



# CÓMO MEDIR CORRECTAMENTE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE RRHH

*Dr. Pablo Bastide*



El presente artículo ha sido publicado por **GESTIONar** en la 16° Edición Anual del **Reporte BIG ® 2013 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Mayo 2013.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723. Derechos reservados. © Copyright 1997-2013.

[www.egestionar.com.ar](http://www.egestionar.com.ar) | [reporte@egestionar.com.ar](mailto:reporte@egestionar.com.ar) | Tel: +5411 4546-3200

**E**l concepto de eficiencia está relacionado con la capacidad de disponer de un equipo de trabajo, en este caso el staff de recursos humanos, para lograr los objetivos propuestos con el mínimo de recursos posibles. Es importante aclarar que no estamos hablando de eficacia, en donde se busca lograr los efectos deseados y/o esperados.

La gestión de los recursos humanos en una empresa posee objetivos propios y también corporativos. Es decir, pueden convivir durante gran parte del tiempo ambos, instalando la primera reflexión: *cuál de ellos posee mayor importancia o prioridad para su ejecución.*

Mayoritariamente los desafíos son cambiantes, es la conducción del área de recursos humanos quien deberá establecer un orden de prioridades, previa validación de los objetivos con el primer nivel de dirección de la organización y con el equipo de trabajo.

Aquí aparece implícita una decisión paralela, ya que para el cumplimiento de los objetivos se necesitan los recursos para llevar adelante los procesos inherentes a las distintas funciones.

De esta manera podemos definir que **existen 4 variables a analizar** para recorrer el camino en pos del logro de los objetivos propuestos y validados:

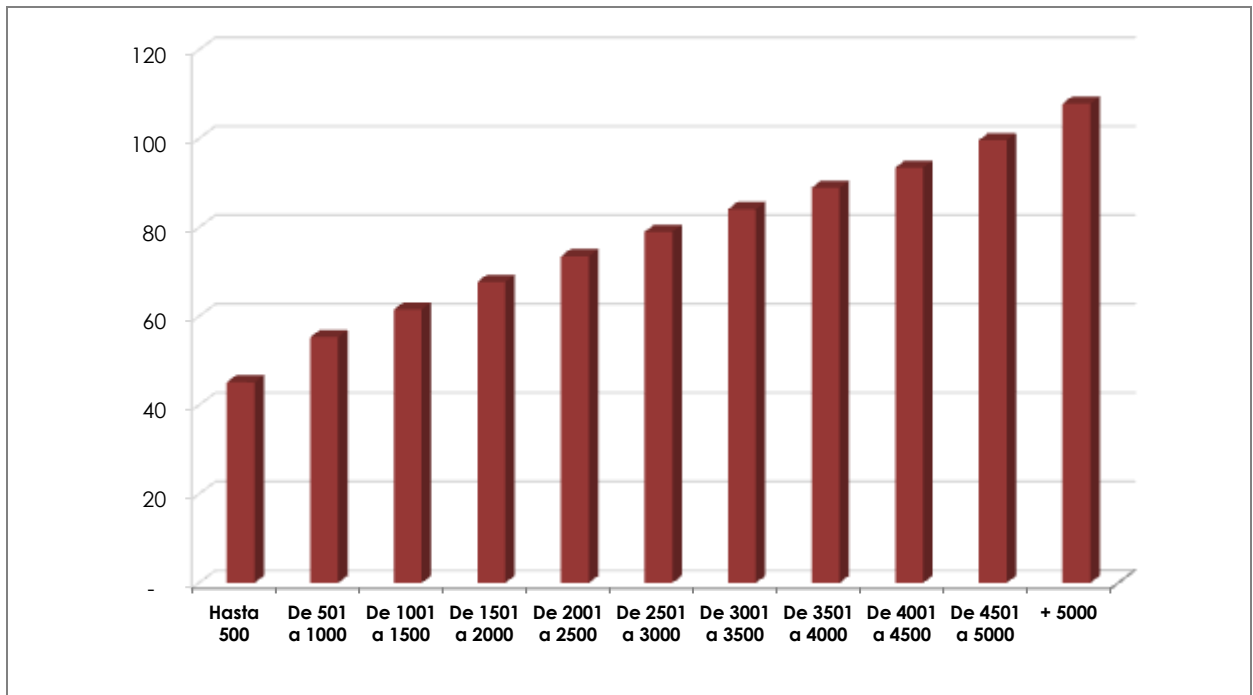


## 1. LOS RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS

En el análisis de los recursos humanos requeridos se debe tener en cuenta la cantidad de puestos, la formación, conocimiento y experiencia de las personas que ocupan cada uno de los puestos y el nivel de desempeño esperado.

