

¿Son rentables sus políticas de recursos humanos?

20 de marzo de 2012

En los últimos años las compañías han empezado a considerar los departamentos de recursos humanos como una pieza estratégica. Aun así, sigue siendo difícil medir su impacto en la cuenta de resultados.

Las políticas de recursos humanos son una pieza básica del éxito de una empresa. Pero, ¿hasta qué punto condicionan sus resultados? ¿Cuál el retorno de la inversión que generan?

Si se lo pregunta al responsable de recursos humanos de una compañía española lo más probable es que reciba la llamada por respuesta: solo uno de cada veinte dispone de herramientas para cuantificar su eficacia.

Así lo indica el estudio "[La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿conocemos su efecto en la empresa?](#)", elaborado por el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones del IESE (IRCO) y ADP.

La realidad es que las empresas no disponen de las herramientas necesarias para calcular la influencia de los RR. HH. sobre los resultados de la compañía. Y eso pese a que la mayoría de encuestados lo consideraría interesante.

Un área estratégica

Prácticamente tres de cada cuatro empresas encuestadas (74%) entienden el área de RR. HH. como un departamento clave para la estrategia de la compañía.

Y no se trata de una mera declaración de intenciones, ni tampoco la visión sesgada de los encuestados, que en su mayoría son directores de RR. HH. El 56% de las empresas lo refleja en su estructura al incorporar al responsable de RR. HH. en el comité de dirección.

Pero no todas las actividades que desarrolla este departamento son igual de estratégicas. Las políticas de desarrollo y formación se consideran prioritarias a largo plazo, mientras que a las de compensación y beneficio se les otorga un valor estratégico bastante limitado.

¿Centro de coste o de beneficio?

Pese a su importancia, los departamentos de RR. HH. no han logrado quitarse todavía la etiqueta de "centro de coste".

Así los cataloga el 81% de los encuestados cuando hablamos de políticas de formación y desarrollo, y el 64% al abordar las de compensación y beneficios.

El área de reclutamiento y selección es la única en la que la consideración de centro de beneficios tiende a equipararse con la de centro de coste (46% y 51%, respectivamente).

Lógicamente, a mayor consideración de un área como centro de coste, mayor interés en disponer de herramientas que permitan medir el retorno de la inversión (ROI).

Así, el 69% de los encuestados considerarían bastante o muy interesante disponer de mediciones de las políticas de formación y desarrollo, un porcentaje que baja hasta el 63% en el caso del área de compensación y beneficios, y hasta el 51% en la de reclutamiento y selección.

Indicadores más utilizados

El estudio también investiga cuáles son los indicadores más utilizados por las empresas a la hora de valorar el impacto y desempeño de sus RR. HH.

En el área de reclutamiento y selección, los más comunes son el tiempo medio de cobertura de una vacante, el porcentaje de las que se cubren internamente y el número de procesos de

selección realizados en un año.

Para las políticas de formación y desarrollo, suelen utilizarse el número medio de horas de formación por empleado, el porcentaje de empleados que ha recibido formación en el último año y el coste medio por trabajador de esa formación.

En este terreno llama la atención lo poco que se evalúa el porcentaje de empleados que mejora su rendimiento tras la formación.

En el caso de las políticas de compensación y beneficios, suele optarse por datos como el coste de los salarios como porcentaje de los ingresos o la proporción de empleados en cada una de las bandas salariales definidas por la empresa.

Hacia la externalización

El estudio también refleja un considerable aumento en la externalización de las funciones de RR. HH., a la que recurrían solo un 12% de las empresas en 2010 frente al 33% de la actualidad.

El perfil de las compañías que más se nutren de estos servicios son las más grandes y las más pequeñas. Las primeras porque buscan una mejora de la productividad y las segundas por falta de personal especializado.

La función más externalizada es la formación de personal (30%), seguida del reclutamiento (22%). En el polo opuesto se sitúan la evaluación del desempeño y las políticas de beneficios, con porcentajes mínimos.

Además de los resultados de la encuesta, el informe ofrece un amplio repaso de la literatura y los métodos utilizados hasta ahora para medir el impacto de los RR. HH. (desde las aproximaciones más académicas hasta el modelo de los cuatro factores de Kirkpatrick).

www.iese.edu/es/insight