

¿Gestión o administración del capital humano?

¿Se ha dado cuenta de que aproximadamente el 42% del promedio del capital intelectual de la empresa existe únicamente en la mente de sus empleados?

Thomas Brailsford

Los empleados interactúan con los clientes para generar ingresos. Presentan a los clientes las más pequeñas y las más importantes innovaciones que permiten que la empresa progrese. Establecen la dirección estratégica para la organización y ponen en marcha tales estrategias. El capital humano es nuestro activo más valioso.

Sin embargo, habitualmente se *infravalora*.

Ayudar a la organización a reconocer el capital humano como un valioso activo y un diferenciador competitivo es el papel estratégico de Recursos Humanos.

Recursos Humanos debe ser capaz de demostrar un ROI positivo de las inversiones en capital humano. Recursos Humanos guía el alineamiento de los roles de los empleados, las funciones de trabajo, el talento y el rendimiento individual con los resultados y los objetivos del negocio. Busca, contrata, valora, desarrolla y retiene el talento que permite hacer avanzar el negocio. Gestiona los requisitos administrativos como las nóminas, los beneficios, el proceso de contratación, las políticas estándares y realiza el seguimiento de las vacaciones y las bajas por enfermedad. Recursos Humanos también actúa en nombre de los empleados, y en este sentido es como la *conciencia* de la organización.

Tres barreras importantes pueden impedir que Recursos Humanos cumpla su rol estratégico y táctico

Barrera 1: Falta de información en la definición y venta del rol y del valor de negocio de Recursos Humanos

La dirección de la empresa espera que cada unidad de negocio genere informes y análisis que midan el rendimiento comparándolo con las previsiones. Recursos Humanos no es un departamento distinto. Los estudios muestran que las mejores prácticas en capital humano llevan a mayores retornos financieros y tienen un impacto directo sobre el precio de la acción. Los inversores, por ejemplo, examinan a fondo la plantilla y los ratios de salarios o sueldos. Sin embargo, históricamente, Recursos Humanos se ha centrado más en gestionar los requisitos administrativos que en comunicar (y vender) el valor de negocio asociado a la gestión del capital humano.

Aunque la gestión de los requisitos administrativos es una parte esencial, hay otros aspectos estratégicos críticos que están relacionados con la gestión del capital humano. Satisfacerlos requiere que Recursos Humanos comprenda los objetivos estratégicos del negocio, los traduzca en una serie de requisitos relacionados con perfiles laborales y capacidades individuales, y diseñe un proceso de seguimiento del rendimiento adecuado. Recursos Humanos debería asignar antes un valor a cada activo de capital humano y, mediante la comunicación de este valor, resaltar la importancia de gestionar su rendimiento.

$$\begin{aligned}
 & \text{Gastos de salario base +} \\
 & \text{Gastos de contratación +} \\
 & \text{Gastos de transferencia +} \\
 & \text{Gastos de formación +} \\
 & \text{Gastos de bonus y/o incentivos +} \\
 & \text{Valor de las opciones de compra de acciones (estimación) =} \\
 \hline
 & \text{Inversión en activo de capital humano}
 \end{aligned}$$

El seguimiento de estos factores permite a Recursos Humanos gestionar mejor los activos de capital humano formulando las siguientes preguntas: *¿Cuál es la calidad y el valor de la relación entre empresa y empleado? ¿Cuáles son las necesidades de formación y desarrollo en este caso específico? ¿Deberíamos ofrecer incentivos y motivación a los empleados?* Las respuestas pueden obtenerse de los informes sobre la rotación del personal, tasas de permanencia de los empleados con un mayor rendimiento, el crecimiento del número de empleados, la definición de los roles, productividad laboral y el control del rendimiento individual.

Evaluar los ratios comparativos de productividad como los ingresos por número de empleados, también ayuda a gestionar los requerimientos de recursos, tanto a corto como a largo plazo. Estos elementos clave de información demuestran el valor de negocio estratégico de los activos para la organización. La falta de esta información afecta a la capacidad de Recursos Humanos para cumplir su rol estratégico.

