



La medición del impacto económico de la dirección de personas

Es habitual ver cómo en época de crisis, los recortes presupuestarios afectan con más virulencia a las inversiones relativas a personal que a otras áreas de la empresa, optándose por los despidos y regulaciones de empleo sin tener en cuenta hasta qué punto se está descapitalizando de talento a la organización. Para no incurrir en este error, de costosa factura en el futuro inmediato, es necesario saber cuantificar la contribución económica de las inversiones en RR.HH. Los autores proponen un modelo basado en el Índice de Recursos Humanos, que cuantifica el valor estratégico de los RR.HH en una compañía, y refleja la calidad del gobierno de las personas dentro de la organización.

MIGUEL A. ARIÑO, profesor de IESE. Socio de Personnel Measurement (Grupo DOC) (aarino@iese.edu) y PABLO MAELLA, profesor colaborador de ESADE y Socio-director de Personnel Measurement (Grupo DOC) (pmaella@doc-es.com).

Cada vez se oye más a los directivos decir que las personas constituyen la ventaja competitiva diferencial de su empresa. Sin embargo vemos cómo, en época de crisis, los recortes presupuestarios afectan con más virulencia a las inversiones relativas a personal que a otras áreas de la empresa o, en otras palabras, cómo se despide gente sin te-

ner en cuenta hasta qué punto se está descapitalizando de talento a la organización.

¿Por qué pasa esto? ¿Por qué son muchos los directivos que piensan que las personas son lo más importante pero son menos los que actúan en consonancia? Una empresa que reconozca el valor estratégico que tiene el modo de dirigir personas y que actúe en consecuencia gozará de una ventaja competitiva inigualable. Para ello, tendrá que saber cuantificar la contribución en términos económicos de sus inversiones en RR.HH.

La labor de la dirección de una empresa consiste en elaborar e implantar una estrategia para la compañía que asegure, en primer lugar, su viabilidad y supervivencia, y en segundo lugar, alcanzar una ventaja competitiva sostenible que le permita estar cada vez en mejores condiciones de conseguir sus objetivos estratégicos. Una de las principales contribuciones al desarrollo de la dirección estratégica procede de las investigaciones del profesor Michael Porter de la Harvard Business School en la década de los 80. A partir de entonces, durante años, la dirección estratégica se enfocó en el análisis del sector en que se compite. El modelo de las 5 fuer-

FICHA TÉCNICA

Autor: ARIÑO, Miguel A., y MAELLA, Pablo.

Título: La medición del impacto económico de la dirección de personas.

Fuente: Capital Humano, nº 174, pág. 60. Febrero, 2004.

Resumen: Tarea de la dirección de una empresa es desarrollar los recursos y capacidades dentro de la compañía que le permitan implantar su estrategia. Si bien los recursos y capacidades que pueden encontrarse en el mercado difícilmente pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible, porque están accesibles a cualquier empresa que quiera adquirirlos, el modo en que se dirigen las personas en una organización sí que puede ser fuente de dicha ventaja. El dudoso reconocimiento que el departamento de RR.HH tiene en algunas compañías se debe a que no ha sabido demostrar su contribución en términos cuantitativos a los objetivos estratégicos de la empresa. En el artículo se presenta un modelo que permite medir cuantitativamente el impacto económico de la dirección de personas, y por tanto, demostrar el valor estratégico de los RR.HH en la empresa.

Descriptor: Gestión Estratégica de RR.HH. / Ventajas competitivas / Modelo Medición Impacto Económico RR.HH.

zas de Porter se convirtió en el paradigma que sirvió a directivos de todo el mundo para analizar el posicionamiento de su empresa dentro del sector y a diseñar las estrategias que permitían a la compañía alcanzar la deseada ventaja competitiva. Este modo de enfocar la dirección estratégica se centra en un análisis del exterior de la compañía: la llamada estructura del sector.

En la década de los 90 los directivos de las compañías, sin dejar de mirar al entorno externo, al sector, se han centrado en diseñar la estrategia de sus compañías en función de los recursos disponibles. Se mira al interior de la compañía, se observan los recursos de que se dispone, y a partir de ellos se diseña la estrategia. Han sido estos los tiempos en que Hamel y Prahalad acuñaron los conceptos de "core competences" o competencias distintivas de la compañía. Recursos dentro de una compañía pueden ser de muchos tipos: financieros, activos físicos, recursos humanos, capacidad organizativa, reputación, imagen de marca, etc. Algunos de estos recursos, en la medida en que están disponibles para muchas empresas, nunca pueden ser fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, los recursos financieros están accesibles a muchas compañías en los mercados de capitales. Lo mismo sucede con la mayoría de los activos físicos, plantas y equipos. Mientras estos activos se puedan adquirir en un mercado, estarán disponibles a muchos competidores y por tanto no pueden ser fuente de ventaja competitiva.

