

El retorno de la inversión en Recursos Humanos

Administrar las personas que trabajan en una organización, especialmente si ésta es de gran tamaño, no resulta una tarea fácil para ningún departamento de Recursos Humanos. Y menos todavía cuando se trata de analizar esa gestión en términos de retorno de la inversión. Aquí entran en juego una gran cantidad de factores y de estadísticas que intentan medir el talento de la mejor forma posible, pero no siempre se consigue.

El mercado de recursos humanos está viviendo uno de sus mejores momentos en nuestro país. Al menos, esto es lo que se desprende del último estudio elaborado por el Salón Capital Humano, la feria más importante sobre este sector que se celebra en España y que ya va por su décima edición. En él se estima que en 2004 se invirtieron cerca de 15.600 millones de euros. Es más, si profundizamos en estos datos, descubrimos que el sector que mayor presencia económica tiene son las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que invirtieron en ese año más de 7.000 millones de euros. El reclutamiento y la selección se sitúan como el segundo sector más activo, con cerca de 3.000 millones de euros, seguido de cerca por los 2.600 millones de euros de inversión en trabajo temporal.

Incluso, las nuevas tecnologías empiezan a tomar fuerza en este mercado con una inversión cercana a los 1.100 millones de euros. En definitiva, lo que estas cifras ponen de relieve es un

mentos de Recursos Humanos, en particular, por invertir en las personas. Ahora bien, esta decisión exige unas contraprestaciones; es decir, una seguridad de que las inversiones realizadas están dando sus frutos y de que se consigue un retorno adecuado de la inversión. En palabras de **Jorge Llorente**, director de **Hay-Group**, empresa dedicada a la consultoría de dirección y especializada en adecuar los recursos humanos y la organización a la estrategia de la empresa, "las compañías más admiradas del mundo otorgan una importancia crucial a la gestión efectiva de sus profesionales, considerando que es clave la manera de dirigirlos y, lo que es más importante, crean métricas que les permiten actuar y dar continuidad a sus programas e iniciativas y evaluar su efectividad tanto en entornos de negocio consolidados como en otros más inciertos", asegura.

Por lo tanto, hoy en día cada vez se da más valor a las mediciones para descubrir ese retorno de la inversión del que hablamos. De hecho,

de la gestión de personas".

En este punto, como en todas las decisiones relacionadas con el mundo empresarial, hay que ser innovador. Eso es lo que cree **Jonas Ridderstråle**, profesor del Centro de Estudios Avanzados de Dirección en la **Universidad de Económicas de Estocolmo**, que,



en su libro *Karaoke Capitalismo*, un nuevo manifiesto sobre la forma de comportarse en el mundo de los negocios, expone su visión: "Si se quiere triunfar hay que ser diferentes, no aceptar imitaciones, ni limitaciones, utilizando para ello el arma más competitiva y potente de nuestro tiempo: el conocimiento; esto es, la formación. Su desarrollo y potenciación es la base para fomentar el talento, algo que se echa en falta en demasiadas empresas", afirma. **Enrique de Mulder**, presi-

Lo verdaderamente importante no es medir o no medir, sino conocer cómo y qué se debe medir en el ámbito de la gestión de personas

incremento del mercado de casi el 30% respecto a 2002, momento en el que la inversión en este capítulo fue de unos 12.000 millones de euros.

Por lo tanto, se ve una apuesta clara por parte de las empresas, en general, y de los departa-

hay quien piensa, como **Luis Peregrina**, director financiero de **ABB España**, que "lo que no se puede medir, no se puede gestionar". Pero aquí el problema lo expone Llorente: "Lo verdaderamente importante no es medir o no medir, sino conocer cómo y qué se debe medir en el ámbito

¿Cómo evalúan en su empresa el retorno de la inversión en RR HH?