Barrera 2: Ausencia de prácticas de Recursos Humanos visibles y coherentes

La credibilidad y valor de negocio de Recursos Humanos a menudo se ven comprometidos por la falta de coherencia en las decisiones y en una información insuficiente. Esto permite que una “red informal” predisponga la selección y promoción de los empleados. Como socio estratégico del negocio, Recursos Humanos debería entender y definir los factores de éxito para los empleados. *¿Depende el negocio de la atención al cliente? ¿De la innovación? ¿De un coste bajo?* Basándose en esta información, Recursos Humanos puede establecer prácticas que guíen a los empleados hacia la obtención de hitos coherentes y medibles, creando un proceso estructurado.

Implementar prácticas visibles y coherentes requiere información de calidad. No conseguiremos la coherencia necesaria si los documentos sobre las políticas, evaluación del cumplimiento, los objetivos de desarrollo profesional y planes de compensación no se combinan y posicionan en una estructura superior. La coherencia requiere un proceso estructurado, bien definido y compartido por toda la organización.

También necesitamos definir claramente el proceso para recopilar la información de Recursos Humanos. *¿Cómo deberían almacenarse y recuperarse estos datos? ¿Puede esta información mayoritariamente cualitativa ser analizada de forma provechosa, y sintetizada en un marco de trabajo con métricas?* Esta síntesis permite a Recursos Humanos comparar y contrastar los distintos factores de rendimiento. Identificar, gestionar y conservar el personal con talento es un importante requisito competitivo, y una información coherente junto con unas prácticas de gestión adecuadas nos permiten conseguirlo.

Barrera 3: Recursos Humanos tiene en la informática un aliado natural, pero no aprovecha completamente este activo

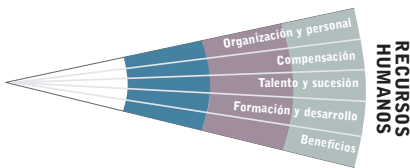
Tanto Recursos Humanos como Informática se esfuerzan por posicionarse en la organización como elementos generadores de valor de negocio en lugar de un coste. Podemos considerarlo como dos caras de una misma moneda.

Recursos Humanos es el responsable del diseño de los puestos de trabajo y de garantizar el desarrollo o adquisición del conocimiento y las competencias adecuadas para realizar esos trabajos. A su vez, el desempeño de estos trabajos se define y se mide en función de unos objetivos. En este sentido, la información de Recursos Humanos necesita reflejar el rendimiento que debe ser monitorizado, analizado y planificado para un determinado trabajo. Informática debe entender las responsabilidades del usuario para incluirlo en el plan de implantación de funcionalidades. Tanto Recursos Humanos como Informática deben comprender el modo en que las herramientas de software y los conocimientos contribuyen a mejorar la productividad. A medida que la información sobre la gestión del rendimiento es cada vez más coherente y fiable, también mejora el rendimiento y el proceso de compensación del que Recursos Humanos es responsable.

Ganarse un puesto en el comité de dirección

Las principales áreas de decisión de Recursos Humanos son las siguientes:

- **Organización y personal** → ¿Qué funciones laborales, posiciones, roles y capacidades son necesarios para que el negocio avance?
- **Compensación** → ¿Cómo deberíamos recompensar a nuestros empleados para retenerlos, motivarlos y que consigan el máximo rendimiento?
- **Talento y sucesión** → ¿Qué huecos de talento y planes de sucesión debemos abordar para garantizar un rendimiento sostenido?
- **Formación y desarrollo** → ¿Qué formación y desarrollo necesitamos para maximizar el rendimiento de los empleados; existe un claro retorno de la inversión?
- **Beneficios** → ¿Cómo gestionamos los costes e incentivos?



