



LA VALORACION DEL IMPACTO ECONOMICO DE LA ACTUACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

En tiempos de fuerte competencia, las empresas requieren que todas sus unidades respondan de la medida en que contribuyen a la creación de valor. Para ello, es necesario medir los costes e ingresos asociados a las prácticas y procesos organizativos. Tradicionalmente, sin embargo, los departamentos de recursos humanos han sido la gran excepción. Mientras el resto de unidades (finanzas, ventas, contabilidad, operaciones...) cuantificaba el retorno sobre la inversión de los recursos utilizados, se calcula que menos del 50% de las grandes empresas y del 10% de las pequeñas y medianas cuentan con medidas numéricas y económicas del impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados de la empresa (*HR Magazine*, 2000).

Varias razones explican el escaso desarrollo de una mentalidad y práctica de medición del impacto de las funciones de personal.

1. «No medirás lo que es difícil de medir.» Está muy extendida la opinión de que los fenómenos que más directamente atañen al comportamiento de las personas en la empresa son de tal complejidad que la aplicación de métodos de medida económico-financiero-contables no reflejaría, sino que distorsionaría, la realidad del efecto de las prácticas de recursos humanos.
2. «No medirás lo que no te piden que midas.» En este sentido, la dirección de las empresas tradicionalmente no ha esperado, ni exigido, que la dirección de recursos humanos presentara instrumentos de medida del impacto de sus prácticas. Y, en consecuencia, esta dirección no se ha esforzado en desarrollar los mecanismos que facilitarían los procesos de medición.

Nota técnica de la División de Investigación del IESE.

Preparada por el profesor Carlos Sánchez-Runde y Ernesto Pascual, asistente de investigación. Junio de 2000.
Una versión más reducida de esta nota apareció en la revista *Capital Humano* (Junio de 2000, páginas 22-32).

Copyright © 2000 IESE.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 11/7/00

3. «No medirás lo que no puedes controlar.» Muchos de los fenómenos sobre los que actúa el conjunto de políticas y prácticas de personal (como la rotación o el absentismo) involucran a toda la línea directiva y de supervisión, y en consecuencia escapan al pleno control de los departamentos de recursos humanos.
4. «No fomentarás el politiquero.» Los directivos de recursos humanos son conscientes de la fuerte carga política que todo sistema de medición conlleva, con las consiguientes luchas por imponer unos indicadores u otros según convenga a cada parte interesada en cada momento, así como por interpretar las medidas en la forma que más convenga a cada uno (Pfeffer, 1997). No pocas veces, por ejemplo, se es testigo de cómo alguien con una mínima habilidad cuantitativa puede acabar justificando casi cualquier posición con apoyo en unos mismos indicadores (torturar las cifras hasta que demuestran lo que uno pretende).
5. «No jugarás juegos que no dominas.» Muchas veces, las disciplinas de soporte de las técnicas de medición no son precisamente aquellas en las que los directivos de recursos humanos han sido formados y entrenados.
6. «No introducirás sistemas que no te favorezcan.» Finalmente, también existe en algunos círculos de profesionales de recursos humanos –minoritarios, hay que añadir– una cierta oposición a los sistemas de medida que puedan dejar al descubierto sus carencias y limitaciones.

Frente a ello, cada vez más, los profesionales de recursos humanos están empezando a plantearse formas de avance en la medición de la eficiencia e impacto de su actuación. Para ello, se parte de los siguientes principios.