Nuria Orce,
jefe de Personal y Servicios Generales de **Fujifilm**

"Nuestro objetivo es desarrollar las competencias de nuestro equipo humano, lo que supone una inversión a medio plazo que hay que gestionar adecuadamente para que responda a nuestras necesidades actuales y futuras. Tenemos cuantificados los indicadores habituales de horas/trabajador, coste, programas, etc., pero éstos sólo nos dan información del aspecto cuantitativo. Sin embargo, es el seguimiento de estas acciones, la identificación de las carencias, de las necesidades detectadas en los cuestionarios por los formadores y los mandos, del impacto en el desempeño y en la consecución de los objetivos fijados, lo que nos permite asegurarnos el retorno de la inversión, además de perfeccionar nuestras ofertas formativas".



Raúl Gutiérrez,
jefe de Desarrollo y Carreras Profesionales de **Telefónica**

"La motivación de cada persona es la clave en los negocios del siglo XXI y en nuestra empresa. Para ello intentamos transmitir la visión y los objetivos de Telefónica a todos nuestros empleados. De igual forma, el estilo en la gestión de los líderes es clave para crecer, pues son los que deben trasladar a objetivos concretos la visión estratégica de la compañía, comunicarla con transparencia y credibilidad, motivar y movilizar a los grupos hacia objetivos comunes y desarrollar profesionalmente a los colaboradores. Para mejorar la labor de estos líderes tenemos unos programas de evaluaciones de *feedback* y *coaching* que realizamos en años alternos y nos dan la clave de hacia dónde debemos apuntar nuestro foco de atención".

César López,
director de Recursos Humanos de **Canon**

"No tenemos cuantificado de ninguna manera objetiva el retorno de la inversión, ya que somos de la idea de que el mejor *feedback* lo aportan nuestros clientes confiando una y otra vez en nuestros servicios. Por lo tanto, nuestro departamento ayuda a la consecución de los objetivos que se marca la compañía, logrando la máxima motivación, compromiso e identificación de los empleados que lo hacen posible. Eso sí, nuestro gran reto es convertirnos en auténticos *business partners*, estar cerca del negocio, cogiendo el pulso a la actividad comercial y, de este modo, poder tomar las mejores decisiones que la empresa y los trabajadores necesitan realmente, y no las que digan los manuales o las últimas tendencias más de moda".



dente de **HayGroup**, enumera una serie de capacidades en donde se puede dar la innovación: "En la cultura, la comunicación, la transferencia del conocimiento, las competencias individuales y de grupo y los estilos de liderazgo".

Sin embargo, matiza Llorente, "nos encontramos que una gran parte de las compañías miden de una manera exhaustiva

no el futuro ni cómo lo has hecho. Y esto preocupa bastante, porque muchas veces esas medidas van más orientadas a modas que a otras cosas", añade Peregrina; quien cree que, al fin y al cabo, "se gestionan personas sin tener datos sobre ellas, porque para eso es necesario relacionarse y, a su vez, para esto se precisa tiempo, y es lo que no hay".

En este sentido, y como ocurre

jo hacia arriba para saber cómo se están dirigiendo los grupos y el ambiente de trabajo", explica **Carlos Torres**, director del área de gestión y desarrollo de la entidad bancaria. A partir de ahí se van viendo las necesidades específicas para cada colectivo y persona. También cuentan con sistemas de medición de los directivos a través de cuestionarios *on line* anónimos que miden seis estilos de dirección y seis dimensiones de clima de trabajo. "En total, unos 3.500 colaboradores evalúan a un total de unos 500 directivos, incluidos los miembros del comité de dirección", añade Torres.

Un sistema similar es el utilizado por **Telefónica** que, en su caso, utilizan desde 2001 un sistema de *feedback* y *coaching* en el que se realiza una evaluación de forma anónima y libre a los altos directivos, directivos, mandos intermedios y participantes en el programa mentor de la compañía. Esto ha servido, en palabras de **Raúl Gutiérrez Bolívar**, jefe de Desarrollo y Carreras Profesionales de la operadora de telecomunicaciones, "para poner de manifiesto el comportamiento de estos trabajadores en varias facetas, como la colaboración, el compromiso con los clientes, la comunicación, la contribución a resultados, el desarrollo de personas, la integración en el entorno y la confianza", manifiesta. En algunos de ellos, como el desarrollo de personas y la integración en el entorno, se comprobó que no se correspondían con lo esperado y se pusieron todos los medios necesarios para mejorar estos parámetros. Y es que, según Gutiérrez Bolívar, "transformar el estilo de dirección es clave para el desarrollo del negocio, y en este sentido, el *feedback* y el *coaching* son unas herramientas claves para conducir este proceso".

