



La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?

AÑO 2012

José Ramón Pin
Javier Capapé
Lourdes Susaeta
Ángela Gallifa

ISBN: 978-84-86851-44-6

D.L.:

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

**La mejora de procesos de Recursos Humanos:
¿Conocemos su efecto en la empresa?**

La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?

El presente estudio de la investigación ha sido realizado en el IRCO, International Research Center on Organizations del IESE, gracias a la colaboración de la empresa ADP Employer Services Iberia. Asimismo, deseamos mostrar nuestro agradecimiento a los 190 directivos de Recursos Humanos que han colaborado en el proyecto. Sin sus valiosas aportaciones, no hubiera sido posible la publicación de esta investigación.

El estudio completo se encuentra en www.iese.edu/IRCO o previa solicitud en www.spain.adp.com



Índice

Prólogo ADP. D. Julio Vildosola	7
Prólogo IESE-IRCO. Prof. José Ramón Pin	9
Resumen ejecutivo	11
Metodología	13
Revisión de la literatura	13
Cuestionario	13
Muestra	14
Informe de resultados descriptivos: cuantificación de las políticas de RRHH	21
RRHH como centro de coste o beneficio	21
<i>Outsourcing</i> de las funciones o áreas de RRHH	23
Existencia de una herramienta para el cálculo del ROI (Método Kirkpatrick)	24
Conclusiones	27
ANEXO I. Respuestas cualitativas del papel estratégico de la función de RRHH	31
Referencias	37

Prólogo ADP

Ya hace casi una década que, conjuntamente con el IESE, decidimos poner en marcha una serie de publicaciones en las que estudiamos temas de relevancia en la dirección de personas con el propósito de que sus averiguaciones y principales conclusiones resulten verdaderamente útiles para quienes gestionan la administración de personal y los recursos humanos en cualquier organización. Por este motivo, a lo largo de su elaboración, tratamos de combinar dos enfoques clave en la gestión de recursos humanos: la visión académica y la visión práctica y real.

Este año, tanto en el IESE como en ADP, hemos puesto mucha ilusión y trabajo en este estudio, con la intención de ilustrar las principales conclusiones sobre la realidad de los procesos de recursos humanos y las herramientas que utilizan las empresa para su mejora. Con este novedoso estudio hemos podido, una vez más, conocer la realidad empresarial, tanto desde el punto de vista académico como práctico.

Desde ADP, y siendo líderes de mercado en España y en el mundo, estamos bien situados para recoger las demandas de nuestros clientes más "avanzados" y convertirlas en realidad. Por ello estamos dispuestos a ser promotores de las nuevas ideas y tendencias en estrategias de negocio relacionadas con los recursos humanos. Es por esto que nos sentimos muy orgullosos del trabajo realizado en este libro, que seguro repercutirá en un avance y mejora del servicio ofrecido a nuestros clientes.

Después del trabajo realizado, creo que no me equivoco al afirmar que todos los autores materiales, colaboradores y los que de alguna manera hemos colaborado en el estudio, deseamos y esperamos que su lectura aporte buenas ideas, que mediante su maduración y aplicación se transformen en beneficios aplicables a vuestras organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

Julio Vildosola
Director General
ADP Employer Services Iberia

Prólogo IESE-IRCO

Todos los años, con la colaboración de ADP realizamos un estudio sobre temas de actualidad en Dirección de Recursos Humanos. Este año, año de crisis laboral, nos hemos centrado en el concepto de la productividad en la empresa, entendida como la aplicación de inversiones en mejoras de los procesos de recursos humanos y las diversas formas o índices que pueden medir el Retorno sobre la Inversión realizada, (ROI, en adelante).

Después de analizar la literatura académica, comprobamos que se trataba de un objetivo muy ambicioso y cuya respuesta no es fácil e incluso puede llevar años o décadas obtenerla. Como el objeto de estas mejoras son las personas, estamos sujetos a diversas circunstancias no sólo profesionales sino también personales. A pesar de ello, seguimos adelante y hemos analizado las opiniones de cerca de 200 profesionales de los recursos humanos.

Nos hemos encontrado con la opinión generalizada de que intuitivamente toda inversión en las personas tiene frutos positivos en su productividad, eficiencia, cultura corporativa, motivación y compromiso con la empresa.

Ciertas mejoras no requieren grandes inversiones. Ejemplos de esto son implantación de la retribución flexible, mejora de la ergonomía en las oficinas, incremento de la calidad en comunicación interna, flexibilidad horaria en puestos en los que sea posible... pero la cuestión es ¿cómo se pueden medir? Hemos realizado un barrido sobre las respuestas cuantitativas y cualitativas de los directores de RRHH Hemos preguntado cuáles son los procesos que consideran estratégicos para el negocio, si disponen de la tecnología para aplicar las mejoras y, más importante, si la utilizan.

También en qué indicadores se basan para medir el retorno de la inversión realizada. Y, sobre todo, cómo defienden estas inversiones ante su Comité de Dirección.

He llegado a algunas conclusiones que considero fundamentales para elegir uno u otro indicador del impacto de la inversión en procesos que afectan a los empleados:

1. Hay indicadores que utilizan diversas empresas pero que tienen debilidades teóricas y prácticas.
2. Para medir la rentabilidad de cada acción se debe hacer un estudio previo y otro posterior y compararlos.
3. Una vez realizado el paso 2, si resulta rentable económicamente hay que confrontar los siguientes 3 test:
 - a. El de relevancia: es decir, que la mejora satisfaga a algún departamento de la organización. Por ejemplo, si es rentable para el departamento de RRHH, porque reduce sus costes o si es interesante para los empleados porque satisface necesidades.
 - b. El de compatibilidad: es decir, que sea compatible con otras políticas de RRHH. En el supuesto caso de utilizar un nuevo software de RRHH, que no interfiera, por ejemplo, en las políticas de compensación y beneficios o de carrera profesional.
 - c. El de sinergia: es decir, que ayude a potenciar otras políticas. Por ejemplo, un nuevo *software* de RRHH puede facilitar la labor administrativa de evaluación y carrera profesional.

4. Si una empresa quiere calcular el beneficio de las mejoras, debería hacer unos cálculos de procesos y tiempos con cada una de las mejoras. Hacerlo de manera global es en realidad un ejercicio utópico que no será significativo.

5. Una vez realizada la mejora, los estudios posteriores indicarán las posibles diferencias con el estudio previo, lo cual es muy importante a efectos de aprendizaje.

Por último, doy las gracias a las personas implicadas en este proyecto, los autores y, como a mi me gusta llamarles, a los directores de personas que han aportado sus experiencias. Sin su ayuda el estudio hubiera carecido de ese ingrediente que da credibilidad a los trabajos del IESE; estar sumergidos en la realidad concreta de las empresas hoy y aquí.

Espero que el esfuerzo dedicado sirva de utilidad para comprender la situación de nuestras empresas y, sobre todo, de las personas que trabajan en ellas.

José Ramón Pin Arboledas

Profesor del IESE, Director Académico del IRCO-IESE

Febrero de 2012

Resumen ejecutivo

¿Son rentables para las empresas las políticas de RRHH que aplican? ¿Conocemos el efecto que generan? Pocas son las empresas que disponen de herramientas específicas para medirlo y, sin embargo, muestran un interés creciente en conocer sistemas que permitan esta cuantificación.

Este estudio aporta interesantes resultados sobre el estado actual del grado en el que las empresas que operan en España poseen y aplican sistemas que les informan de la influencia que sus políticas de RRHH tienen sobre sus resultados.