1. Hay que hablar el idioma de los negocios. La función de recursos humanos no puede aislarse en sus métodos del resto de funciones de la empresa. Todos los departamentos exponen sus avances y proyectos con el apoyo de contrastaciones numéricas y cuantitativas. A nadie le parecería aceptable, por ejemplo, que el director financiero defendiera un proyecto de inversión con argumentos meramente cualitativos, sin apoyo empírico, con datos y cifras concretas (al contrario, se sabe que presentará los correspondientes análisis de inversiones, flujos de caja, estimaciones del valor actual neto, tasa interna de retorno y plazo de recuperación del capital, entre otros). Algo similar se requiere de una función de dirección de personal moderna, a la par con el resto de funciones. Los números son, en buena medida, el lenguaje de los negocios, y los directivos de recursos humanos no pueden desentenderse de ellos (Ulrich, 1997).
2. Una medida imperfecta es mejor que ninguna medida. Lógicamente, al principio, los intentos de medición no siempre darán perfectamente en el blanco. Cuando se empieza algo nuevo, se impone una dinámica de experimentación y mejora continua, asumiendo la posibilidad de intentos y errores que habrá que pulir y corregir. Se hace camino al andar, aunque los primeros pasos sean tentativos, incompletos. Con el tiempo, y aprendiendo también de experiencias en otras empresas, esos sistemas de medida se irán perfeccionando y consolidando.

3. Lo que no se mide no se puede controlar. Renunciar de antemano a sistemas de medición del impacto supone renunciar a la posibilidad contrastada de progreso en el desarrollo de la función de recursos humanos (Carter, 1994).
4. Lo que se mide capta la atención de las personas. La dirección de recursos humanos es tan fundamental que su efecto no debe pasar desapercibido. Sin embargo, la experiencia dice que las personas se fijan en lo que se presenta de forma concreta, con medición de su impacto. Por ello, no medir ese impacto contribuye a la marginalización de la función de recursos humanos. Convencer al resto de directivos de la aportación de la función de personal requiere poner a su alcance datos concretos que midan y demuestren esa aportación.
5. Lo que no se mide se tiende a ver como un coste. Es importante poder argumentar consistentemente, sin obligar a actos de fe, la aportación concreta de la dirección de recursos humanos a la generación de valor. Si no se hace, la dirección de recursos humanos se ve meramente como un coste (sí se tiene conciencia de lo que cuesta el diseño e implantación de las prácticas de recursos humanos), y, por tanto, algo a minimizar. Para que resulte creíble una concepción de recursos humanos como inversión, no como coste, hay que poder mostrar los retornos concretos de esa inversión.

Definición del objeto de medición: lo relevante y lo irrelevante

Por supuesto, no se trata de medir por medir. Hay que destacar aquellos procesos que repercutan en el cumplimiento de los objetivos de la función de personal. La medición del impacto requiere una previa definición de la concepción de la función de personal.

Aquí partimos de un enfoque que distingue entre la *función genérica* de personal, que corresponde a todos los mandos con responsabilidad de dirección de personas (por ejemplo, el jefe de ventas con respecto a su equipo de vendedores), y la *función específica* de personal, que corresponde a los especialistas en dirección de personal que forman parte del departamento de recursos humanos (Sánchez-Runde, 1997).

Desde este enfoque, la misión del departamento es apoyar a los mandos directos en el desarrollo y ejercicio de su función genérica de personal, sin pretender sustituirles en sus responsabilidades. Esto conduce a una óptica que lleva a mirar «hacia fuera» de los estrictos confines funcionales propios de la dirección de personal, sin centrarse en las políticas, prácticas y procesos de recursos humanos por sí mismos. La medición del impacto de la dirección de recursos humanos, por tanto, atenderá a aquello que ayude a la línea de mando a mejorar en el cumplimiento de su responsabilidad genérica de personal.

A efectos prácticos, los sistemas de medida deben ayudar a vislumbrar la relación entre las prácticas de recursos humanos y los comportamientos de las personas en la organización, por un lado y, por otro, entre esos comportamientos y la creación de valor que se traduce en el logro de resultados empresariales (Boudreau y Ramstad, 1997). De ese modo, además, se contribuye a demostrar el auténtico papel estratégico de la dirección de recursos humanos, que operacionaliza, concreta y demuestra el principio de que las personas son el elemento clave, constitutivo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.