Pero, por supuesto, no son las únicas. También se está optando por poner en marcha "percepciones de la realidad mediante evaluaciones de 360, 180 y 270 grados, a través de mapas relacionales y otras herramientas catalizadoras", agrega Peregrina. Estas últimas a las que se refiere el directivo son los aceleradores del liderazgo: la formación continua, a pesar de que se sepa que se van a marchar a la competencia, los *benchmarking on demand* y los análisis de la evolución corporativa. Por último, el directivo aconseja "acudir a un experto, porque los experimentos con personas deben ser los mínimos y no se debe jugar con la credibilidad o con las expectativas de éstas".



los resultados financieros, las variables de mercado y de clientes y la eficiencia de los procesos; pero se preocupan escasamente de otros aspectos cruciales de la gestión de personas". Y es que, de lo que se trata es de considerar al empleado como el cliente más importante, escuchar sus necesidades y conseguir que la dirección les dé respuesta, así como potenciar el sentimiento de pertenencia a la organización. No obstante, muchas veces las dificultades para realizar esto parecen venir de la escasez de técnicas y metodologías suficientemente contrastadas y cuantificables.

Medición

Precisamente, de ahí la importancia de evaluar estas técnicas de la mejor manera posible, eso sí, "siempre en línea con la estrategia de la empresa", puntualiza Peregrina. De hecho, ésta es una de las cuestiones que el director financiero de ABB España recomienda tener en cuenta para no fracasar en la política de mediciones. También enumera otras como "disminuir la dificultad de recolectar los datos, infravalorar la resistencia de las personas, no hacer oídos sordos a las voces críticas y evitar hacer una implementación muy rápida de los resultados". Lo que ocurre, también reconoce, es que en las métricas es difícil valorar los intangibles, tanto internos (personas y organización) como externos (mercado y cliente).

Y es que, cada vez más resultan decisivos los indicadores no financieros a la hora de evaluar, porque "los financieros indican el pasado, pero

con todo, cada empresa tiene su propia política de medición. Por ejemplo, en **Caja Madrid** se evalúa la calidad de sus empleados desde tres planos: "Un modelo general de valoración para todas las personas de la organización (unas 12.500), un sistema de contraste para conseguir resultados en el tiempo y una medición de aba-

Medir las mediciones

El pasado mes de febrero HayGroup y la **APD** presentaron un estudio que trata de, por un lado, conocer cómo y qué se mide en el ámbito de la gestión de personas; y, por otro, determinar cuál es el aprovechamiento en términos de gestión de las mediciones e indicadores utilizados. La encuesta la realizaron entre noviembre de 2004 y enero de 2005 entre 213 participantes, pertenecientes a empresas con una plantilla media de 1.500 empleados. En ella se pone de manifiesto la importancia que conceden las compañías a la medición del talento de sus empleados, tanto cuantitativa (79%) como cualitativamente (65%). Asimismo, el 70% de ellas también suele evaluar la efectividad de los procesos de reclutamiento mediante el número de candidaturas presentadas por oferta y el de entrevistas realizadas; y un 78% mide la selección a través de la adecuación del candidato al perfil del puesto y el tiempo medio de permanencia en éste.

Sin embargo, parece que lo que menos interesa evaluar es la imagen de la empresa, pues sólo un 48% lo hace. Otros datos de interés que aporta este estudio es que la utilización de cuestionarios sigue siendo el método más utilizado, que sólo se miden competencias directivas a través de la evaluación del desempeño y que el rendimiento del equipo se calcula de manera poco sofisticada.

Por último, el informe también revela que el 53% de las compañías confía en la importancia de disponer de un conjunto de indicadores relevantes para la gestión de personas. Sin embargo, la mayoría de éstos son "casi-financieros" (como los ratios de plantilla, el absentismo, la rotación total, la masa salarial, el coste en formación, o demográficos), pocos están relacionados con intangibles y sólo en un 45% de los casos están dentro de un cuadro de mando integral.

Qué y cómo medir

Por lo tanto, la clave de todo está en la forma de medir y en el cómo. Precisamente, HayGroup y la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) han presentado recientemente un estudio que trata de conocer cómo y qué se mide en el ámbito de la gestión de personas. Algunos de los resultados de este estudio aclaran qué están haciendo las empresas españolas en este sentido. En primer lugar, destaca el amplio grado de

ma universal de medición del contenido, mientras que el 40% usan uno propio, sustituyéndose en su lugar por el mercado salarial (en un 58% de los casos).

Ligado a esto, el informe también recoge el estudio del clima dentro de la empresa como una forma de medir el retorno de la inversión. En este sentido, el 57% de las compañías lo realizan periódicamente (con un frecuencia media de 1,6 años), aunque sobre aspectos clásicos

de ofrecer formación y oportunidades de superación a sus empleados por parte de las compañías es el *coaching*, sobre la cual Ross vierte su preocupación y se pregunta: "¿Es ésa realmente la solución o se trata de una moda pasajera?". De hecho, en Estados Unidos hay 50.000 personas dedicadas al *coaching*, está en boca de todos los departamentos de Recursos Humanos y "se le trata como si fuera una religión o la fórmula secreta para todo", añade.

Y el problema, avisa, no sólo viene por parte de este departamento, sino también por el lado de los propios directivos que son objeto de la formación. "Hay ejecutivos que piensan que esto es necesario, e incluso se lo exigen a sus áreas de Recursos Humanos, por lo que la situación se convierte en una relación de proveedores, planteando costes o número de horas", puntualiza.

En suma, es preciso actuar con sentido común y, sobre todo, tener claro que, al final, de lo que se trata es de hacer "corresponder la causa (inversión en recursos humanos) con los efectos (retorno de esa inversión)", confirma Peregrina. Todo ello dentro de unos parámetros de sentido común, evaluando cada caso concreto, asumiendo ciertos riesgos e innovando dentro de una estrategia o cultura empresarial que, en muchas ocasiones, se ve difuminada por otros factores. Y es que, Peregrina es de los que piensan que "muchas compañías, a pesar de tener un departamento de Recursos Humanos, lo que tienen es un área de administración de personal que, en cuanto surge una crisis, lo primero que analizan es ver cuántas personas pueden despedir; y, en cambio, lo que tienen que hacer es contratar más gente" ■

redaccion@custommedia.es

La escasez de técnicas contrastadas e infravalorar la resistencia de las personas son dos de las dificultades de medir el ROI

aplicación de la evaluación tanto cuantitativa (79%) como de la cualitativa (65%). En cuanto a los elementos más utilizados, se toman en primer lugar los objetivos individuales (79%), después las competencias (64%) y, finalmente, los objetivos de grupo (54%). Por lo tanto, argumenta Llorente, de HayGroup, "se puede decir que la gestión del desempeño es una métrica consolidada en las empresas que la aplican correctamente. Ahora bien –continúa– el reto es perfeccionar el proceso de evaluación y medir su efectividad a través de la correlación con los resultados".

Pero éste, en opinión de los responsables del estudio, no es el objetivo más importante que deben asumir los departamentos de Recursos Humanos, sino más bien "situar las métricas de calidad al mismo nivel que otros aspectos de la gestión de personas". Y es que, a pesar de que todos los indicadores parecen apuntar a que éste es un aspecto bien cubierto; en realidad, tan sólo el 28% de los consultados utilizan un siste-

ma como "la satisfacción laboral, la comunicación, la formación o el desarrollo profesional". Pero lo peor es que esa cifra cae hasta un 18% cuando se trata de hablar de métricas relacionadas con la cultura de la empresa.