Ya nadie considera la función de los recursos humanos como un mero **centro de control de costes**, sino como **departamentos estratégicos** para las compañías (Hambrick et al., 1989; Koch y McGrath, 1994; Becker y Gerhart, 1996). Además, constatamos que las empresas de hoy están embarcadas en una economía cada vez **menos capitalista y más laboralista** (Jones, 2009): el 67% de la renta se destina a salarios y, tan solo el 33%, a rendimientos de capital.

Partiendo de la base de la dificultad que conlleva la cuantificación de cualquier acción de RRHH, es precisamente en esta cuestión donde se centra la investigación actual de académicos y profesionales. Teóricos y profesores, como Guest o Kirkpatrick, se han ocupado de estudiar conexiones entre las actividades de los RRHH y los resultados de la empresa, y de presentar distintas metodologías. Consideran esta actividad como un sistema a medio plazo más que como una acción contingente.

Conociendo los estudios que se han realizado hasta hoy, hemos creído interesante analizar la situación de nuestras compañías mediante un estudio que nos permita saber si éstas emplean algún modelo o sistema para cuantificar la relación entre el incremento de los resultados y la implementación de determinadas prácticas de RRHH, y el grado en que éstas se aplican.

Las respuestas de **190 empresas** han aportado luz a esta cuestión. Nuestra investigación se ha centrado en preguntas como:

- ¿Cuál es el nivel de implementación de los procesos de evaluación entre las empresas de nuestro país?
- ¿Qué explica una mayor cuantificación de las políticas?
- ¿Son las empresas grandes las que más cuantifican?
- ¿En qué sectores hay mayor preocupación por saber cuál es el impacto en los resultados de las decisiones de los RRHH?

Adelantando alguna conclusión, podemos afirmar que, en general, las empresas españolas no utilizan las herramientas disponibles capaces de calcular la influencia que tienen los RRHH sobre los resultados de sus compañías. Sin embargo, sí muestran un gran interés por poder cuantificarlos, especialmente en lo concerniente a actividades de formación y desarrollo. Los resultados de esta investigación también nos indican que, en su mayoría, las empresas españolas imputan la inversión en RRHH a centros de coste.

El estudio se planteó utilizando métodos diversos. Primero analizamos la literatura académica y profesional. Tras una extensa y profunda revisión de la misma, decidimos abordar el estudio mediante un análisis de tipo cuantitativo, basado en una encuesta online (cuestionario), a directivos de empresas radicadas en nuestro país (muestra). Tras el análisis estadístico de los datos, se ha obtenido un informe de resultados que nos permite establecer conclusiones.

Metodología

Revisión de la literatura

Con el objetivo de simplificar el complicado universo de las políticas de los recursos humanos, convinimos centrar la investigación en torno a los tres grandes campos que, clásicamente, han sido considerados fundamentales en el área de la dirección de personas en las empresas:

- **Reclutamiento y selección (RyS).** El reclutamiento comprende los procesos que permiten generar una bolsa de candidatos cualificados para un determinado puesto y la selección, por los cuales se decide o no contratar al solicitante para el puesto vacante. A pesar de la importancia de este campo, son pocas las empresas que cuantifican su efectividad.
- **Formación y desarrollo (FyD).** La formación es el proceso por el cual los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos, y corrigen las deficiencias en su rendimiento. El desarrollo se vincula con el esfuerzo por proveer a los empleados de las habilidades que la organización necesitará en el futuro (Gómez-Mejía et al., 2010). Este campo es el que mayor atención ha recibido del ámbito académico (la existencia de numerosos modelos, como CIPP, Context, Input, Process, Product, Return on Investment, ROI, Return on Sales, ROS, o los 4 niveles de Kirkpatrick así lo evidencian).
- **Compensación y beneficios (CyB).** Se refiere a la retribución que recibe el empleado por su trabajo. Es uno de los apartados clave de los departamentos de RRHH, por su impacto en la retención del talento, así como en la cuenta de resultados de la compañía.

A pesar de la relevancia de estas tres áreas, son pocas las organizaciones que miden su efectividad. De ahí el interés de este estudio.

Cuestionario

El conocimiento de la investigación más reciente ha permitido construir un cuestionario que combina una fácil respuesta con la profundidad teórica. Para su elaboración hemos contado con la colaboración de reconocidos profesionales. Entre las aportaciones más destacadas resaltamos aquellas que nos hicieron ver cuáles son las visiones e inquietudes de los profesionales del sector:

- **¿Cuál es el ROI relevante para un director de RRHH?** «Para nosotros, el ROI en RRHH consiste en conseguir el mejor talento, que esté comprometido con la compañía y que la estructura organizativa permita su máximo rendimiento».
- **¿Son realistas los pasos 3 y 4 de Kirkpatrick?** «Sería complicadísimo [su seguimiento]: no haríamos otra cosa».

- **La formación, hoy en día, ¿es medible?** «Tiene fundamentalmente dos inconvenientes: en muchas empresas multinacionales, esta formación escapa del control del director de RRHH nacional y, por otro lado, gran parte de la formación se realiza de modo virtual».
- **¿Qué indicadores pueden estar ausentes?** «Hace falta incidir más en la presencia de indicadores como evaluación 360º o 180º y su evolución en el tiempo»

A raíz de estas cuestiones, el matiz de las preguntas se fue adaptando hasta la versión definitiva del mismo.

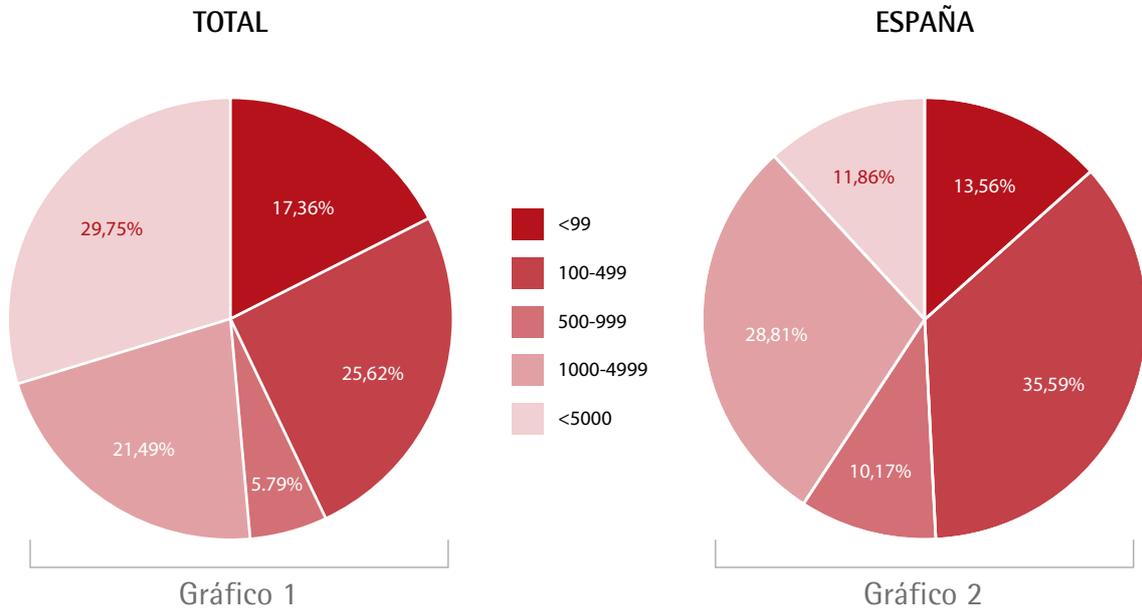
En el cuestionario recogemos información en tres niveles: el primero, meramente de carácter categórico, permite obtener información básica sobre la persona que contesta y la empresa para la que trabaja; en un segundo nivel, las preguntas permiten entender cuál es la estructura del departamento de RRHH y su relación con la estrategia de la compañía; por último, siete preguntas giran específicamente en torno a la cuantificación de las políticas y al impacto en los resultados de la compañía.

Muestra

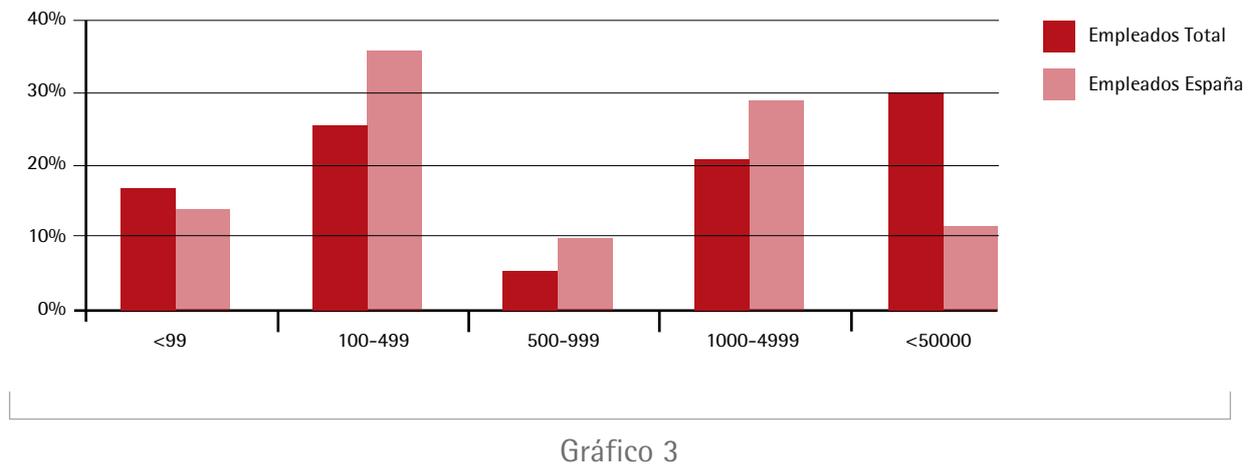
Características de las empresas. La muestra se compone de 190 empresas radicadas en territorio nacional. Por sector de actividad, observamos que sólo los del transporte, el almacenamiento y la comunicación superan el 20% de la muestra y, salvo el agrícola y el de administraciones públicas, que están por encima del 10%, el resto no alcanza esta cifra.

En cuanto al tamaño de las empresas que han respondido al cuestionario, existe un predominio de las que tienen más de 5.000 empleados, apreciándose cierta homogeneidad.

Tamaño de las empresas según número de empleados



Tamaño de las empresas según número de empleados en España respecto al total.



El 54% de las empresas tiene departamentos de RRHH de 10 o menos personas y solo un 11% tiene más de 50 empleados.

Empleados en el departamento de RRHH (nº)

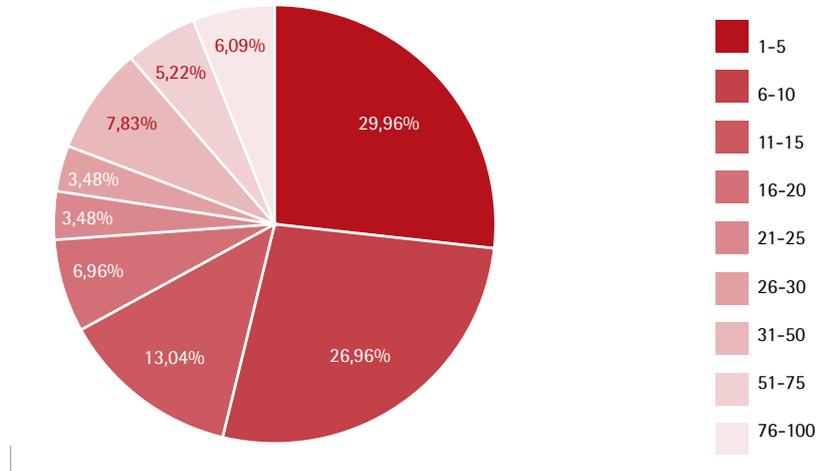


Gráfico 4

Perfil del encuestado. Director de RRHH con una antigüedad media en la empresa de 10 años y una experiencia de 15 en el área de recursos humanos es el perfil más habitual de la persona que respondió la encuesta.

Antigüedad del encuestado en la empresa (años)

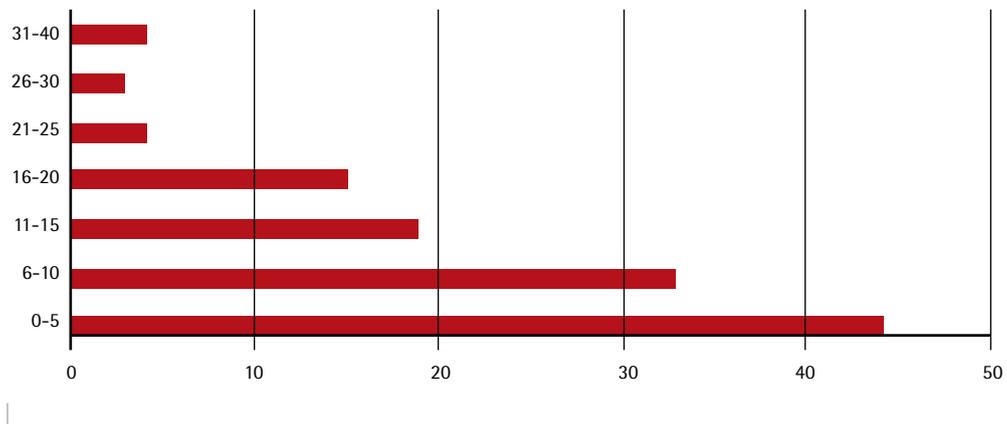


Gráfico 5

Antigüedad del encuestado en el área de RRHH (años)

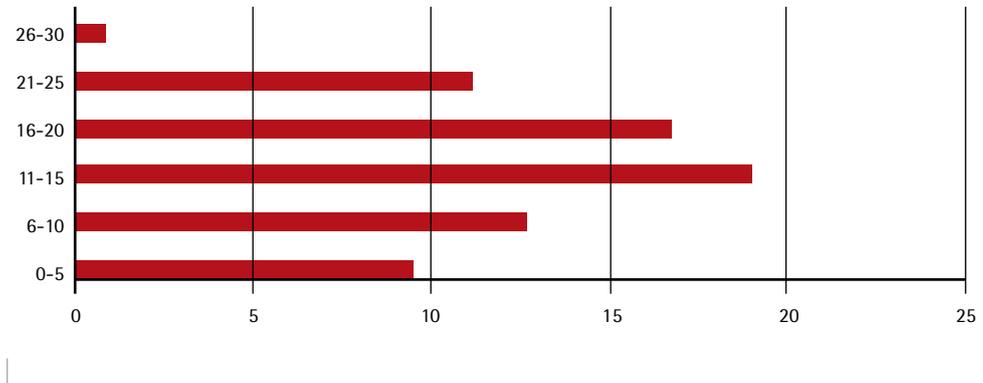


Gráfico 6

Este resultado nos llevó a cruzar la información de las variables «experiencia en RRHH» y «existencia de una herramienta de medición». A la vista de los resultados, la interpretación que damos, al margen de posibles relaciones espurias, es que poseen herramientas de rendimiento de la actividad de RRHH aquellos directivos experimentados en el sector que cambian de compañía y que afrontan estos cambios profesionales con nuevos métodos y prácticas renovadas.

Experiencia en RRHH (años de media) y herramientas ROI

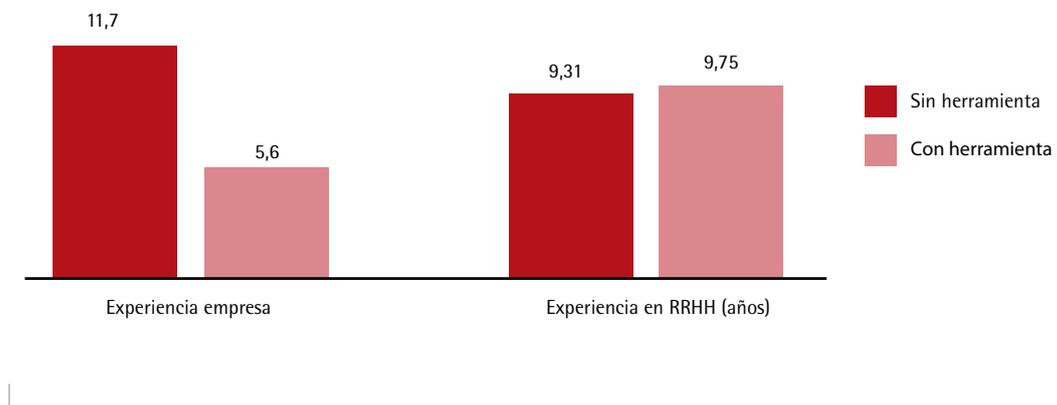


Gráfico 7

Relevancia estratégica de la función de los RRHH. Partiendo de la premisa de que es la dirección general de la empresa la que incide en la forma y en el fondo de la estrategia de los recursos humanos (en definitiva, es quien elige a la persona que se encargará de desarrollarla), hemos comprobado que el 73,56% de las compañías consideran la función de los RRHH como un elemento clave en la estrategia de la misma y que, en el 75,27% de los casos, el director de recursos humanos forma parte del comité de dirección.

Existe una clara coherencia entre la consideración de la función como estratégica y la pertenencia del director de RRHH al Comité de Dirección: el 56% de los que la consideran así sitúan a su responsable en el comité de la compañía.

Estos datos son importantes, pues corroboran la existencia del cambio surgido en las empresas españolas, que han pasado a considerar la función de los RRHH como estratégica y no como una actividad puramente administrativa (Quintanilla et al., 2004).

RRHH como clave estratégica y con un puesto en el comité de dirección

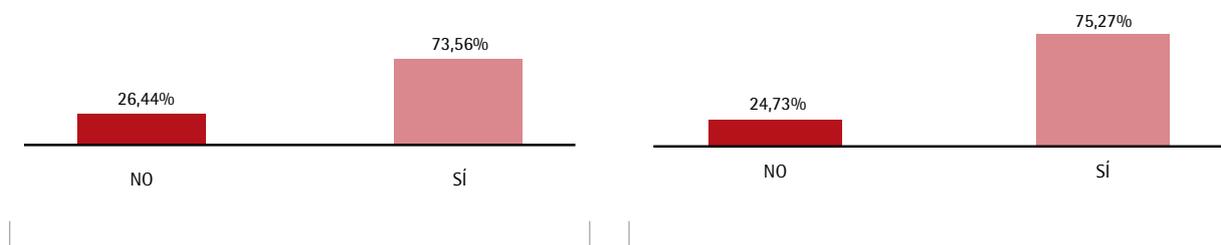


Gráfico 8

Gráfico 9

Sin embargo, a pesar de que el 73,56% considere los RRHH como estratégicos en la organización, tan solo un 8% tiene el área de *business partners* integrada en su departamento. Este dato lo podemos apreciar en el gráfico siguiente:

Perfil de la organización del departamento de RRHH

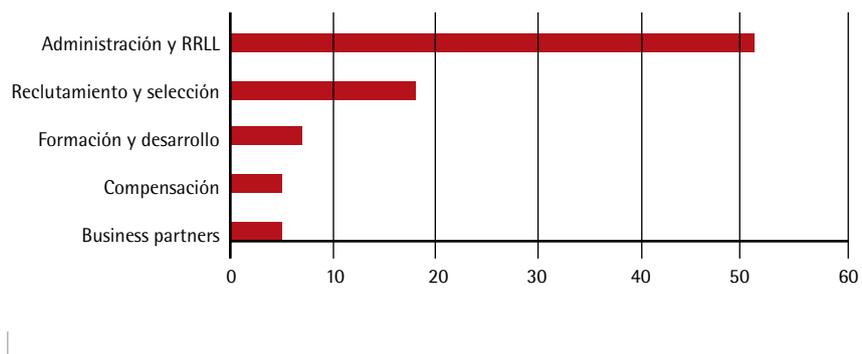


Gráfico 10

Analizando la importancia estratégica que otorgan las empresas encuestadas a las distintas áreas que conforman los departamentos de RRHH, constatamos que las de desarrollo y formación son las prioritarias (véase Gráfico 11). Sorprende, en cambio, el escaso valor estratégico que se otorga a las de compensación y beneficio, probablemente debido a que son unas áreas muy administrativas, por lo que se las considera de forma burocrática. Otras razones pueden obedecer a la fuerza de los convenios colectivos y a las negociaciones con los sindicatos. Es posible que las recientes reformas del mercado laboral español abran vías que lo agilicen.

Importancia estratégica a largo plazo de las políticas de los RRHH

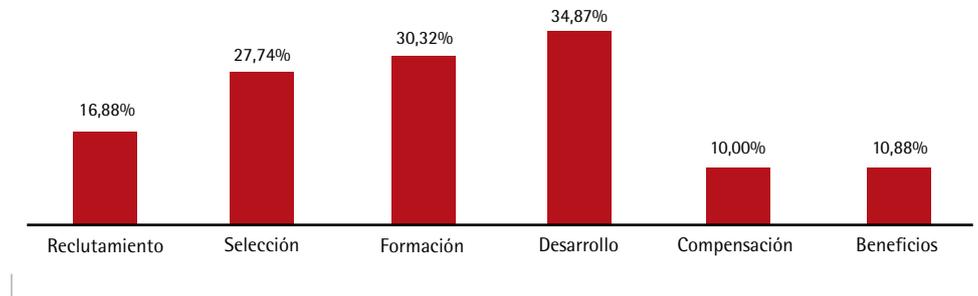


Gráfico 11

Finalmente, se ha preguntado qué procesos tienen implantados y si disponen de un sistema o aplicación informática de soporte. Los resultados evidencian que son los de las bases de datos y los de gestión de nóminas los más implantados y también informatizados.

Los resultados de la tabla siguiente han sido ordenados por el grado de utilización de las herramientas informáticas.

Procesos de RRHH			
Implementación	Sí	No	Sí
Base de datos de empleados	92,26%	7,74%	69,68%
Gestión de nóminas	90,51%	9,49%	62,66%
Reclutamiento (base de datos de candidatos)	71,07%	28,93%	47,17%
Registro de asistencias y tiempos	62,58%	37,42%	43,23%
Selección y seguimiento de procesos	75,32%	24,68%	41,56%
Evaluación del desempeño	76,77%	23,23%	41,29%
Gestión de la formación	81,53%	18,47%	38,85%
Beneficios y retribución flexible	63,40%	36,60%	28,76%
Diseño de la política de compensación	63,40%	36,60%	26,14%
Autoservicio para el empleado	32,03%	67,97%	24,18%
Planes de carrera	48,37%	51,63%	13,73%
Planes de sucesión	31,51%	68,49%	6,85%

Tabla 1

A continuación analizamos la relación entre el nivel de implementación de las políticas (proceso) y la existencia de dichas herramientas informáticas (sistemas).

Entre los procesos más introducidos, encontramos elementos de las tres categorías: *gestión de nóminas (CyB)*, *gestión de la formación (FyD)* y *selección y seguimiento (RyS)*.

Como apreciamos en el **Gráfico 12**, los mayores desequilibrios se producen en los procesos de la gestión de la formación y de la evaluación del desempeño. Ambos pertenecen al área de FyD. Teniendo en cuenta que a ésta se le atribuye el mayor valor estratégico y que, como veremos a continuación, es la que presenta mayor necesidad de ser cuantificada, el gap que muestra indicaría la dificultad que tienen las compañías para cuantificar el rendimiento de la formación que imparten.

Gap entre el proceso y utilización de herramienta informática

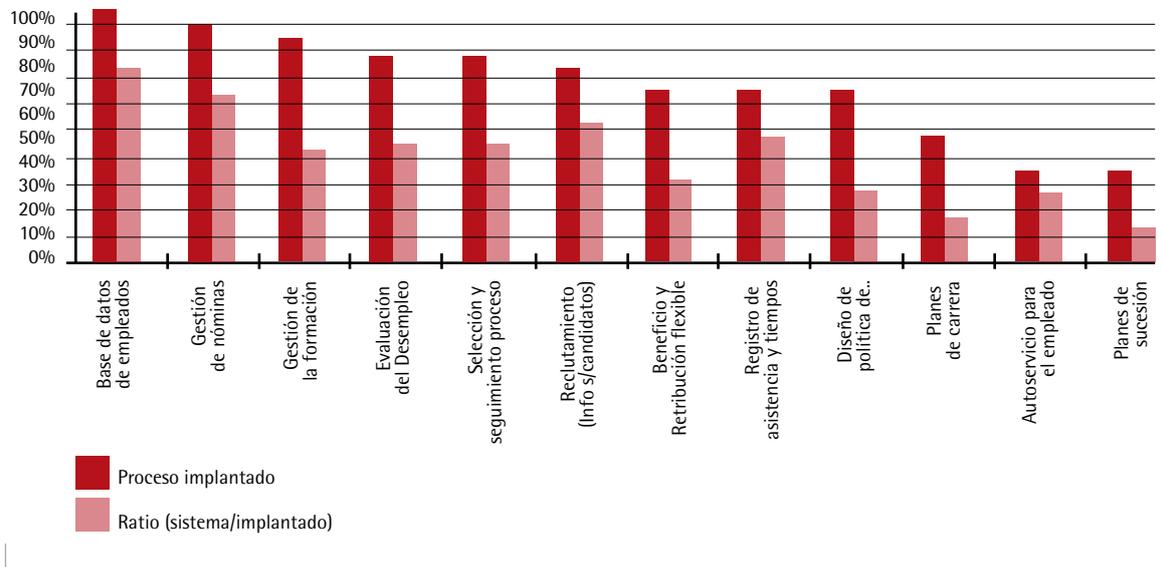


Gráfico 12

En conclusión, deducimos que, a pesar de los numerosos modelos existentes en la literatura, las empresas **no disponen de las herramientas que precisan para el cálculo de la influencia de los RRHH sobre los resultados de la compañía**. Aunque existe un interés por la cuantificación de la formación y de otras políticas de los RRHH, la realidad de las empresas hoy en día está lejos de conseguirlo.

Informe de resultados descriptivos: cuantificación de las políticas de RRHH

Llegamos al núcleo central de este estudio. Los resultados de la investigación servirán a los responsables de recursos humanos como referencia y ayuda para comparar y contrastar su operatividad y medición actual.

Lo primero que hemos querido conocer es la importancia que la dirección general otorga a la cuantificación de los resultados de las políticas y proyectos de los RRHH, teniendo en cuenta las tres áreas: reclutamiento y selección (RyS), formación y desarrollo (FyD) y compensación y beneficios (CyB).

Observamos que las tres obtienen una clasificación medio-alta, situándose entre los valores 3 y 4 en una escala que va del 1 al 5, siendo la de mayor importancia la de formación y desarrollo.

Importancia que da la dirección general a la cuantificación de las políticas

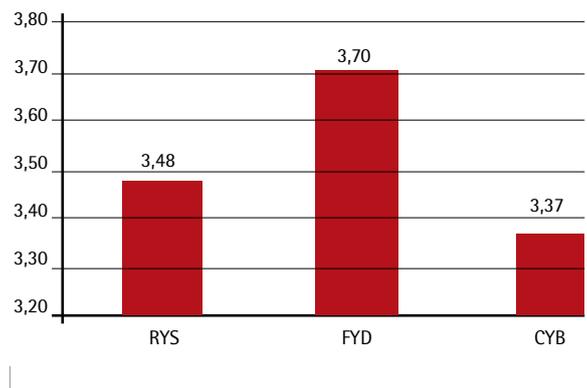


Gráfico 13

Otras áreas de los RRHH, como innovación y proyectos en RRHH, relaciones laborales, gestión del talento o prevención de riesgos, también fueron citadas por los encuestados. Aunque aquí no las analicemos, sí las mencionamos, pues nos revelan las inquietudes de los directivos.

RRHH como centro de coste o beneficio

Conociendo la importancia que para la empresa tiene saber lo que le cuesta cada área o departamento de actividad, nos hemos interesado por averiguar dónde imputa la inversión en RRHH.

La realidad evidencia, como se aprecia en el gráfico siguiente, que, en su mayoría, las empresas españolas atribuyen las inversiones en recursos humanos a centros de coste. Como centro de beneficio, destaca únicamente el área de reclutamiento y selección con un 46%. Las demás no superan el 20%.

Grado de imputación de la inversión en RRHH de los centros de coste/beneficios

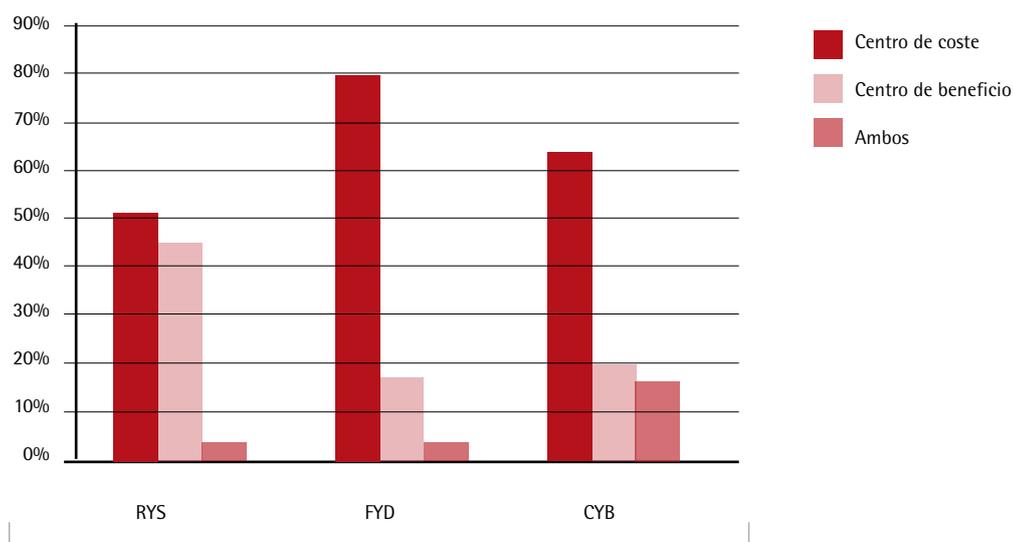


Gráfico 14

Además, hemos preguntado cuáles son los indicadores más importantes que utilizan para evaluar la eficiencia y la calidad de las políticas de los RRHH en sus tres áreas.

En **reclutamiento y selección** los indicadores más empleados son, en orden de mayor a menor, los siguientes:

1. Tiempo medio de cobertura de una vacante.
2. Porcentaje de vacantes cubiertas internamente.
3. Número de procesos de selección al año.
4. Porcentaje de nuevos contratos que permanecen más de 12 meses.
5. Coste medio de contratación para un puesto.

Otros indicadores sugeridos por los encuestados son los que miden la adecuación persona/puesto de trabajo, la tasa de absentismo o el porcentaje de rotación tras 36 meses (salidas no deseadas).

En **formación y desarrollo** los más usados son:

1. Número medio de horas de formación por empleado.
2. Porcentaje de empleados que han recibido formación el último año.
3. Coste medio en formación por empleado.
4. Nivel de asistencia a los cursos de formación.
5. Porcentaje del gasto en formación respecto a la masa salarial.
6. Calificación media de las evaluaciones de la formación.
7. Porcentaje de empleados evaluados anualmente.

Llama la atención lo poco que se evalúa el porcentaje de empleados que mejora su rendimiento tras la formación, respecto a la evaluación anterior o a su relación con el ratio de promoción interna. Ambos indicadores se situarían en los puestos 13 y 12 respectivamente del *ranking*.

En **compensación y beneficios** los indicadores más empleados son:

1. Costes de salarios como porcentaje de los ingresos.
2. Porcentaje de empleados dentro de las bandas salariales definidas.
3. Salario medio anual por empleado no directivo.
4. Porcentaje de la retribución ligada al rendimiento.
5. Competitividad externa con su grupo de referencia.

Señalamos aquí otra ratio que no aparecía en el cuestionario y que consideramos interesante por los comentarios de los encuestados: la ratio incremento masa salarial/ incremento EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). Las respuestas encontradas sugerían cierta opacidad. Este extremo avala estudios existentes que indican que aspectos relacionados con la transparencia en la remuneración son un lastre para el despegue del buen gobierno corporativo en España.

Outsourcing de las funciones o áreas de RRHH

Nuestro estudio aporta datos reveladores que nos permiten conocer el estado actual de la externalización en materia de recursos humanos y, a la vez, saber las áreas que se desearía tener fuera de la empresa.

En 2010, el 12% de las empresas españolas recurría a la externalización. En la actualidad, esta cifra se triplica y alcanza el 33%. El perfil de las compañías que más se nutren de estos servicios son las grandes y las pequeñas. Las primeras porque buscan una mejora de la productividad del

proceso y las segundas por falta de personal especializado. Las más reacias a la externalización son las medianas.

Vemos, en el **Gráfico 15**, que la función más externalizada es la formación de personal (30,11%), seguida del reclutamiento (21,51%). En el polo opuesto se sitúan la evaluación (1,61%) y las políticas de beneficios (2,5%).

A la pregunta de qué otras áreas tienen externalizadas responden que son: el control de asistencia y vacaciones, la gestión de nóminas, la asesoría legal y parte de los servicios generales.

Asimismo, manifiestan su interés en externalizar la página web del empleado, cada vez más frecuente en todas las organizaciones, y las áreas referentes al personal de seguridad.

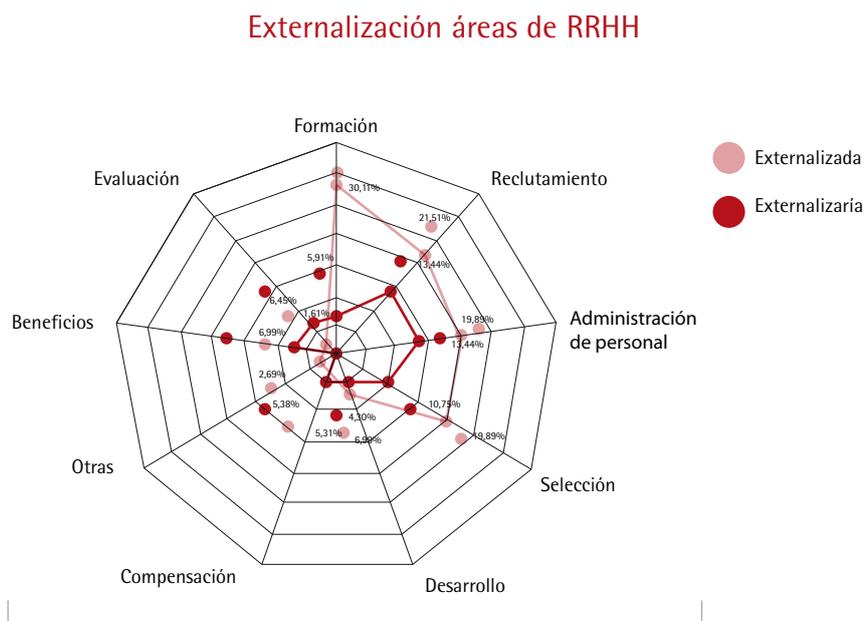


Gráfico 15

Existencia de una herramienta para el cálculo del ROI (Método Kirkpatrick)

Llegamos a una de las cuestiones más importantes de este estudio: ¿disponen nuestras empresas de herramientas que les permitan conocer el retorno de la inversión en RRHH?

Los datos son reveladores. Tan solo el 5,88% de las empresas encuestadas dice tener implantada una herramienta que le permita calcular los retornos de la inversión en recursos humanos. El 94,12%, pues, carece de ella.

A la vista de estos resultados, parece que las dificultades para introducir un sistema para medir el ROI pesan más que las potenciales ventajas que ofrecería. Las empresas comentan que no lo consideran necesario y que resultaría inviable o de difícil de implantación.

Al mismo tiempo, estas empresas manifiestan su interés por hacerse con una herramienta así, tal como revelan los datos de la **Tabla 2**. La mayoría consideraría bastante o muy interesante contar con esta información.

Las áreas que reclaman un mayor interés son las de formación y desarrollo: un 69% de los encuestados consideró bastante o muy interesante una herramienta de evaluación del impacto sobre estas actividades. La compensación y los beneficios también suscitan interés por esta cuantificación (63%), mientras que el reclutamiento y la selección son entendidos como áreas donde tiene menos utilidad (51%).

¿Cómo valoraría la posesión de una herramienta del ROI en cada una de estas políticas?

Valor	RyS	FyD	CyB
Muy poco interesante	13,27%	6,90%	8,62%
Poco interesante	12,39%	6,90%	9,48%
Adecuado	23,01%	17,24%	18,97%
Bastante interesante	36,28%	40,52%	31,90%
Muy interesante	15,04%	28,45%	31,03%

Tabla 2

El modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick estableció un modelo de evaluación económica de la formación en «4 niveles»:

- Reacción: qué siente y piensa el receptor.
- Aprendizaje: el incremento del conocimiento o capacidad.
- Comportamientos: mejora de la actitud y de la aplicación de herramientas.
- Resultados: efecto en el negocio como resultado del cambio en el rendimiento del empleado.

El éxito más destacable de Kirkpatrick consistió en la división de un proceso abstracto en cuatro fases concretas y «medibles». Ideó el modo de establecer conexiones entre los procesos de recursos humanos y los resultados de la empresa. Además, consideró las actividades de gestión de las personas como un sistema con resultados visibles a medio plazo más que como una

acción contingente. Este nuevo enfoque permitió combinar la formación a los empleados con la estrategia de la empresa.

La reacción es el grado de satisfacción que tienen los trabajadores al término del curso de formación impartido. El aprendizaje permite detectar qué principios, conceptos o técnicas se han aprendido. El comportamiento hace referencia a los cambios en las rutinas de trabajo que el curso ha generado. Por último, los resultados de dicha formación permiten saber si han generado efectos tangibles en términos de reducción de costes, mejora de la calidad o cantidad de los servicios prestados o de los procesos desarrollados, etc.

Conclusiones

· Las empresas con sede en España carecen de sistemas que midan el retorno de la inversión (ROI) en RRHH

Solo el 5,88% de las compañías encuestadas dispone de herramientas específicas que le permitan conocer la eficacia de sus inversiones en las funciones de los recursos humanos.

A pesar de esta escasa implantación, descubrimos un interés elevado por conocerlos. Es en las áreas de formación y desarrollo donde éste suscita índices más altos. El 68,9% respondió que le sería bastante o muy interesante contar con algún sistema de medición. Para las funciones de reclutamiento y selección el interés desciende al 51,32%.

Los motivos por los que dicen no utilizar estas herramientas van desde considerarlas innecesarias o inviables hasta la dificultad que presenta su implantación. Resulta interesante el comentario de algún encuestado que a estas razones añadía la siguiente duda: ¿la dirección general quiere cuantificar porque no confía en que su departamento de RRHH esté administrando adecuadamente el presupuesto que tiene asignado?

· La función de los recursos humanos es estratégica dentro de la empresa.

Los datos recogidos evidencian cierta incongruencia entre el rol estratégico que se atribuye a los recursos humanos y la carencia de instrumentos de medición. Mientras el 73,56% de los encuestados reconoce la función de los RRHH como estratégica en la organización, el 94,12% afirma, a su vez, no disponer de un instrumento de medida.

· El departamento de RRHH sigue viéndose como un centro de coste.

Las empresas españolas consideran el departamento de recursos humanos como un centro de coste más que de beneficio. La excepción a este resultado la presenta el área de reclutamiento y selección, que para un 46% es considerada como un centro de beneficio.

· Cuanto más estratégica es el área, mayor es la necesidad de conocer su eficacia.

El estudio revela que son las áreas de recursos humanos que se consideran más importantes y estratégicas dentro de la organización las que despiertan mayor necesidad de tener una herramienta de medición de su eficacia. Es el caso de la formación y el desarrollo, a la que la dirección general le atribuye una importancia de 3,70 puntos, en una escala de 1 a 5, a la vez que un 68,97% valoraría la posesión de una herramienta del ROI como bastante y muy interesante.

Para las otras dos áreas, el interés en disponer de un instrumento de medición desciende a un 62,93% para la de compensación y beneficios, y a un 51,32% para la de reclutamiento y selección. Otras áreas en las que estarían interesados en una herramienta son, según las respuestas de los encuestados, las referentes a innovación y proyectos, relaciones laborales, gestión del talento, prevención de riesgos, absentismo, clima laboral y compromiso de los empleados con la empresa.

· Bases de datos y gestión de nóminas, las más informatizadas.

Para comprobar hasta qué punto disponen de herramientas de cuantificación, hemos preguntado también si poseen herramientas informáticas. Descubrimos que las más informatizadas son las de *headcount* y las de *gestión de nóminas*.

De las funciones de formación, a pesar de estar implantadas en el 83% de las empresas, sólo disponen de sistemas informáticos el 41%. Esto representa un gap de 42 puntos, que hace pensar en un futuro desarrollo de políticas de cuantificación en esta área.

· ¿Qué indicadores utilizan para evaluar sus políticas de RRHH?

Para el área de RyS, el indicador que con más frecuencia aplican las empresas para evaluar la eficiencia y calidad de sus funciones es el tiempo medio de cobertura de una vacante, así como el porcentaje de vacantes cubiertas internamente. También han mencionado la *adecuación persona/puesto*, *el porcentaje de absentismo*, *el de rotación tras 36 meses* (salidas no deseadas) y uno claramente relacionado con el momento económico que atraviesa nuestro país, al que denominan *costes de reestructuración*.

Para FyD, encabezan la lista los indicadores que miden el *número medio de horas de formación por empleado* y *el porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año*, así como *el coste medio de formación por empleado*. Otros indicadores que interesan a las empresas son aquellos que miden el *desarrollo de nuevas competencias tanto específicas del puesto como genéricas*.

Por último, en relación a CyB, encontramos que los más significativos son el *coste de los salarios como porcentaje de los ingresos* y *el porcentaje de empleados en las bandas salariales definidas*.

· Los resultados de este estudio evidencian contradicciones de las empresas en materia de RRHH

En conclusión, podemos afirmar que este informe muestra un amplio panorama de la situación actual de las políticas y prácticas de los RRHH. Recoge herramientas tanto teóricas como evidencias empíricas. Pone de manifiesto la dificultad que presenta la medición de las inversiones en las personas, en parte por la participación de aspectos intangibles muy difíciles de medir. Existe un claro y amplio potencial de mejora en los sistemas de medición. Además, evidencia el escaso desarrollo de sistemas de cuantificación en las empresas que operan en España.

Por tanto, parece confirmar que sigue siendo muy actual el reto que tienen tanto la comunidad académica como la empresarial para medir las funciones de los RRHH. Este reto se refiere tanto al diseño como a la implementación y al uso eficaz de medidas de estos intangibles.

Queda abierto el camino para futuros estudios. Se trata de ofrecer a los directores de RRHH instrumentos para las decisiones de inversión en diferentes políticas. Dichos instrumentos les ayudarán a tomar decisiones correctas respecto al criterio económico y servirán para que los comités de dirección y, en su caso, la dirección general, conozcan los beneficios económicos de sus propuestas.

Por último, los aspectos a estudiar son:

- Sistemas de reclutamiento y selección. Procesos *online*, *research* o tradicionales.
- Formación.
- Desarrollo.
- Evaluación del desempeño y competencias.
- Sistemas de retribución variable.
- Sistemas de retribución flexible.
- Primas para la reducción del absentismo.
- Negociación colectiva de empresa (si la nueva regulación del mercado laboral lo impulsa).
- ...

ANEXO I. Respuestas cualitativas del papel estratégico de la función de RRHH

Referentes al papel estratégico de la función de RRHH con la información cualitativa recogida a través del cuestionario. Se preguntó a los encuestados cuál era este rol estratégico, o lo que es lo mismo en qué consistía. Hemos dividido sus respuestas, que quedan recogidas en 6 apartados:

1. Definición de la estrategia
2. Implementación de la estrategia
3. Agente de cambio
4. Staff que da soporte a la dirección
5. Staff que da soporte a las áreas
6. Rol estratégico específico de las diferentes políticas de RRHH

Contenido del rol estratégico de la función de RRHH

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
1. Definición de la estrategia	Debate y definición de la estrategia del negocio.
	Gestión del Know How Interno.
	Acompañar los planes estratégicos del negocio garantizando el futuro del talento dentro de la organización.
	Lidera el diseño y desarrollo del plan estratégico general de la compañía y el propio de Recursos Humanos (en nuestra empresa Personas y Organización).
	Miembro del Comité de Dirección y Business Partner de la organización.
	Rol clave en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
	Alineación de las políticas de RRHH con los objetivos estratégicos de la compañía.
	Transmisión de la cultura institucional.

