

Mazabel, César.

2015 *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa.*

Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

por Paloma Martínez-Hague

pmartinezh@pucp.pe

1. Introducción

El libro de César Mazabel, dirigido a los profesionales de recursos humanos, cumple con el objetivo de ser una guía práctica que les permita medir la gestión de las áreas bajo su cargo, demostrando la creación de valor económico¹. Respecto del propósito final del libro, que consiste en convertirse en un mecanismo de apoyo al posicionamiento de las áreas de gestión de recursos humanos como estratégicas y críticas para la empresa, creemos que se logra, pero enfocado de manera más enfática en empresas industriales grandes con mecanismos de recolección y sistematización de data². La importancia de este libro radica en su demostrada utilidad, simplicidad y en el hecho de que logra expandir el conocimiento en un terreno complejo como la medición de la gestión de personas³.

2. Resumen

Autores como Vaiman (2008), Barney y Clark (2007) y Holland, Sheehan y De Cieri (2007) resaltan la necesidad de alinear y medir la gestión de personas con la estrategia de la empresa para convertirla en su ventaja competitiva sostenible⁴. De igual manera, Grant (1996) afirma que el recurso estratégico más importante de la empresa es el conocimiento, y si el conocimiento reside especialmente entre los miembros de la organización entonces la esencia de las capacidades de la organización está en la integración y gestión de los individuos. Finalmente, Dave Ulrich (2011) resalta que muchos *chief executive officers* (CEO) reconocen que los temas de recursos humanos son lo más importante de su agenda, por su impacto en los resultados finales del negocio.

El autor también reconoce esta coyuntura especial, pero reconoce que, si los profesionales de recursos humanos no cambian su actitud y comienzan a pensar en el negocio, se seguirá gestionando bajo el supuesto vigente de que la gestión de personas es cualitativa, blanda, poco alineada al negocio y muy difícil de medir. Para el autor, el reto de los profesionales y de las áreas de recursos humanos es trabajar bajo estándares medibles que provean información a la misma área, a otras gerencias y, sobre todo, a la gerencia general sobre el impacto financiero y económico de sus logros.

El presente libro puede ser descrito como una guía que permitirá medir y calcular para demostrar el valor económico de los procesos de recursos humanos. Presenta un interesante enfoque en cifras, indicadores y ratios de gestión que lo convierten en un manual para la gestión diaria. Un gran valor de este libro es dejar la discusión sobre la importancia de medir para abrir paso a la acción, proponiendo qué y cómo medir a través de un conjunto de herramientas para hacerlo. Estas herramientas son i) los indicadores basados en *data*, y ii) los reportes y formatos para presentar la información y sustentarla. Los indicadores

1. El concepto de valor económico de los recursos humanos, para el autor, está relacionado con la generación de resultados tangibles, cuantificables y económicos para la empresa.

2. Definiremos *data* como los datos sin análisis.

3. Utilizamos el concepto de gestión de personas de manera general para incluir la gestión de recursos humanos, que menciona el autor, y la gestión del talento también, concepto actual dentro del campo de estudio. Sin embargo, el autor habla de gestión de recursos humanos.

4. Para Barney y Clark (2007) una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible cuando crea más valor económico que las demás empresas en su industria y estas no son capaces de duplicar los beneficios de su estrategia.

que propone el autor miden el impacto real que tienen los procesos de gestión de recursos humanos en la empresa, la capacidad de generar ahorros y eficiencias, los mejores usos de los recursos, y la mirada cuantitativa que los gestores de recursos humanos deben tener.

El libro está organizado en dos partes. La primera parte presenta la evolución de las áreas de recursos humanos, desde las encargadas de proveer funciones de apoyo hasta las áreas estratégicas en el desarrollo de la empresa, responsables de la gestión del capital intelectual. De la misma manera, esta primera parte presenta las principales definiciones sobre las que se trabajará luego respecto de los indicadores, ratios y planeamiento estratégico.

La segunda parte del libro presenta los indicadores de los principales procesos de recursos humanos⁵, las fuentes para armar dichos indicadores, ejemplos, los sustentos y las gráficas. Si bien no lo menciona en el texto, en una entrevista con la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU 2015) el autor indica que el libro se basa en 82 casos empresariales en los cuales ha participado como consultor e investigador.

3. Análisis

El autor plantea 3 reglas antes de iniciar la lectura y uso del libro como guía: i) comenzar con una actitud de apertura hacia los números y las mediciones; ii) tener y conocer la información operativa de productos y servicios de la empresa, es decir, conocer el negocio; y iii) obtener información económica actual, es decir, conocer el mercado nacional e internacional donde se desarrolla la empresa. Complementando esto, Rizal Bragagnini Oliver incluye en el prólogo un paso básico antes de iniciar las mediciones: definir qué se quiere medir y para qué, de manera que se pueda definir cómo hacerlo.

El primer desafío que enfrenta el libro es demostrar que es una guía de medición para todo tipo de empresa, sin importar el tamaño o el sector. Sin embargo, un supuesto del autor es que las empresas cuentan con cierta información sistematizada que los profesionales de recursos humanos pueden utilizar para elaborar los indicadores. Sabemos que la realidad empresarial nacional es diferente. Quizás las empresas grandes⁶ e internacionales posean sistemas integrados de gestión, como los *Enterprise Resource Planning* (ERP), y cuentan con la información requerida; por ejemplo, asistencia con minutos de tardanza, información de faltas y justificaciones detalladas, costos detallados por procesos -selección y/o reclutamiento, capacitación interna-, procesos y puestos críticos, entre otros. Pero las empresas medianas no necesariamente van a tener este tipo de información. Aun más, en el libro está ausente el tema de la aplicación en la pequeña empresa, que en el Perú representa el 4.11% del empresariado -llegan a sumar 77 503 (INEI 2014)- ; y es precisamente a este tipo de empresas a las que quizás tener la información que el libro reseñado enseña a recoger sea de mayor utilidad, no solo para posicionar un área, sino para controlar costos, aumentar la eficiencia y crecer.

5. Administración de personal, selección, desarrollo y capacitación, relaciones laborales, compensaciones y remuneraciones, bienestar social, evaluación del desempeño, clima laboral, seguridad del personal y estrategia.

6. