



ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA GESTIÓN DE RRHH

La Medición y el Benchmarking como Herramienta

La gestión de los recursos humanos en las empresas se enfrenta ante un gran desafío: “cómo optimizar su función tendiendo al constante desarrollo del Capital Humano con restricciones presupuestarias cada vez mayores”.

Dr. Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 8ª Edición Anual del **Reporte BIG ® 2005 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Julio 2005. Revisión y re-edición Septiembre 2011.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Derechos reservados. © Copyright 1997-2011.

www.egestionar.com.ar | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

Durante los últimos años, en especial a partir del 2001, los responsables de las áreas de recursos humanos adquirieron la gran habilidad de liderar los procesos necesarios para reclutar, capacitar, motivar y desarrollar el personal de la empresa con escasos recursos económicos y humanos.

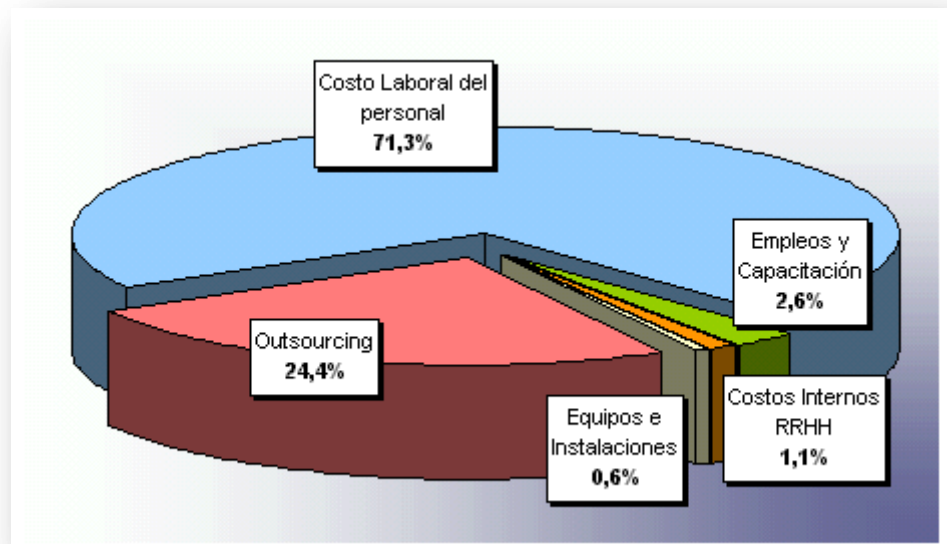
En muchos casos la “tecnología instalada” en las empresas (*sistemas de liquidación de haberes, sistemas ERP, bases de datos de postulantes, Intranet, desarrollo de plataformas de e-learning etc.*) corresponde a inversiones realizadas antes de la devaluación sufrida en nuestro país. Dichas herramientas necesitan de una alta afectación de tiempo para un óptimo funcionamiento. Cuando esto no se logra se cae en una sub-utilización del manejo de la información, que trae como resultado una menor eficiencia en la gestión del área.

Esta situación obliga, hoy más que nunca, que los responsables de recursos humanos requieran información útil en el momento oportuno. La generación de indicadores que permiten medir la gestión y el benchmarking como elemento de consulta permanente, brindan parámetros indispensables para detectar cuál es la estructura de costos necesaria para llevar a cabo eficazmente los objetivos de la gestión.

A través de nuestros relevamientos de mercado podemos afirmar que la inversión económica en la gestión de recursos humanos no debería ser inferior al 0,7% de los costos operativos totales de la empresa. Es decir que por cada \$1.000 de costo, \$7 deberían ser asignados a la administración y desarrollo del capital humano. Sin embargo desde el año 2002 esto no se cumple en Argentina, **dónde el promedio alcanza valores entre el 0,54% y el 0,60%.**

Cuando analizamos la inversión en la gestión de recursos humanos estamos tomando en cuenta el costo laboral de los empleados del área, los servicios profesionales tercerizados, gastos de oficina, equipos, etc.

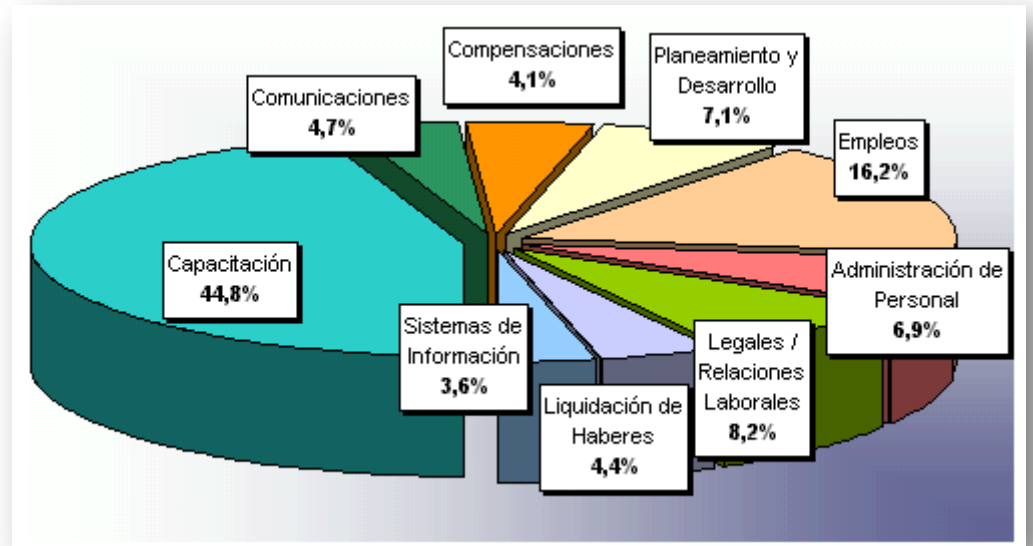
La distribución de los **COSTOS** de la Gestión de RRHH es la siguiente:



La tercerización de los servicios profesionales (*outsourcing*) requiere un análisis particular. Generalmente se trata de decisiones estratégicas basadas en estudios previos dónde la empresa considera más conveniente contratar funciones que incorporar recursos propios.

De la estructura de costos totales del área de recursos humanos, la tercerización representa un 24,4%. De acuerdo a las funciones que habitualmente se tercerizan, se puede observar la siguiente distribución:

La distribución del **OUTSOURCING** en RRHH es la siguiente:



Un punto importante a evaluar ante una decisión de tercerizar es el tema costos, previo análisis de la disponibilidad y competencias de los recursos humanos del área.

Según nuestros datos de mercado el monto invertido por las empresas en servicios profesionales tercerizados representa un incremento de la dotación del área (*a salario promedio*) de casi un 41%. Esto implica que en términos económicos se optimiza el outsourcing cuando se trata de proyectos específicos, donde no se cuenta con el recurso interno. Cuando se trate de funciones habituales y recurrentes se debe realizar un análisis mucho más minucioso.

En relación con las estructuras se puede observar que están vinculadas directamente con la estrategia de la empresa y su Capital Humano. Al dividir las funciones de recursos humanos de una empresa en dos grupos, Administración (*hard*) y Desarrollo (*soft*), se puede determinar hacia dónde está orientada la gestión. Un dato a considerar del mercado es que hasta el año 2001 la relación era 50% y 50% respectivamente. En la actualidad, la desaceleración de la inversión en desarrollo ha llevado estos parámetros a un 64% para funciones de Administración y un 36% para funciones de Desarrollo. Seguramente esta tendencia deberá revertirse como consecuencia de la recuperación y mejoría de los indicadores macroeconómicos del país que conducen a las empresas a apostar al desarrollo de su Capital Humano.

Un factor distintivo que impacta al analizar los costos de recursos humanos es la dotación total de la empresa. El concepto de "economía de escala" muestra, que empresas con 1.000 empleados de dotación tienen mayor dificultad en optimizar sus costos de estructura, que una empresa con 5.000 empleados. Esto se refleja en la relación de cantidad de empleados de recursos humanos respecto a la dotación total de la empresa, dónde se alcanzan valores de hasta un 100% más eficiente para las empresas de grandes dotaciones.

Dotación Total Empresa	Costo Área de RRHH Promedio por Empleado
Hasta 1.000 empleados	\$ 1.703 anuales
De 1.000 a 3.000 empleados	\$ 976 anuales
Más de 3.000 empleados	\$ 818 anuales

Ante una gestión de recursos humanos descentralizada, es decir con afectación de recursos en diferentes plantas/sucursales en el país también se observan algunas diferencias: los costos de la gestión llegan a duplicarse al compararse con empresas que poseen una gestión centralizada físicamente. Esto implica que el esfuerzo por mantener una alta eficiencia en los costos es mucho mayor cuando nos encontramos ante este tipo de estructura descentralizada.

Con frecuencia nos encontramos ante la pregunta *¿cuál es el retorno de la inversión en Capital Humano?* Desde luego que la respuesta no es un valor exacto y tangible ciento por ciento. Lo que sí es factible, es determinar las diferencias en algunos indicadores de gestión entre aquellas empresas que poseen una mayor inversión en sus recursos humanos, de las que no.

El resultado de nuestros estudios de mercado confirma esta hipótesis: cuando una empresa mantiene en el tiempo estándares de inversión relevantes, aún a pesar de situaciones de contexto desfavorable, logra mejores rendimientos económicos y humanos.

Al tomar aquellas empresas argentinas que asignan una inversión económica a su capital humano superior al mercado comparativo, observamos que:

- *La rentabilidad promedio por empleado es superior en un 72%.*
- *El índice de desvinculaciones voluntarias (renuncias) es inferior en un 46%.*
- *El índice de desarrollo (promoción interna a puestos de conducción) es superior en un 24%.*
- *La gestión de capacitación tiene una intensidad superior en un 50%.*

Estos datos generan una conclusión clara y contundente. Mantener una alta inversión en los recursos humanos, con un adecuado sistema de medición y control de costos es siempre rentable para las organizaciones.