales.



Aunque lo ideal es mantener una estimación cuantitativa de las relaciones entre RRHH y el rendimiento empresarial la base hipotética tendrá el peso necesario si la sostiene la lógica de la cadena de creación de valor.

Competencias para los profesionales en RRHH

Las competencias son las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona. Dentro de las nuevas competencias se consideran tres como las más importantes: el conocimiento empresarial, la habilidad para poner en marcha las nuevas prácticas de RRHH y la gestión del cambio.

Conocimiento Empresarial:

El Dpto. de RRHH crea valor para una organización cuando entienden cómo opera el negocio, esto implica entender los indicadores claves del éxito empresarial (Financieros, gestión de clientes, mejora de procesos).

Para ello requiere medir su éxito mediante sus resultados empresariales y no mediante sus propias actividades.

Es necesario saber cómo desarrollar la hipótesis sobre la forma en que podría influir la inversión en el sistema de RRHH en los resultados financieros de su empresa, en la propuesta de valor o en la ventaja competitiva.

Puesta en marcha de las prácticas de RRHH

Deben ser expertos en su especialidad, así como conocer y ser capaces de llevar a cabo prácticas innovadoras de RRHH.

Capacidad para gestionar los cambios

Capacidad para diagnosticar problemas y resolverlos.

Establecer relaciones con clientes internos y externos.

Articular una visión realista para su departamento.

Crear una agenda de liderazgo para los ejecutivos y para sí mismos.

Solventar problemas e implementar objetivos departamentales.

Convertirse en agentes de cambio.

Gestión cultural:



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

La gestión a través de la medición establece que “Lo que se puede medir se puede gestionar, y lo que se mide define la cultura, porque en la medición se describe lo que se valora.

Gestión del cambio:

Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o generadores de un cambio rápido.

Resumen y adaptación del libro “El Cuadro de Mando de RRHH, Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Dave Ulrich. Gestión 2000.

Otros artículos relacionados:

http://www.grupokaizen.com/bsce/Vinculando_el_Recurso_Humano_a_la_estrategia.doc

Ver más abajo

Título: “Introducción a la Gestión a través de la Medición”,

Nombres y apellidos del autor: **Gilberto Quesada Madriz**

Institución y organismo: **Grupo Kaizen .S.A.**

Dirección postal: Apartado 422-2010, San José, Costa Rica.

Teléfonos: (506) 294 4728

Correo electrónico: gilbertoquesada@grupokaizen.com

Publicado en: www.grupokaizen.com

Fecha de publicación: **Abril 2008**



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

Sus comentarios en: <http://www.grupokaizen.com/solicitud.php>