



## La importancia de medir el capital humano

Los tradicionales indicadores de Recursos Humanos miden eficiencia o tiempo y coste de las actividades, pero tiene carencias en efectividad e impacto en el negocio. La capacidad de atraer y retener talento vendrá dada por la capacidad para establecer indicadores que permitan medir la excelencia en la gestión. La autora está convencida de que es preciso desarrollar el hábito de la medición en la generación de valor y apunta algunos pasos a dar para poner en valor la función incorporando profesionales de áreas de negocio, automatizando procesos, separando lo administrativo de lo estratégico y trabajando conjuntamente con otros departamentos.

**Cristina Hebrero**, Directora de PeopleMatters.



horas de formación, etc., aportan poco valor en el complejo mundo en el que nos movemos. Estos indicadores miden eficiencia, tiempo o coste de las actividades, sin embargo, lo que buscamos es medir efectividad e impacto en el negocio. Necesitamos impulsar medidas que vayan más allá de la simple cuantificación del volumen de actividad. El reto tiene que ver con dar un paso más hacia la valoración de cuestiones tremendamente relevantes pero que habitualmente se han considerado “intangibles”. Aspectos como ¿cuál es el nivel de compromiso de nuestros empleados?, ¿cuál es nuestra capacidad de retención de talento?, ¿y de atracción?, ¿disponemos del talento que necesitamos?, ¿cuál es nuestra reputación como empleador?...

Dando respuesta a este tipo de preguntas conseguiremos sensibilizar a la Alta Dirección de la importancia de la gestión de personas, proporcionando una visión completa y precisa de qué está pasando y cómo está evolucionando la organización en cuanto a su capital humano. Sólo así seremos capaces de establecer indicadores que nos permitan medir la excelencia en nuestra labor. Si nos hemos marcado el objetivo de ser “el empleador elegido” o *employer of choice*, ¿por qué no nos marcamos metas relacionadas con el posicionamiento de la compañía en los monitores y rankings de reputación de marca como empleador o el ratio de aceptación de las ofertas en firme que realizamos a nuestros candidatos? La claridad en los objetivos nos ayuda a identificar indicadores relevantes para medirlos y a poner en marcha iniciativas para conseguirlos...

## CREAR VALOR Y SABER MEDIRLO

**E**l área de gestión de personas es cada vez más consciente de la necesidad de demostrar su contribución y aportación de valor al negocio y de que dicho “valor” debe ser medible y cuantificable. Hemos mejorado mucho en este campo y la realidad es que cada vez más organizaciones cuentan con indicadores para hacer seguimiento de su desempeño en gestión de personas, pero todavía estamos muy lejos del posicionamiento de otras áreas corporativas con larga tradición en la cuantificación de sus éxitos y progresos.

Siendo muy conscientes de sus efectos positivos para poder anticiparse y facilitar la mejor toma de decisiones, sin embargo, en la práctica no medimos suficientemente. La falta de hábito en la medición está posiblemente relacionada con una mejorable vinculación entre la estrategia de personas y la estrategia de negocio. Los tradicionales indicadores de recursos humanos como evolución de plantilla, masa salarial,

El camino para desarrollar el hábito de “la medición en la generación de valor” debe empezar por dar pequeños pasos. Consideremos algunas ideas prácticas que pueden ayudar a interiorizar una nueva filosofía de medición del capital humano:

**Incorporar al equipo de Recursos Humanos profesionales y directivos procedentes de áreas de negocio u operativas.** Así, profesionales habituados a utilizar cuadros de mando, objetivos e indicadores, sentirán la necesidad de desarrollarlos también en la función de gestión de personas, ¡lo llevan en su ADN!

**Automatizar procesos transaccionales** a través de herramientas y aplicaciones de tecnologías de la información. Cualquier automatización lleva intrínseca la medición.

**Considerar la externalización cuando tenga sentido y aporte valor.** Dicha externalización se traducirá >

- > en un acuerdo de nivel de servicio que tendrá medidas y objetivos. Volvemos a facilitar la medición, a través del servicio proporcionado por un tercero.

**Hacer benchmarking de manera habitual.** Para compararnos es imprescindible medir. Esto exige generosidad para querer compartir prácticas que a uno le han funcionado y que está dispuesto a contar a otros. También exige la humildad de querer mejorar, reconociendo que otros pueden hacer algunas cosas mejor. Por último requiere ganas de aprender e inquietud por mejorar. Cultivar estas tres características, generosidad, humildad e inquietud, nos ayudará a incorporar el benchmarking como un proceso habitual de trabajo.

