

## Los indicadores de gestión de personas

JAVIER DÍAZ LEIVA, consultor senior de PeopleMatters

Los procesos relacionados con la gestión de personas en la empresa se pueden monitorizar si empleamos los indicadores adecuados y adoptamos una postura que defienda los beneficios, directos e indirectos, de una buena política de RR.HH.

Decíamos en un artículo anterior sobre la llamada "monitorización del talento" (Capital Humano 238) que la contribución de las personas a las organizaciones puede ser sometida a auditoría o, al menos, a unos procedimientos sistemáticos y periódicos de medición de indicadores que nos faciliten la toma de decisiones. Adoptar esa postura, decíamos entonces, equivale a contemplar el cuadro de mando de gestión de personas como una herramienta de soporte central para la función de Recursos Humanos, como ya lo es de hecho para otras áreas operativas.

Lo cierto es que el propósito que lleva a un departamento de Recursos Humanos a definir indicadores de gestión de personas, así como a instaurar procedimientos de medición periódica de los mismos, es en muchas ocasiones una cuestión de coherencia interna. No se pueden pregonar las bondades de RR.HH. como "socio del negocio" o "valor estratégico" si los números no acompañan y no hay una venta interna de los mismos, en términos de beneficios indirectos. No nos cansaremos de insistir, de hecho, en la importancia que tiene en tiempos de crisis la medición de la eficiencia de los recursos humanos, considerando que los recortes en épocas de crisis tienden a cebarse con las áreas donde el retorno de la inversión es más dudoso.

En este artículo ahondaremos sobre todo en los procedimientos de medición de la eficacia de la gestión de personas, enfocándonos en los elementos constitutivos del cuadro de mando, que no son otros que los indicadores. Antes que dedicar este espacio tan limitado a reflexionar sobre la naturaleza última de los indicadores (grado en que miden elementos tangibles, si son cualitativos o cuantitativos, etc.) preferimos adoptar un enfoque práctico que explique, más que la fiabilidad de los mismos, su validez para un entorno organizativo dado. Esto es: cómo puedo llegar a definir unos indicadores que se ajusten a lo que de verdad quiero medir en mi empresa.

### TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAS

Los indicadores, desde nuestro punto de vista, pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- **Indicadores estratégicos**, que varían en función de las prioridades a medio y largo plazo que establece la dirección.
- **Indicadores de impacto en la gestión**, centrados en la mejora de resultados de los procesos en un periodo de tiempo dado.

Podrían sin duda adoptarse otras clasificaciones. En nuestra opinión, ésta resulta especialmente útil por cuanto adopta una doble perspectiva (estratégica y operativa) y porque permite culminar la medición con el principal producto de un cuadro de mando: el análisis de la evolución y tendencias de las políticas de gestión de personas de la organización. Este enfoque

considerará (además de la medida del proceso de Recursos Humanos concreto) el posicionamiento de la empresa en su mercado de referencia y sus objetivos estratégicos de negocio.

Por ejemplo, un indicador del tipo: "tiempo medio de cobertura de puestos comerciales", mediría el periodo medio que transcurre entre la solicitud formal de una vacante en posiciones comerciales, y la incorporación del candidato. Pero este indicador, de naturaleza aparentemente operativa (está midiendo el coste de reposición con una operación muy sencilla) puede adquirir otro significativo si entre mis objetivos de negocio se encuentra la ampliación de la actividad comercial o la apertura de una nueva línea o unidad de negocio, que exija el crecimiento proporcional del



© Cristina Cazán.

equipo comercial. Desde esa óptica, el indicador tendría un componente estratégico alto, pues está apoyando de manera más directa mi estrategia de crecimiento. Continuando con el ejemplo, una organización puede disponer del indicador anterior referido al colectivo comercial (que podría considerarse clave para la compañía) a la vez que mantener un indicador operativo general que mida el tiempo de reposición de las vacantes en el área de Reclutamiento y Selección.

### EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

La creación de un cuadro de mando de gestión de personas, con sus indicadores asociados, forma parte de un proceso estructurado en varias fases que recogemos a continuación:

#### 1. Identificación de prioridades.

En esta fase se definen las prioridades de la organización en materia de gestión de personas, así como los criterios que me permiten diferenciar los elementos que son importantes, de aquellos que no lo son. Es la fase más importante, por cuanto implica la reflexión estratégica de lo que el negocio espera de las personas.