Organización y personal

En una conversación sobre capital humano, en primer lugar definiremos los requisitos de la organización. *¿Qué categorías, posiciones, roles y capacidades son necesarios para que el negocio avance?* El organigrama de la organización se convierte en un mapa de ruta que destaca las necesidades de personal y la jerarquía necesaria. Desde este mapa de ruta, Recursos Humanos perfecciona los requisitos del rol, la posición y los conocimientos necesarios para evaluar adecuadamente a los candidatos y los empleados actuales.

El análisis de la organización y del personal es uno de los principales roles de Recursos Humanos. Normalmente, las empresas alinean informes sobre el personal con información sobre la planificación de posiciones, el mix de personal y actividades transaccionales de personal (nuevas contrataciones, transferencias, jubilaciones, vencimientos de contrato, etc.). El análisis de estos datos ayuda a la empresa a monitorizar los estándares de la política y los requisitos legales. Recursos Humanos debe realizar un seguimiento de temas, como las horas extra de los empleados, el absentismo laboral, pagos/impuestos y el vencimiento/jubilación para garantizar que se gestionan correctamente.

Además, cuando la alta dirección habla sobre la estrategia y los objetivos corporativos, normalmente existen informes que muestran el número de empleados por división/departamento, tasas de rotación, tendencias de pérdidas y el estado de los proyectos de alto nivel. Estos informes ayudan a garantizar que los recursos están alineados con las prioridades globales de la empresa

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Promedio de ocupación (#)	Días de absentismo (#)	Rol de decisión del empleado
Rotación de empleados (%)	Solicitud de vacaciones (#)	Función de trabajo
Empleados (#)	Promedio edad (#)	Rol de decisión
	Nuevos contratos (#)	Empleados
	Cómputo de puestos abiertos (#)	Jornada total / parcial
	Ofertas de trabajo rechazadas (#)	Nombre del empleado
	Jubilaciones (#)	Mes fiscal
	Bajas por enfermedad (#)	Año
	Fin de contrato (#)	Trimestre
	Transferencias (#)	Mes
	Cómputo función de trabajo (#)	Categoría profesional
	Horas reales de trabajo (#)	Categoría profesional
		Nombre del puesto
		Tipos de trabajo
		Tipo de trabajo
		Trabajo
		Escenario previsto / real
		Escenario

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Recursos Humanos	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Profesionales		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos		*	
	Profesionales		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos		*	
Distribución	Ejecutivos		*	
Finanzas	Ejecutivos		*	
Marketing	Ejecutivos		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	
Compras	Ejecutivos		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos		*	
Regulación	Ejecutivos		*	
Ventas	Ejecutivos		*	

Compensación

La evaluación de la compensación examina los costes (actuales y previstos) asociados al salario de todo el personal, y cómo estos costes se reflejan a nivel de departamento, unidad de negocio y globalmente. Esta área de decisión define cómo necesitamos recompensar a nuestros empleados para retenerlos y motivarlos para obtener el mayor rendimiento posible. Los perfiles sobre el sueldo base, subidas de mérito, promociones e incentivos nos ayudan a decidir la estrategia de compensación global y la compensación individual de los empleados. Esta complejidad implica la necesidad de disponer de métodos sistemáticos para identificar y analizar los incrementos salariales, el bonus y los incentivos. Actualmente, numerosas organizaciones requieren que estas revisiones de rendimiento tengan un carácter continuo; por tanto, el seguimiento del proceso de revisión es un requisito. Los planes e informes sobre la cobertura, la finalización y la puntualidad del proceso de revisión confirman nuestro progreso en relación a la gestión de recompensas, la planificación de carreras profesionales y los objetivos de desarrollo.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Promedio incremento compensación (\$)	Prom.Incremento compensación (\$)	Programa de compensación	Categoría profesional
Promedio incremento compensación (#)	Costes bonos/incentivos (\$)	Tipo de programa	Categoría profesional
Coste compensaciones (\$)	Incrementos compensación (#)	Programa	Nombre del puesto
	Revisión compensación (#)	Diversidad	Tipos de trabajo
	Promociones empleados (#)	Clase de diversidad	Tipo de trabajo
	Empleados (#)	Empleado	Trabajo
	Salario (\$)	Empleados	Estado elegibilidad O/T
	Intervalo valoración habilidades (%)	Jornada total / parcial	Exento / No exento
	Índice valoración habilidades (#)	Nombre del empleado	Organización
		Mes fiscal	División
		Año	Departamento
		Trimestre	Código organización
		Mes	Función de trabajo
			Función de trabajo