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
2. Implementación de la estrategia	Somos responsables de uno de los 5 objetivos estratégicos de la organización, y se considera nuestro papel clave para contar con el equipo de personas necesario para alcanzar la estrategia de la organización.
	A partir de la estrategia global, participar en la definición de la estrategia a nivel local; apoyo en procesos estratégicos relacionados con el negocio (adquisiciones, fusiones, etc.), apoyo en diseño organizativo a partir de identificación de prioridades de negocio. Soporte en procesos de adaptación a nuevas necesidades de negocio.
	Participo en algunos sistemas de dirección como el Comité Ejecutivo y oficina de proyectos pero la toma de decisiones recae en el Comité de Dirección, al que no pertenezco.
	Diseñar e implementar las diferentes políticas de personal de la Compañía, de acuerdo con las estrategias de la misma, con la finalidad de conseguir un equipo humano adecuado, profesionalizado, motivado y comprometido con los objetivos corporativos, y aportar la máxima contribución individual y colectiva a los resultados globales de la Organización.
	Garantizar el desarrollo de las personas para acompañar el proyecto estratégico de la compañía.
	Asegurar la adecuación de las personas, en aptitud y actitud, con respecto al proyecto empresarial.
	Asegurar que disponemos del talento necesario en cada momento.
	Conseguir y/o mantener la estructura y personas adecuadas para lograr la consecución de la estrategia.
	Crear y desarrollar una organización optimizada, motivada, eficiente y de alto rendimiento que contribuya a la consecución de los objetivos empresariales.
	Transmitir la estrategia de la compañía, así como capacitar a todo el equipo humano para conseguir los objetivos marcados.
	Traslación de estrategia global a la organización práctica de la compañía...

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
3. Agente de cambio	Actualmente cambio cultural de una orientación de gerencia y resolución de problemas a niveles de dirección a una profesionalización de nivel 2 (mandos intermedios) y orientación a resultados.
	Adecuación de los recursos humanos a la estrategia de la empresa, anticipándose y resolviendo los conflictos que puedan surgir en la adecuación de las actividades en un entorno empresarial en constante movimiento y en el que predomina el crecimiento de la empresa hacia mercados hasta entonces desconocidos, mediante apertura de filiales en países con distintas culturas cuya gestión de recursos debe personalizarse país por país, siempre bajo un prisma único, el respeto a la cultura empresarial fijada por la central.
	Cambios en la organización, necesidades del personal y en especial para hacer seguimiento constante del ajuste entre las personas y los objetivos de la organización.
	Adecuar las personas a las necesidades de la empresa y a su previsión futura, ahondando en el desarrollo de las mismas. Por otra parte, cumplir con los procedimientos de gestión naturales en un departamento de Recursos Humanos.
	Motor del cambio + 'proveedor', desarrollador y retenedor del talento necesario + impulso de entorno productivo y del compromiso de la gente + garantizar la capacitación de las personas para llevar a cabo el plan de empresa.
	Es esencial en la gestión del cambio que ha orientado la empresa recientemente. Se trata de orientar a toda la organización hacia el servicio al cliente y la excelencia en este servicio.
	Para ello ha sido necesario aumentar la eficiencia en la gestión y mentalizar a los colaboradores en la aceptación de los nuevos objetivos.
	Desarrollo en las nuevas habilidades necesarias, involucración y cambio de toda la compañía en los nuevos modelos de negocio.
	Animador del cambio organizativo, facilitador en general, planificador de la comunicación interna en estrecha relación con la externa para la correcta adecuación de los mensajes.

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
4. Staff que da soporte a la dirección	Desarrollo de herramientas y procesos adecuados para la identificación de personas críticas y de alto potencial, así como desarrollo de programas asociados.
	El rol de la Dirección de personas es apoyar a la Dirección general en la definición y ordenamiento de las políticas de personal e informar al Comité de Dirección sobre las nuevas tendencias.
	Somos una consultora, vendemos talento, las personas que tenemos. Escoger los mejores, dar carrera y posibilidades de desarrollo es clave para atraer el talento que necesitamos.
	Asesoramiento a gerencia y directores de departamento en políticas de personal. Definición e implantación de políticas de gestión de personal.
	Dar soporte a la organización para conseguir sus objetivos de negocio asegurando el desarrollo de las personas, las capacidades de liderazgo y clarificando roles y responsabilidades.
	Captar, desarrollar y retener el talento de la Organización. Dotar a la organización de RRHH en calidad y cantidad necesarias, asegurando su fidelización y compromiso así como su desarrollo profesional para cubrir las necesidades futuras de crecimiento orgánico.

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
5. Staff de las áreas	Peso de la Gestión de Personas en las Operaciones.
	Los RRHH son el elemento clave para alcanzar la excelencia en la producción y para mantener el nivel de innovación que nuestra actividad exige.
	Favorecer el crecimiento de las ventas a través del adecuado dimensionamiento de plantillas, implementando políticas de desarrollo de las personas y motivación, con un plan de retribución justo y retador, y manteniendo las relaciones laborales en su justa medida para la consecución de tales fines.

Rol estratégico	Contenido del rol (respuestas encuestados)
6. Rol estratégico referido a las diferentes políticas de RRHH	Plena responsabilidad en poner los medios y herramientas adecuadas para el desarrollo de las personas para conseguir desarrollo y retención del talento.
	Definición de las políticas de selección, formación, evaluación, desarrollo, retribución y desvinculación de las personas de la empresa de acuerdo con la estrategia y objetivos establecidos.
	Establecimiento de políticas retributivas y comparativas con el mercado, formación a managers en temas de compensación.
	Participación directa en procesos de reclutamiento y selección, así como formación a managers en esta materia para la óptima identificación del talento necesario en cada momento.
	Provisionar vacantes (jubilación, salidas previstas o no previstas) y promociones internas (identificar posibles aspirantes, evaluarlos...).
	Dentro de la estrategia de la Compañía están áreas de RRHH como: <ul style="list-style-type: none"> - Atraer al mejor talento del Mercado - Obtener la mayor eficiencia de las estructuras organizativas - Build the bench y planes de sucesión - Compensación e incentivos - Comunicación Corporativa - Inspirar a la Organización
	Negociación de convenio colectivo en función de la situación de mercado, laboral y legal.
	Creación de un departamento de Gestión del conocimiento, investigación y evaluación (presente en el comité de dirección).
	La apuesta por la formación continua y la presencia en los foros principales del sector.

Referencias

Becker, B.E. y B. Gerhart (1996), "The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, págs. 779-801.

Becker, B.E. y M.A. Huselid (2006), "Strategic human resources management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32, págs. 898-925.

Capapé, J. y G. Stein (2011), "Causas del fracaso de un CEO: mapa de un debate (y II)", *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), págs. 81-122.

Eseryel, D. (2002), "Approaches to evaluation of training: Theory and practice", *Journal of Educational Technology & Society*, 5, págs. 93-98.

Fitz-Enz, J. (1994), *How to measure human resource management*, Nueva York: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L.R. P. Berrone y M. Franco-Santos (2010), *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Hambrick, D.C., J.W. Fredrickson, L.B. Korn y R.M. Ferry (1989), "Preparing today's leaders for tomorrow's realities", *Personnel*, págs. 23-26.

Kirkpatrick, D. L. (2009), "Same model, new challenges", *Chief Learning Officer* (nov), 58, pág. 22.

Kirkpatrick, D.L. (1959), "Techniques for evaluating training programs", *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, págs. 3-26.

Koch, M.J. y R.G. McGrath, (1996), "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, 17, págs. 335-354.

Phillips, J. y P.P. Phillips (2007), *Show me the money: how to determine ROI in people, projects, and programs*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Wang, G.G., Z. Dou y N. Li (2002), "A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions", *Human Resource Development Quarterly*, 13, págs. 203-224.

Wright, P. M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan y M.R. Allen (2005), "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order", *Personnel Psychology*, 58, págs. 409-446.



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

www.spain.adp.com



IESE
Business School
University of Navarra

International
Center on
Organizations

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid

www.iese.edu