Precisamente, éste es uno de los puntos más importantes, a juicio de **Doug Ross**, consultor de empresas y director de gestión de la compañía **Square Peg International**: "En una encuesta que realizamos el año pasado, el 95% de las personas no sabían cuál era la estrategia de su empresa o por qué trabajaban en ella. Por lo tanto, cada vez es más importante transmitir la cultura de una firma a sus trabajadores, para que se sientan alineados con ella y comprometidos con su trabajo", apunta. Por lo tanto, hay que correr ciertos riesgos y los directivos deben buscar nuevos retos para "engancharse a la plantilla", aun sabiendo que puede darse el caso de que esas personas se marchen. Una de estas políticas que más se está implantando últimamente a la hora de evaluar estas necesidades y

Uno de los objetivos de las empresas para que sus empleados estén más contentos dentro de éstas, su rendimiento sea mayor y, consecuentemente, se produzca un retorno de la inversión adecuado es la conciliación entre vida familiar y laboral, un concepto que todavía tiene mucho camino por recorrer. Por ejemplo, **José Antonio Carazo**, director del **Salón Capital Humano**, considera que, "aunque la tendencia a mejorar la calidad de vida en el trabajo se va extendiendo cada vez más, es cierto que no se da a todos los niveles, pues para algunas empresas sigue primando más el precio del trabajo".

Precisamente, este organismo, en colaboración con **Expert Training ASistemas** (ETS), consultora especializada en la investigación de recursos humanos, ha realizado un informe sobre esto, en el que se confirma que sólo el 13% de las compañías españolas dispone de programas generales para conciliar las necesidades de la vida familiar.

Una de las empresas que se encuadra dentro de este porcentaje es **Putzmeister**, que en el año 2004 recibió el premio Madrid Flexible que la reconoce como empresa que pone en práctica medidas de conciliación en el ámbito laboral. **Carolina Barriopedro**, la directora de Recursos Humanos, asegura que, "a pesar de que estamos en un proceso de cambio, éste es más lento de lo que deseamos. De ahí el importante papel de las entidades públicas y privadas para actuar como creadoras de conciencia social". Su empresa, de momento, ha logrado que sus empleados concilien el ámbito personal con el profesional.

Esto también sucede en **IBM España** y en **Sanitas**. El director de Recursos Humanos de la primera, **Manuel Cervantes**, afirma que su

empresa tiene "el compromiso de crear un entorno laboral donde los empleados tengan autonomía para decidir dónde, cuándo y cómo hacer su trabajo basándose en el apoyo de la dirección y el uso de la tecnología más avanzada. Se trata de una flexibilidad sustentada en la iniciativa, el autocontrol y la responsabilidad de cada empleado".

Coral González, directora de Recursos Humanos de Sanitas, opina: "Creemos en los empleados eficaces y profesionales, personalmente realizados en todas sus facetas y, por lo tanto, valoramos su rentabilidad en función de resultados, y éstos no se miden por horas de presencia".

No obstante, estos tres ejemplos desentonan con la cruda realidad de las empresas españolas, donde la jornada interminable y el desigual reparto de las cargas de trabajo son los principales enemigos de la conciliación.

De hecho, volviendo a la mencionada encuesta, el 60% de los que respondieron están convencidos de poder realizar su trabajo dentro de la jornada laboral establecida, con herramientas, procedimientos y medios adecuados; pero consideran que ésta se alarga por errores en la asignación de tareas y, fundamentalmente, porque existe una cierta sobrevaloración por parte de la empresa hacia quienes aumentan la jornada más allá de su horario. Esta situación, paradójicamen-

te, no se da en el resto de los países europeos, donde nadie se queda en el trabajo más allá de su hora de salida. Sin embargo, en España, revelan los responsables del informe, "todavía creemos que por aguantar unos minutos u horas ganamos méritos ante los jefes". Además, en muchos casos, las extensas jornadas laborales no terminan en la oficina, ya que un 28% se lleva a casa tareas del trabajo para hacerlas fuera del horario laboral.

Frente a esta situación, la mayoría de los encuestados afirman que intentar mantener un adecuado equilibrio entre la vida personal y profesional les causa tensión y estrés, uno de los principales motivos de baja laboral en nuestra sociedad. No obstante, a pesar de ello, sólo un 23% apostaría por cambiar de empresa para mejorar su situación.