A partir de este análisis se puede proyectar la cantidad de gente que se necesita en el área de RRHH para atender al total de clientes internos (dotación empresa). Pero no todo es tan exacto ya que si los recursos del área poseen mayor conocimiento y mejor desempeño seguramente se necesitarán menor cantidad de puestos.

**El siguiente gráfico refleja una escala creciente de cantidad de empleados de la empresa que atiende en promedio cada empleado del área de RRHH:**



Como se puede observar, en la medida que crece la dotación total empresa crece la productividad en la asignación de puestos de RRHH.

Esto es sólo una tendencia basada en los relevamientos que efectuamos desde el año 1997, para evaluar cuál debería ser la relación de productividad se deben analizar también los factores económicos destinados a la gestión de RRHH y la cantidad de prácticas desarrolladas.

Otro factor determinante es la **gestión de RRHH centralizada o descentralizada en varias plantas o sucursales**. En la medida que hay una mayor descentralización aumenta la cantidad de puestos requeridos en la gestión de RRHH, disminuyendo la productividad.

NIVEL DE DESCENTRALIZACION	EMPLEADOS POR CADA PUESTO DE RRHH
Gestión Centralizada 100%	103
Gestión con Baja Descentralización	70
Gestión con Alta Descentralización	47

La evolución de la cantidad de recursos dependerá de la mejora del desempeño de las personas afectadas a las funciones de RRHH. Por ello, en la medida que el área tenga mayor rotación le será muy difícil alcanzar los estándares de productividad de mercado.

En menor medida, otro elemento que impacta es el funcionamiento de los procesos internos y los sistemas de información de la empresa. En muchos casos, la existencia de procesos deficientes y la carencia de información en tiempo y forma atenta contra la mejora de la productividad, con un impacto directo en la cantidad de puestos afectados a la gestión de RRHH.

Por último, la cantidad de recursos propios afectados a la gestión está en relación directa con el nivel de tercerización de servicios profesionales del área, a mayor cantidad de puestos menor deberá ser el nivel de contratación de los servicios tercerizados, tema que desarrollaremos a continuación.

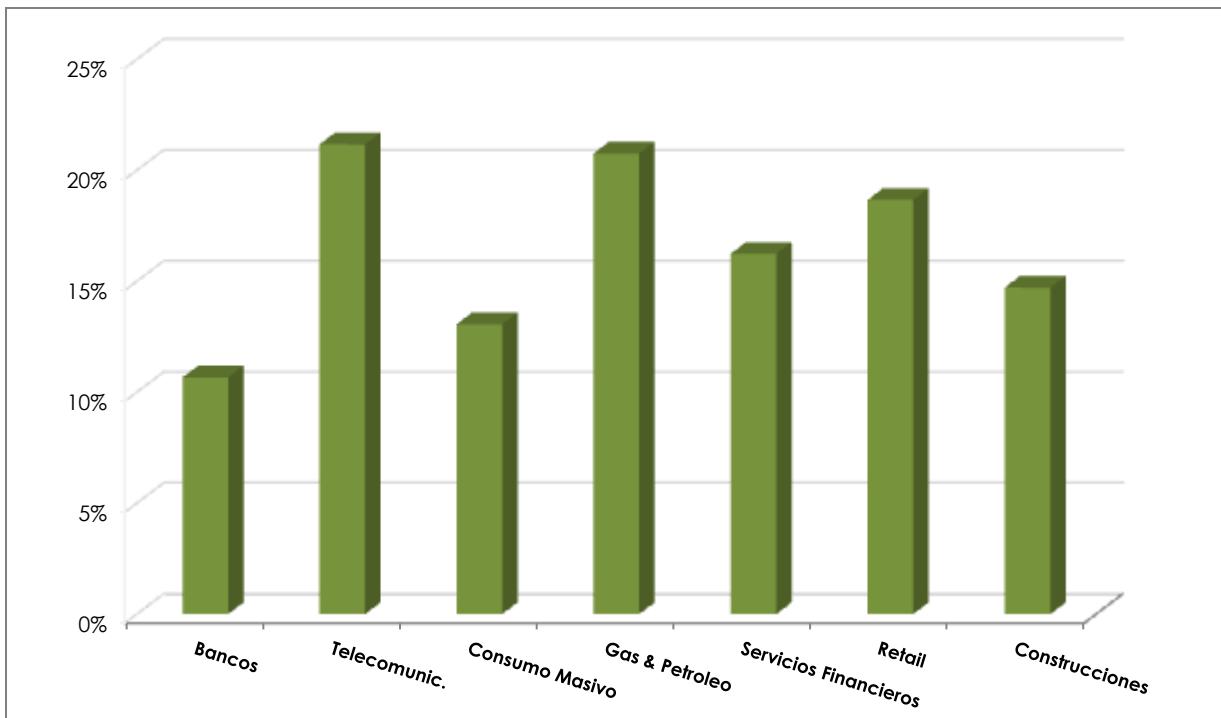
## 2. LOS SERVICIOS PROFESIONALES CONTRATADOS

Conceptualmente la contratación de servicios profesionales mediante el esquema de tercerización responde a una decisión previa: *no desarrollar internamente el puesto y reemplazarlo con una contratación externa.*

Esta elección debe ser absolutamente fundamentada para evitar impactos improductivos. En general, podemos encontrar varios ejemplos: *elegir entre un proceso de selección con recursos propios o mediante consultoras externas, liquidación de haberes con personal propio o tercerizarlo, llevar adelante una encuesta de clima organizacional con el personal de RRHH o a través de una consultora, etc.*

**La mejor manera de medir la tercerización y su impacto es en términos económicos.** Se debe tomar el monto en dinero abonado en concepto de tercerizaciones de servicios profesionales y relacionarlo con el monto total invertido en el mismo período para llevar adelante la gestión del área de RRHH. De modo tal que obtendremos un porcentaje que expresa el impacto económico de los servicios profesionales en el costo total del área de RRHH.

**En el siguiente gráfico podemos observar los niveles de tercerización promedio de las empresas según su actividad:**



Al momento de elegir hay que tener en cuenta:

- **si el proceso va a ser frecuente** (en términos económicos): *es más conveniente desarrollar un recurso propio*
- **si el proceso es temporalmente ocasional** (por ejemplo una vez al año): *la tercerización puede mejorar la eficiencia del área*

Seguramente en muchas oportunidades nos encontramos ante la dificultad de incorporar la persona adecuada por dificultades en el mercado laboral. En ese caso, la tercerización es una solución al problema a corto plazo, no debiendo dejar de lado la búsqueda para desarrollar el recurso interno a mediano plazo.

Hay un análisis adicional que se puede realizar para verificar si los montos abonados por los servicios profesionales contratados mantienen una coherencia con los costos laborales del staff del área de RRHH.

Para ello debemos aplicar la siguiente fórmula de cálculo:

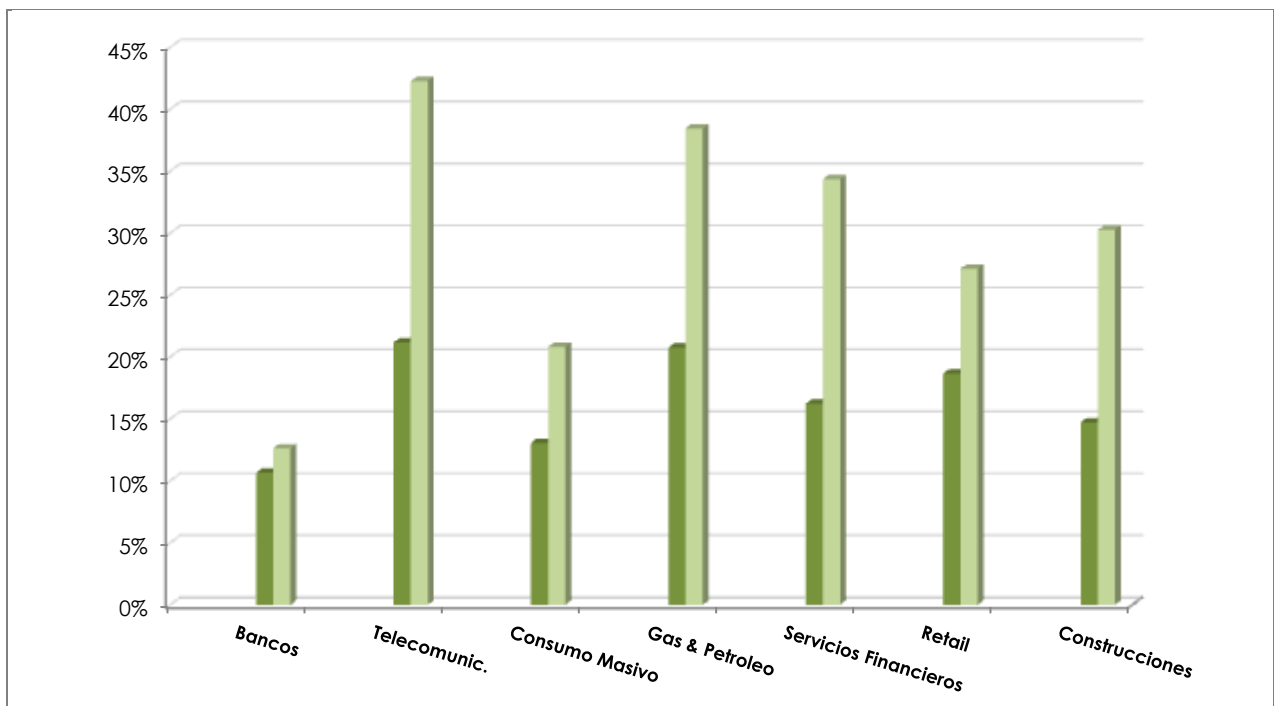
$$\frac{\text{Monto Abonado en Servicios Profesionales}}{\text{Costo Laboral Promedio Empleado de RRHH}} = \text{Cantidad de Empleados Adicionales}$$

Y luego aplicar la siguiente relación:

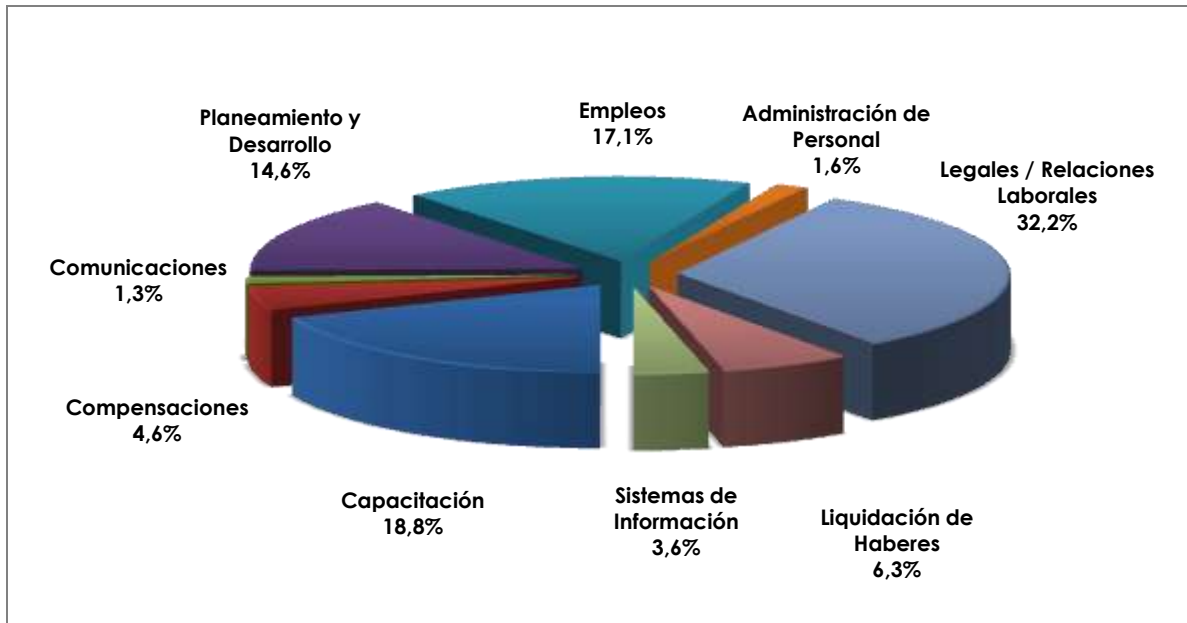
$$\frac{\text{Cantidad de Empleados Adicionales}}{\text{Dotación Actual del Área de RRHH}} = \text{\% de Incremento en la Dotación de RRHH}$$

Si el porcentaje obtenido se aleja en más del doble del nivel de tercerización que posee la empresa nos encontramos ante una situación que debe ser revisada, ya sea mejorando los honorarios abonados o desarrollando los recursos propios para disminuir la tercerización. De esta manera, estaríamos mejorando la eficiencia y productividad del área en términos económicos.

**En el siguiente gráfico podemos observar la brecha entre los niveles de tercerización promedio de las empresas y el porcentaje en que podrían incrementar su dotación de RRHH, según su actividad:**



El siguiente gráfico nos muestra la distribución promedio de la tercerización de servicios profesionales según la función que afecta:



### 3. LA INVERSIÓN ECÓNOMICA REALIZADA

El monto invertido para llevar adelante la gestión de RRHH comprende:

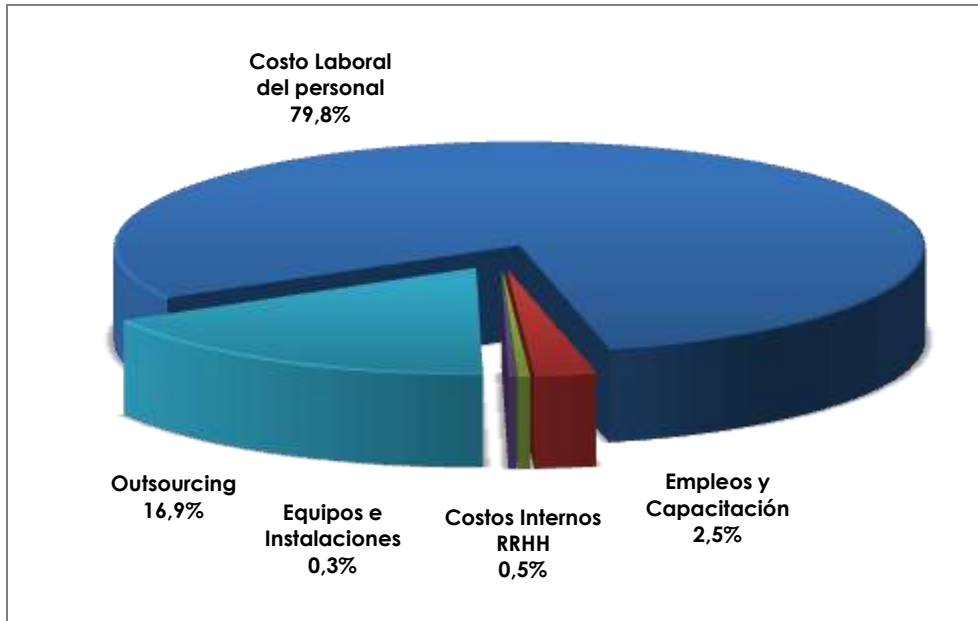


El monto anual no debe ser analizado en términos absolutos, sino en relación a otra variable económica significativa de la empresa, como pueden ser los costos operativos totales.

De esta forma se vincula la inversión en la gestión de RRHH con el costo total corriente de operación de la empresa.