I. LOS RR.HH. COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La ventaja competitiva que pueda poseer una compañía sirve de poco si esta ventaja no se puede mantener a lo largo del tiempo. En la medida que los competidores pueden alcanzar esa misma ventaja, deja de serlo. Por tanto, una de las principales funciones de la dirección de una compañía es la de generar para la compañía los recursos y capacidades que sean fuente de la ventaja competitiva sostenible.

La estrategia de una compañía debe centrarse en dos aspectos:

- Articular una visión sobre cuál quiere que sea el futuro de la compañía. Determinar a dónde quiere ir la compañía. Qué quiere ser.



- Dotar a la compañía de una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar ese futuro, es decir, dotar a la compañía de los recursos y capacidades necesarias para alcanzar esa ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, la imagen de marca de Coca-Cola, la capacidad de Sony de introducir rápidamente en el mercado nuevos productos o la participación de mercado de Microsoft, son fuentes de ventaja competitiva sostenible. En general, cualquier recurso que no pueda adquirirse en un mercado y que para poseerlo la empresa lo tenga que construir a base de la consistente y sistemática aplicación de una serie de prácticas a lo largo de mucho tiempo, será fuente de ventaja competitiva sostenible, como por ejemplo, un específico *know-how* de una compañía, o la capacidad de aprender a hacer cosas nuevas y a adaptarse a nuevas situaciones, o las capacidades organizativas y de coordinación.

Como hemos dicho antes, ni los recursos financieros, ni los activos físicos pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible, como tampoco lo pueden ser los recursos humanos, ya que los mercados laborales los hace disponibles a todas las empresas. Lo que sí puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible es *el modo en que se dirigen las personas en una compañía*, es decir la *dirección estratégica de los recursos humanos*, que consiste en:

Si las personas están bien dirigidas, las estrategias serán bien implantadas. Si las personas no están bien dirigidas muy difícilmente podrán poner en práctica una estrategia por muy bien diseñada que esté

- Dotar a las personas que trabajan en la compañía de las capacidades técnicas que les permitan alcanzar la máxima excelencia profesional posible: Capacidad.
- Conseguir alinear las voluntades de las personas con los objetivos de la compañía: Motivación.
- Diseñar un entorno organizativo que permita sacar el máximo partido a estas capacidades y a estas voluntades de las personas que trabajan en la compañía: Organización.

Esta es la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en una empresa, porque son las personas bien dirigidas las que implantarán la estrategia que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos. Si las personas están bien dirigidas, las estrategias serán bien implantadas. Si las personas no están bien dirigidas –no se les dota de la capacidad técnica, no se facilita que identifiquen sus voluntades con los objetivos de la empresa o no se les proporciona un entorno organizativo donde puedan hacer fructificar estas capacidades y voluntades– muy difícilmente podrán poner en práctica una estrategia por muy bien diseñada que esté.

2. DIFICULTADES Y CARENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

Escuchamos con frecuencia en conferencias y foros, y leemos habitualmente en libros y artículos de gestión empresarial frases tales como que *las personas son el activo más importante de la organización*. Sin embargo, en numerosas ocasiones, tenemos la posibilidad de comprobar que no se actúa en consonancia con esa máxima. Vemos, por ejemplo, cómo en época de crisis los recortes presupuestarios afectan con más virulencia a las inversiones relativas a personal que a otras áreas de la empresa. ¿Por qué son muchos los directivos que piensan que las per-

sonas son lo más importante pero son menos los que actúan en consonancia? Una razón que a nosotros nos parece fundamental es que se *intuye* que las personas son muy importantes, pero sólo lo podemos intuir, no demostrarlo con números. Las inversiones que se realizan en mejora de la Dirección de Personas, a diferencia de otras inversiones que se realizan en las organizaciones, difícilmente van acompañadas de un estudio sobre su rentabilidad, y eso ocurre, entre otros factores, porque es muy difícil de realizar una aproximación fundada sobre la rentabilidad económica de dichas inversiones.