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Recursos Humanos	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos		*	
	Directivos		*	
	Analistas	*		
	Profesionales		*	
Auditoria	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Ventas	Ejecutivos		*	
	Analistas		*	
Servicio al cliente	Ejecutivos		*	
Distribución	Ejecutivos		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos		*	
Marketing	Ejecutivos		*	
Compras	Ejecutivos		*	
Desarrollo del producto	Ejecutivos		*	

Talento y sucesión

El talento y la revisión de sucesiones de una empresa permiten al equipo directivo comprobar el nivel de cumplimiento de los requerimientos actuales y futuros respecto a los conocimientos y la cualificación técnica. Recursos Humanos debe conocer tanto las carencias en conocimientos como los riesgos asociados al talento de la organización y realizar una planificación apropiada. La revisión del talento permite a Recursos Humanos valorar las necesidades de contratación, la transferencia de personal y la planificación de sucesiones. Otros datos como el análisis de la rotación de empleados, la ocupación media y el tiempo en la posición también ayudan a definir los planes de sucesión.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Índice satisfacción empleado (#)	Prom. Valoración rendimiento	Competencias principales	Tipos de trabajo
Carencias de sucesión (#)	Prom. Valoración habilidades / experiencia (actual)	Tipo de habilidad	Tipo de trabajo
Carencias de talento (#)	Prom. Valoración habilidades / experiencia (objetivo)	Habilidad	Trabajo
	Prom. Valoración habilidades / experiencia (objetivo)	Empleados	Organización
	Prom. Ocupación (años)	Jornada total / parcial	División
	Jubilaciones (#)	Nombre del empleado	Departamento
	Carencias en valoración habilidades (%)	Mes fiscal	Código organización
	Índice valoración habilidades (#)	Año	Función de trabajo
	Revisión sucesiones (#)	Trimestre	Función de trabajo
		Mes	
		Categoría profesional	
		Categoría profesional	
		Nombre del puesto	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Recursos Humanos	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Distribución	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
TI / Sistemas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Marketing	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Compras	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	

Formación y desarrollo

Una vez definidas las habilidades y los conocimientos que requiere nuestra organización (para hacer coincidir los conocimientos de los empleados con la descripción de las posiciones), la siguiente área de decisión lógica es determinar las necesidades de formación y de desarrollo de estos empleados.

Esta área de decisión nos permite revisar las competencias de los empleados y poder entender el valor de mejorarlos. *¿Cuánto tiempo de desarrollo y coste de formación se está invirtiendo? ¿Existe una evidencia visible del beneficio?* Con el análisis de la formación y el desarrollo, Recursos Humanos obtiene una visión sistemática de toda la inversión necesaria en formación.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Valoración habilidades (%)	Empleados (#)	Rol de decisión del empleado	Tipos de trabajo
Coste formación y desarrollo (\$)	Índice valoración habilidades (#)	Función de trabajo	Tipo de trabajo
Coste / Nómina de formación y desarrollo (%)	Cambio coste formación desarrollo (%)	Rol de decisión	Trabajo
	Días de formación (#)	Empleados	Organización
	Eventos formación realizados (#)	Jornada total / parcial	División
	Eventos formación planificados (#)	Nombre del empleado	Departamento
		Mes fiscal	Código organización
		Año	Escenario previsto/real
		Trimestre	Escenario
		Mes	Curso de formación
		Categoría profesional	Tipo
		Categoría profesional	Curso
		Nombre del puesto	Función de trabajo
			Función de trabajo

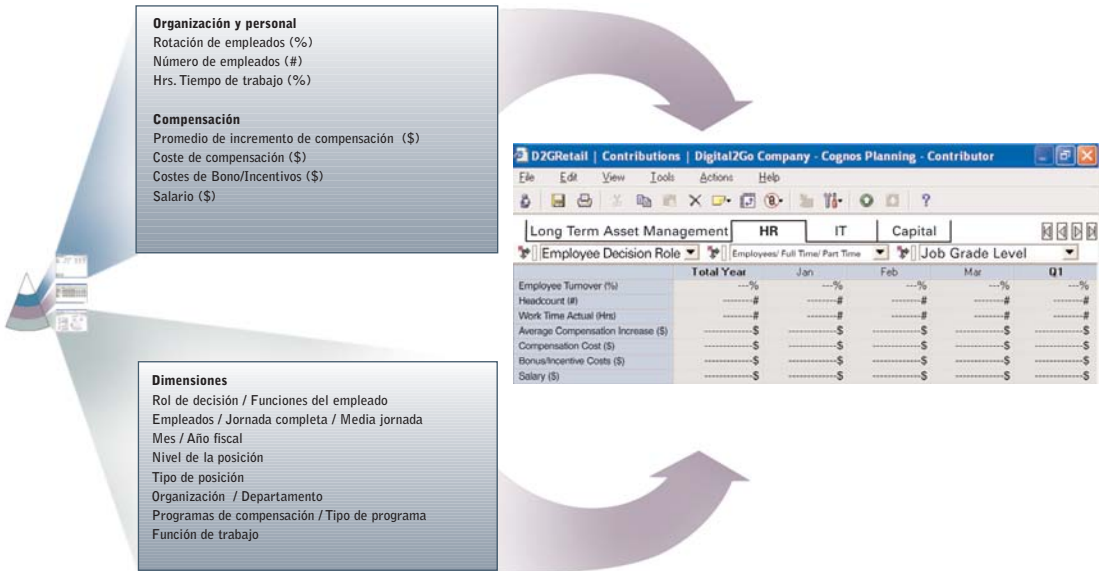
FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Recursos Humanos	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Distribución	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
TI / Sistemas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Marketing	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Compras	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Desarrollo del producto	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	

Beneficios

El área de decisión sobre los beneficios nos permite gestionar los costes de los programas de asistencia sanitaria, planes de ahorro y de pensiones, programas de compra de acciones y otras iniciativas similares. Compara los beneficios de la empresa con los de la competencia. El análisis de los beneficios determina si estamos alineados con el mercado. Además, como los inversores examinan detalladamente los costes de los beneficios en función del riesgo y de la responsabilidad, entender esta área ayuda a demostrar la perspicacia de los directivos de nuestra empresa.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Incremento coste beneficios (%)	Prom. Beneficios por empleado (\$)	Programa de beneficios	Aseguradora
Costes beneficio (\$)	Índice de beneficios comparación mercado (#)	Tipo de programa	Tipo distrib. / Transp. Transportista
Costes / Nóminas beneficio (%)	Beneficios aprobados (#)	Programa	
	Beneficios reclamados (#)	Tipo de reclamación	Cobertura del seguro
	Beneficios reclamados (\$)	Tipo	Tipo
	Beneficios pagados (\$)	Nº identificación	Cobertura
	Nóminas (\$)	Empleados	Categoría profesional
		Jornada total / parcial	Categoría profesional
		Nombre del empleado	Nombre del puesto
		Mes fiscal	Programa pérdida control
		Año	Programa
		Trimestre	Organización
		Mes	División
			Departamento
			Código organización

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Recursos Humanos	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Auditoria	Ejecutivos			•
	Directivos	•		
	Profesionales	•		
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas	•		



Las áreas de decisión Organización y personal y Compensación muestran cómo la función Recursos Humanos puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.