



## Nuevos retos en medición de Recursos Humanos

Uno de los principales retos de las áreas de Recursos Humanos en los últimos años ha sido la creación de una paulatina cultura de la medición. La tecnología ha facilitado el diseño de Cuadros de mando que han permitido a la función de personal contar con indicadores de gestión como sucede con otras áreas de las empresas. La experiencia demuestra que con mejores sistema de gestión se obtienen mejores resultados. Pero, la cuestión no es sólo medir, también hay que saber interpretar los resultados obtenidos, analizarlos y tomar decisiones adecuadas. Ahora el reto está en cómo aportar valor añadido a la organización a partir de los resultados recopilados.

**Pilar Rojo**, Directora del HR Center y Club de Benchmarking de RR.HH. de IE Business School, y **Elena Molina**, Directora Adjunta del Club de Benchmarking de RR.HH. de IE Business School.

**E**n los últimos tiempos venimos oyendo un discurso recurrente sobre cómo la “era digital” transformará, radicalmente, la manera de actuar de las personas y de los negocios, así como la interacción entre ambos. Según esta teoría, la innovación y los rapidísimos avances tecnológicos en un mundo ya hiperconectado, son factores, entre otros, que cambiarán el futuro de las organizaciones y la función de recursos humanos se enfrentará, de nuevo, al reto de adaptarse si no quiere quedar obsoleta.

Desde el HR Center de IE Business School, y más en concreto desde su Club de Benchmarking de RR.HH., hemos sido testigos de excepción, a lo largo de los últimos trece años, de los avances en la función de dirección de personas y de cómo se han ido superando los distintos desafíos que se le planteaban para alinear sus estrategias a las de las personas y organizaciones a las que sirven. Uno de esos retos, y no precisamente pequeño, ha sido la creación paulatina de una cultura de medición.

En estos últimos años hemos observado cómo ha crecido la preocupación de las organizaciones por cuantificar de manera metódica todos los aspectos relacionados con su capital humano gracias, en gran medida, a la progresiva incorporación de la tecnología a la gestión de los procesos de dirección de personas. Esta cuantificación y medición han permitido que la función se sitúe al mismo nivel que otras dentro de las organizaciones, como marketing, finanzas u operaciones, que llevaban una gran ventaja al utilizar de forma sistemática los datos para tomar decisiones. El uso de un mismo lenguaje, los datos cuantitativos, ha facilitado el entendimiento entre los directores de línea, últimos responsables en dirigir personas y equipos, y los responsables de recursos humanos. También, la utilización de los mismos códigos de comunicación, ha hecho posible que la incorporación de los directores de recursos humanos a los comités de dirección haya experimentado un notable crecimiento, pasando de estar presentes en 2004 en el 77 por ciento de empresas al 94 por ciento en 2013, según los últimos datos disponibles del Club de Benchmarking de RR.HH. de IE Business School.

## EL IMPACTO EN EL NEGOCIO

Las organizaciones no ignoran que con mejores sistemas de gestión de personas se obtienen mejores resultados. Pero, tanto los managers como los miembros del comité de dirección, quieren comprender no sólo para qué sirven los diferentes procesos de recursos humanos, sino

conocer, cada vez con mayor rigor, el impacto de los mismos en los resultados del negocio. En este sentido, un estudio realizado recientemente en el Club de Benchmarking de RR.HH. de IE Business School, muestra cómo la implantación de determinadas prácticas correlaciona de manera significativa con el indicador de productividad del EBITDAI (tabla I).

INDICADOR	25% EBITDA INFERIOR	25% EBITDA SUPERIOR
Factor de inversión en formación	0,70%	1,33%
Inversión en formación por empleado	327,15 €	808,22 €
Tiempo de formación en idiomas	11,10%	22,35%
Existencia de un plan de movilidad estructurado	35,90%	61,50%
Existencia de proceso para la identificación de AP	65,80%	87,50%
Existencia de programas de mentoring	25,00%	56,40%
Existencia de programas de coaching	36,10%	71,80%
Cobertura por promoción interna	20,91%	42,52%

Tabla I. Indicadores de Formación y Desarrollo que correlacionan significativamente con una mayor y menor productividad. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH (2015).

En momentos donde, por ejemplo, los presupuestos de formación y desarrollo tienen que justificarse ante la alta dirección, indicadores como la inversión en formación o la existencia de programas de coaching, que como hemos dicho correlacionan significativamente con una mayor productividad, pueden ser de gran utilidad para dicha justificación. Gracias a la metodología de medición y análisis, los máximos responsables de la función tienen cada vez más oportunidades de defender la contribución de las personas con información cuantificada, pero, ahora, la cuestión que nos planteamos es si estamos aprovechando al máximo todos los datos de los que podemos disponer debido a la utilización masiva de las nuevas tecnologías.

Consolidar la cultura de medición ha sido sólo el primer paso. El segundo es qué medir y, en este aspecto, cada organización debe decidir en función de su estrategia qué

<sup>1</sup> Entendemos el indicador “productividad del EBITDA” como EBITDA entre plantilla media anual en FTE.