La mayor parte de los criterios que se usan para tomar decisiones en áreas tales como Comercial, Finanzas y Producción son cuantificables en términos económicos. En dichas áreas se toman decisiones de inversión sobre la base de qué va a representar dicha inversión en cuanto a incremento de ventas, o en cuanto a rentabilidad, o en cuanto a reducción de costes,.. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones de inversión en personas se toman sobre la base de criterios no cuantificables en términos económicos, tales como mejorar el compromiso de las personas, o su motivación o su satisfacción. De esta manera se hace difícil justificar estas inversiones.

RR.HH habla un lenguaje distinto a las otras áreas. Donde Finanzas dice “con esta inversión hemos aumentado los beneficios extraordinarios en medio millón de euros”, RR.HH dice “con esta inversión ha aumentado la motivación de la gente”; donde Producción dice “hemos acortado el ciclo de producción en 10 minutos lo que representa unos ahorros anuales de un millón de euros”, RR.HH dice “hemos aumentado el grado de satisfacción de los empleados”; y donde Marketing/Ventas dice “hemos aumentado las ventas en un millón de euros”, RR.HH dice que “se ha reducido la rotación en un 8%”. La consecuencia es que no se ve la conexión que existe entre los logros del departamento de RR.HH. y los resultados de la empresa.

3. CUANTIFICAR LA APORTACIÓN ECONÓMICA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS: EL MODELO

Para colocar la función de RR.HH. en su verdadero lugar dentro de la organización es necesario que la dirección de la compañía



sea consciente del valor estratégico de este departamento. Para ello, sería muy útil contar con información sobre tres aspectos fundamentales:

1. Saber cuánto dinero está aportando a la empresa el modo como se dirigen las personas actualmente.
2. Conocer cuánto más se ganaría por mejorar las prácticas de Dirección de Personas.
3. Identificar qué prácticas en concreto habría que mejorar para aumentar los beneficios de la compañía.

Para dar respuesta fundada a estas preguntas hemos desarrollado un modelo adaptable a cada organización, basado en un estudio de casi 1.000 empresas americanas pertenecientes a todos los sectores, que mide el impacto económico que las personas tienen en la organización, lo que se ingresaría por mejorar la Gestión de Personas, y en qué aspectos de Gestión de Personas, según las características particulares de cada empresa, sería más rentable invertir. El mo-

Uno de los elementos claves del modelo es lo que hemos llamado el Índice de Recursos Humanos. Este índice cuantifica el valor estratégico de los RR.HH en una compañía, y refleja la calidad del gobierno de las personas dentro de la organización

delo nos da información sobre cómo impacta, en términos económicos, la Dirección de las Personas en los ingresos de la empresa, en el cash-flow, en la rentabilidad y en su valor de mercado.

Uno de los elementos claves del modelo es lo que hemos llamado el **Índice de Recursos Humanos**. Este índice cuantifica el valor estratégico de los RR.HH en una compañía, y refleja la calidad del gobierno de las personas dentro de la organización. El índice recoge los tres aspectos que antes mencionábamos como claves para que se pueda hablar propiamente de una dirección estratégica de



Podemos ayudarle a cumplir con la ley



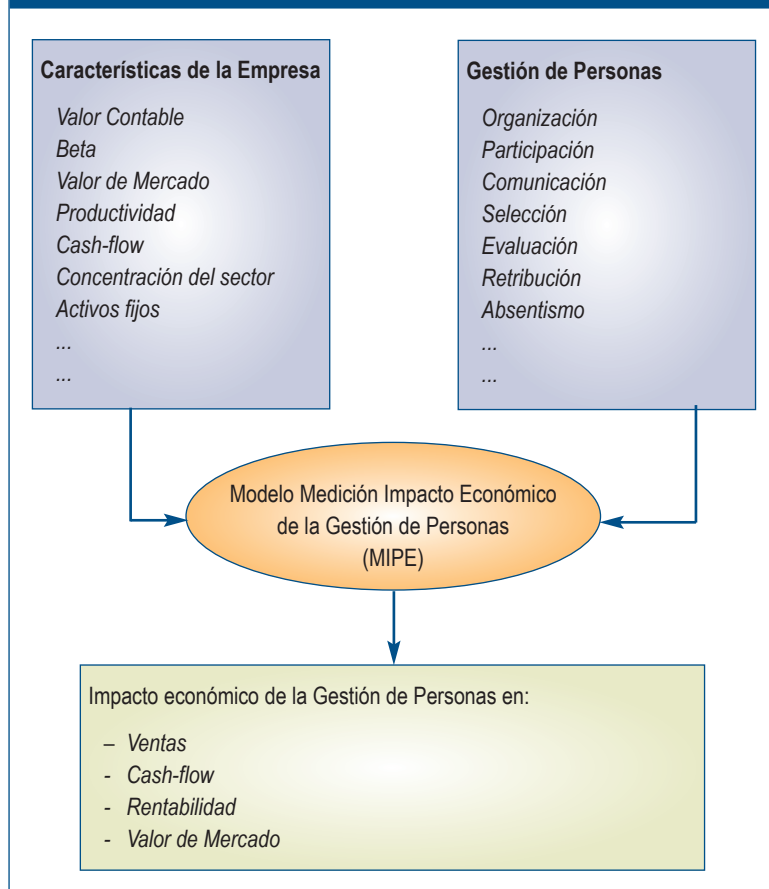
¿Sabe que la L.O.P.D. le obliga a realizar una auditoría al menos cada 2 años?