Ejemplo: escasez de determinados perfiles en el mercado, necesidad de reforzar la rotación interna con propósitos de desarrollo, necesidad de retener a un determinado colectivo, etc.

#### 2. Definición de indicadores estratégicos.

Estos indicadores marcan el grado de alineamiento de la gestión de personas con la estrategia. Su número no debería ser superior a cuatro o cinco. Cuanto más indicadores se definan, más inespecífico resultará el cuadro de mando y más costoso para mantener actualizado.

Ejemplo (en el caso de tener una política de gestión del talento activa): "índice de rotación no deseada de potenciales"; "número de personas identificadas con poten-

cial a corto plazo respecto al total de potenciales identificados en el año", etc.

#### 3. Identificación de aspectos críticos en gestión de personas.

Se trata de situar el foco en aquellos procesos críticos que necesito, para lograr las prioridades estratégicas establecidas en la fase 1. Es importante, además, definir el aspecto clave de cada proceso.

Ejemplo: para reducir la rotación no deseada de potenciales (por cuanto es una de mis prioridades el retener el talento interno) tal vez deba trabajar en los procesos de desarrollo de personas y de retribución y beneficios.

#### 4. Definición de indicadores operativos.

Ligados a los elementos clave de la fase anterior, miden de forma directa la calidad de la gestión, en base a determinados parámetros. Su número no debería superar los ocho o diez, y debería garantizarse su relación de dependencia o impacto con los indicadores estratégicos.

Ejemplo (continuando con la gestión del talento interno): "horas de formación realizadas en capacidades críticas".

#### 5. Implantación de los indicadores/cuadro de mando de gestión de personas.

Supone el establecimiento de un proceso de gestión del cuadro de mando de indicadores que contemple su medición (qué y con qué frecuencia se medirán), el análisis de tendencias y su eventual modificación. Es importante, por lo tanto, establecer muy bien los momentos de la medición (mensual, trimestral, semestral o anual) y ajustarlos al objetivo que se planteó al definir los indicadores.

#### 6. Seguimiento.

Tal vez el elemento más importante de esta fase es la formación y preparación adecuada del equipo que llevará a cabo el seguimiento y actualización de los indicadores (que por naturaleza,

debe ser transversal y contar con personas que conozcan los procesos implicados). Si bien la dedicación de esas personas no tiene por qué ser intensiva en cuanto a horas de dedicación, es esencial para dar continuidad a la gestión según los indicadores establecidos.

### Y LO MÁS IMPORTANTE...

Hemos querido dejar para el final un último comentario que resulta clave para el éxito de un sistema de medición de indicadores. Si nos quedamos solo en las fases anteriores, corremos el riesgo de considerar el proceso de establecimiento y medición de indicadores como un fin en sí mismo, cuando en el fondo vienen a ser lo contrario: un medio o soporte (más o menos preciso) que nos va a ayudar a tomar las decisiones adecuadas. Y esto exige, naturalmente, capacidad de análisis de la información contenida en los mismos, de sus cambios, tendencias, cumplimientos e incumplimientos, así como de su efecto en la estrategia de gestión de personas. Ese debiera ser nuestro faro a la hora de establecer un sistema de medición, pues el más perfecto de los mismos corre el riesgo de volverse irrelevante sin el análisis e interpretación correcta de los datos. ▀

### BIBLIOGRAFÍA

- Bryan, Lowell L (2007): *The New Metrics of Corporate Performance: Profit per Employee*. The Mc Kinsey Quarterly (1).
- Human Capital Institute (2008): *The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities*.
- Kaplan & Norton (2004): *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.
- Minton-Eversole, Theresa (2008): *Lack of Accountability, Capability Are Key Talent Management Challenges*. HRSM.
- Taleo Research White Paper (2006): *Hidden ROI of Talent Acquisition & Mobility*.
- Hillier-Fry, Camilla (2009): *Los nuevos retos de la gestión del Talento*. Harvard Deusto Business Review (183).