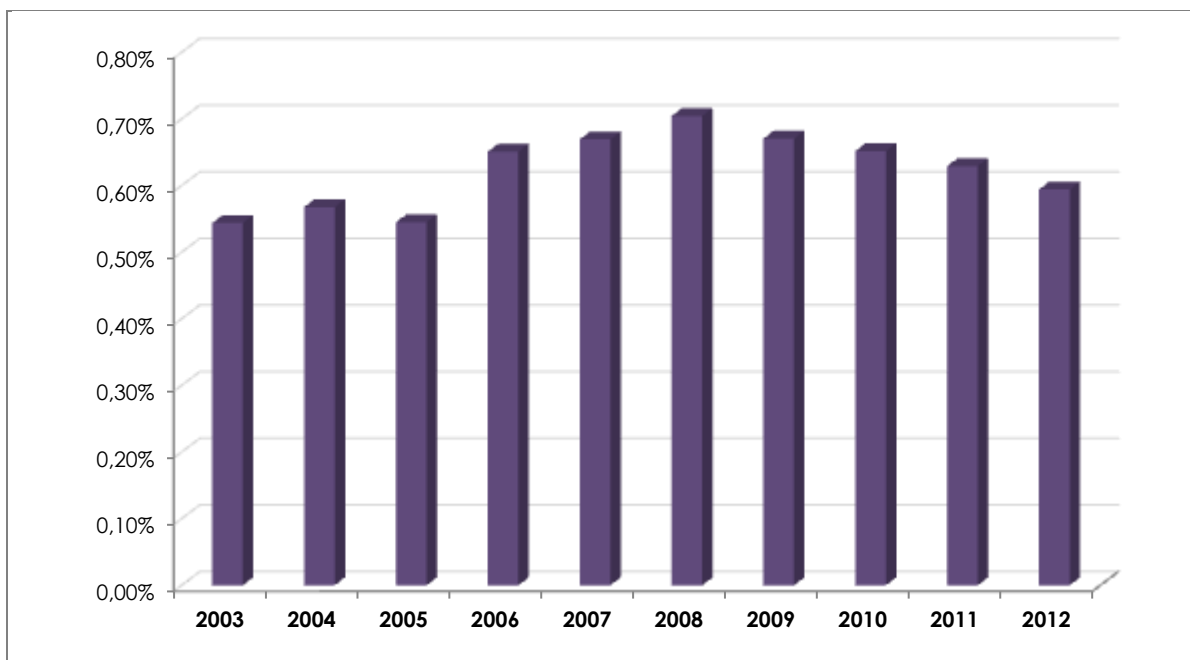
Ambas variables están sujetas a limitaciones presupuestarias similares y al impacto de la inflación, con lo cual obtendremos un parámetro excelente para monitorear la inversión en términos reales en la gestión del capital humano de la empresa.

**La distribución promedio de los costos de un área de RRHH es la siguiente:**



La evolución del impacto de la inversión en la gestión de RRHH respecto a los costos operativos totales marca de manera clara la importancia que tiene en la empresa su capital humano y cómo esa importancia se verifica, de manera tangible, en la asignación de recursos económicos para desarrollar las prácticas necesarias y lograr los objetivos propuestos de mejora del desempeño.