**Las buenas comunicaciones están soportadas en datos.** Se trata de comunicar internamente, pero también hacia el exterior, hacia el mercado. La creciente escasez de talento a medida que las personas cuentan con más opciones de empleo nos fuerza a diferenciarnos. Para diferenciarnos debemos comunicar más sobre nosotros, sobre nuestra organización y nuestra propuesta de valor al empleado.

**Separar los procesos de carácter administrativo de los procesos más estratégicos,** estableciendo indicadores de eficiencia para los primeros y de contribución o aportación de valor para los segundos. Tratemos los procesos administrativos o transaccionales de la misma manera que gestionamos los procesos de fabricación o de distribución, muy basados en la eficiencia. Gestionemos los procesos estratégicos considerando su impacto en el negocio y aportación de valor.

**Poner el foco en lo importante.** No hace falta medir todo lo que hacemos sino lo prioritario y relevante. Se trata de medir lo que más nos importa, lo que más impacto tiene en el negocio. No se trata de “controlar” la actividad sino de saber cómo lo estamos haciendo, especialmente en aquello que es más relevante. Según las estadísticas, el 80% de los resultados provienen del 20% de las métricas...la famosa regla del 80/20.

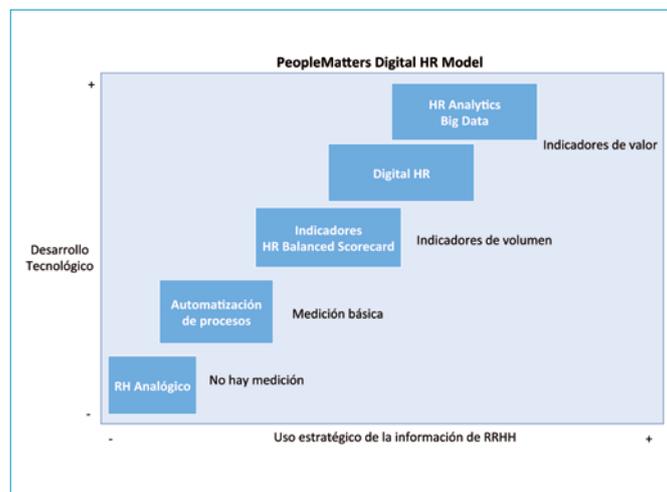
**Asignar recursos, pero sobre todo dedicarle tiempo a la medición.** La medición requiere dedicación para que sea rigurosa. No es un camino fácil. Es más una inversión en tiempo que en recursos económicos.

**Trabajar conjuntamente con Finanzas** para identificar métricas de gestión de personas con impacto en los resultados financieros. Establecer una relación de “partnership” entre ambas áreas, recursos humanos y finanzas, puede ser clave.

**Vincular la mejora en objetivos a los sistemas de retribución variable.** Reforzar la consecución de objetivos a través de la vinculación a los sistemas de retribución variable.

## LA INFORMACIÓN, ESTRATÉGICA

No es de extrañar que una de las prioridades en los estudios de tendencias de gestión de recursos humanos esté relacionada con *HR Analytics* y *Big Data*, es decir, con el uso estratégico de la información y la aplicación de técnicas analíticas a datos de recursos humanos.



Se trata de avanzar en la construcción de un marco que integre indicadores relevantes derivados de la estrategia de capital humano y “cuantificar” su aportación de valor. El objetivo es ir inculcando la cultura de la medición y especialmente, de la “medición de valor”.

Esto nos ayudará a ser más estratégicos y a atender a cuestiones de futuro. Nos ayudará a mirar hacia adelante, evitando un enfoque continuista. A ser conscientes del punto de partida y marcar metas de corto y medio plazo. A medir el progreso, el camino que nos queda por recorrer. Sin dirección, cualquier camino es posible....

El desarrollo de las tecnologías y la digitalización facilitan la medición, pero tengamos en cuenta que el cambio no depende tanto de la disponibilidad de medios y recursos, sino de nuestra capacidad y voluntad de cambiar, de transformar nuestra actitud hacia la “aportación demostrable de valor”, basada en indicadores relevantes de capital humano. ■