- políticas de gestión de personas son clave para la competitividad de su negocio, ponerlas en práctica y medirlas. El tercer paso debería ser conocer si estamos consiguiendo los objetivos esperados con las prácticas propuestas para, si no, parar, rebobinar, cambiar o dejar de hacer.

Este último paso es a nuestro juicio el más difícil de dar. Pero si se cumplen las previsiones de los *tecnooptimistas*, que vaticinan que el progreso se va a impulsar hasta cotas jamás vistas, al área de recursos humanos no le queda más remedio que ser valiente, proactivo y anticiparse para no quedarse atrás.

## UN CAMINO SIN RETORNO

Si retrocedemos en el tiempo y analizamos la función de recursos humanos hace 10 años, ya en estudios realizados en 2002 por la consultora Towers Perrin, podemos comprobar cómo las preocupaciones de los responsables de este área en una muestra representativa de empresas eran, entre otras, desarrollar el potencial directivo; atraer, desarrollar y retener el talento; la participación activa en la planificación estratégica; y anticipar y gestionar los cambios. Comparando estos retos con los resultados de una reciente encuesta realizada por el Club de Benchmarking de RR.HH. de IE Business School, (tabla 2), nos sorprenden los pocos cambios que se han experimentado en la última década. La gestión del cambio y del talento, el desarrollo de la capacidad de liderazgo y el alineamiento de la cultura para atender a los retos estratégicos del negocio, siguen siendo hoy en día los desafíos más destacados por los directores de recursos humanos.

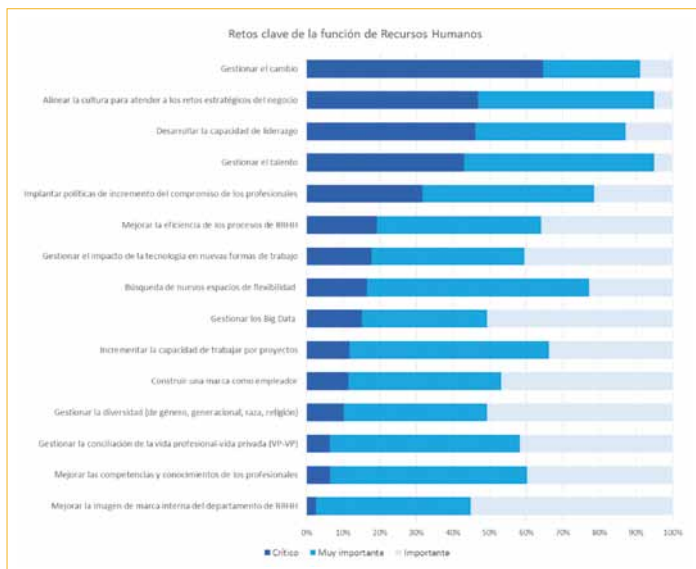


Tabla 2. Retos clave de la función de recursos humanos. Fuente: Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School (2014).

Pero, cuidado, ¿puede que esté cambiando más el *cómo* y no tanto el *qué*? Y en ese *cómo* irrumpen de nuevo el uso de las tecnologías y los Big Data. El reto se convierte entonces en cómo dar valor añadido a la nueva información que puede manejarse para proporcionar las mejores soluciones de negocio a nuestras empresas. Esto sólo es posible hacerlo a través del HR data analytics, contando con sistemas que sean capaces no sólo de medir sino también de analizar, cruzar y relacionar toda la información disponible en las diferentes áreas de la función.

La aplicación de esta poderosa herramienta en el área de personas en una gran oportunidad que las empresas y los responsables de recursos humanos no deben dejar pasar. El Big Data y el *HR data analytics* nos permiten recoger información, medirla y evaluarla para planificar y diseñar estrategias, e incluso predecir escenarios futuros. En nuestras manos está el aceptar o no la apuesta que otras áreas ya han admitido para seguir contribuyendo con rigor a los objetivos de negocio y a la estrategia de las organizaciones.

## REFERENCIAS:

- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., and ULRICH, D., 2001. The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance.
- BOUDREAU, J. W., 2010. Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent.
- BRYNJOLSSON, E. and McAfee, A., 2014. The second Machine Age.
- CLUB DE BENCHMARKING DE RRHH DE IE BUSINESS SCHOOL, 2014. Informe de datos agregados 2002-2013.
- CLUB DE BENCHMARKING DE RRHH DE IE BUSINESS SCHOOL, 2014. Encuesta “Los retos a futuro en la gestión de personas”.
- HAMEL, G., 2012. What Matters Now.
- KOULOPOULOS, T. M., 2012. Cloud Surfing.
- LAWLER, E. E., 2008. Talent: Making People Your Competitive Advantage.
- SCHMIDT, E. and COHEN, J., 2014. The new Digital Age.
- SIMÓN, C., ROJO, P. Y MOLINA, E., 2011. Medición del Capital Humano. Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking.
- TOWERS PERRIN, 2002. Conversaciones. ■