**La evolución de los últimos 10 años fue la siguiente:**



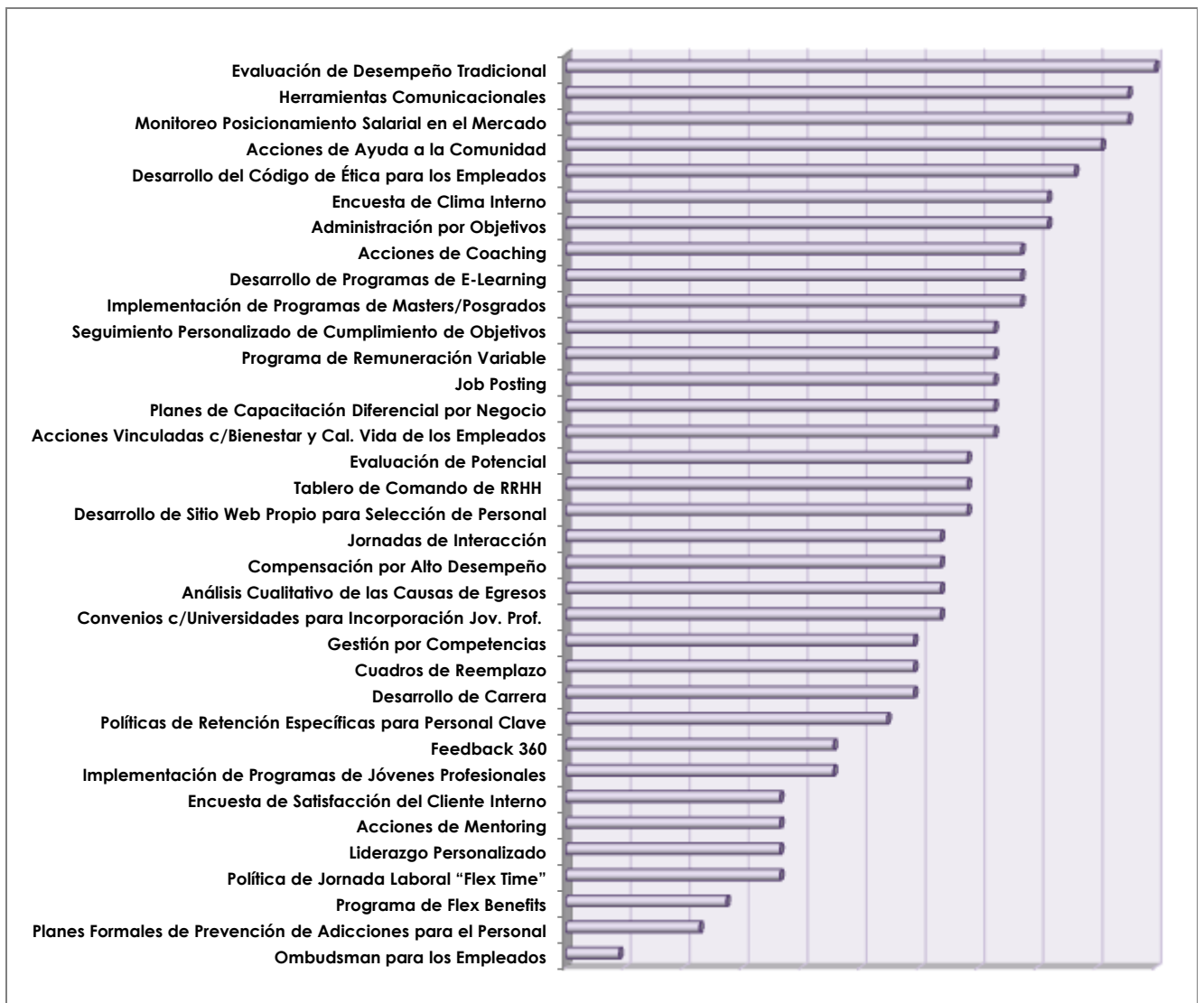


Como podemos observar claramente desde el año 2008 hay una menor inversión en la gestión de RRHH respecto a los demás costos de la empresa, situación que dificulta la mejora e innovación en la ejecución de prácticas de capital humano.

#### 4. EL ÍNDICE DE EJECUCIÓN DE PRÁCTICAS

Aquí se trata de evaluar las prácticas llevadas adelante por la empresa, analizando también su alcance y su frecuencia.

**En el siguiente gráfico podemos observar en orden decreciente el nivel de aplicación de las diferentes prácticas de RRHH en el mercado:**



Para poder medir el grado de ejecución de una empresa se toman todas las prácticas existentes en el mercado y se analiza cuáles se están llevando a cabo. Luego se pondera por el alcance, donde a un alcance de toda la organización corresponde mayor ponderación y la frecuencia, donde a mayor frecuencia también sube la ponderación. Posteriormente, se calcula un índice de ejecución en una escala de 1 a 10, donde a mayor valor mayor ejecución de prácticas.

**El índice promedio de mercado se ubica en 6,27.** Si una empresa obtiene un valor superior está implementando mayor cantidad de prácticas que el promedio de mercado.

Este elemento es vital para poder emitir un juicio de valor de la eficiencia y productividad de la gestión de RRHH en la empresa, ya que podemos conocer lo que se está ejecutando en término de prácticas y relacionarlo con la asignación de recursos humanos y económicos.

Dicho de otra manera, para poder evaluar correctamente los niveles de eficiencia y productividad de un área de RRHH se deben analizar los 4 factores conjuntamente enunciados al inicio: *los recursos humanos requeridos, los servicios profesionales contratados, la inversión económica realizada y el índice de ejecución de prácticas.*

## CONCLUSIÓN

*Cuando el análisis no se hace con los 4 factores tenemos mucho riesgo de caer en el “prejuicio”, es decir, calificar como eficiente o ineficiente la gestión de RRHH sin considerar el marco completo de situación: la dotación propia afectada, el nivel de tercerización, la asignación económica y el desarrollo de las prácticas.*

*De esta manera, el equilibrio debe estar dado en función de una asignación de recursos razonable, con una inversión monetaria también razonable y una ejecución de prácticas acorde con los objetivos propuestos al inicio de la gestión.*