Hable con un experto como ESA Security

Nuestros expertos acumulan más de 20 años de experiencia de promedio en informática y en la seguridad de la información, en todo tipo de entornos. Gracias a ellos hemos creado y probado nuestra propia metodología para automatizar la auditoría de la LOPD para cualquier complejidad o tamaño de empresa o institución.

ESA Security, especialistas a su servicio.

FIGURA 1 > MODELO DE MEDICIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS (MIPE)



FUENTE > Elaboración propia.

los recursos humanos: dotar a las personas de las capacidades técnicas necesarias para poner en práctica la estrategia de la compañía (capacidades); alinear las voluntades de las personas con los objetivos de la compañía (motivación), y dotar a la compañía de un entorno organizativo que facilite la consecución de sus objetivos (organización).

De modo sistemático las compañías que en el estudio tienen un índice de RR.HH. elevado tienen una rentabilidad y productividad superior a las que tienen un índice bajo. El modelo sirve para cuantificar, en términos económicos, las mejoras en rentabilidad y en productividad asociadas a las mejoras en el índice. Una mejora en el índice es el resultado de una mejora en cómo se dirigen a las personas en la organización. Este activo intangible, como toda fuente de ventaja competitiva sostenible, sólo se genera con la persistente aplicación a lo largo del tiempo de una serie de prácticas directivas referentes a las personas. Además, no basta con la me-

jora en alguna práctica individual sino que se requiere una mejora conjunta en todo un sistema de prácticas relativas a la dirección de personas. Este sistema de prácticas tiene que ser internamente coherente (no debe haber prácticas que generen conductas disfuncionales como sucede en la mayoría de las compañías aunque no sean conscientes de ello), y a la vez debe estar alineado con los objetivos estratégicos. El logro de esta ventaja competitiva a través de la función de RR.HH. requiere el compromiso prolongado a lo largo del tiempo de la alta dirección. Los resultados son un capital humano competente, identificado con la compañía, en un entorno organizativo que les permite desplegar sus capacidades: un activo intangible que verdaderamente es fuente de ventaja competitiva sostenible. El índice de RR.HH. que hemos desarrollado no es más que la expresión cuantitativa de la calidad de este activo intangible. Con este índice se puede cuantificar en términos económicos las decisiones de inversión en personas y permite, por tanto, justificar estas inversiones con el mismo lenguaje con que Ventas, Producción o Finanzas justifican sus inversiones, colocando la función de RR.HH. en el lugar que le corresponde dentro de la empresa.

El modelo, que explica el 50% de la variabilidad de los resultados económicos de una organización, se nutre (como indica la figura 1) con la entrada de datos específicos, particulares de cada empresa, de dos tipos: los primeros son datos relativos a las características generales de la organización, tales como su tamaño, capitalización, rentabilidad, riesgo financiero, concentración del sector, sindicalización,.. Estos datos proporcionan al modelo el perfil de organización que se es actualmente. Los otros datos son los relativos a cómo la organización está gestionando a sus personas, o sea, cómo los selecciona, desarrolla, evalúa, remunera, organiza,.. El modelo compara los datos introducidos con los existentes en la base de datos y aplica las fórmulas parametrizadas y adaptadas a la realidad de cada empresa. El resultado es el de poseer una aproximación fundada de en cuánto podrían subir las ventas, el cash-flow, la rentabilidad y el valor de mercado de la organización, mejorando las prácticas de dirección de personas, y en concreto, señalando qué prácticas serían las que habría que mejorar. ▲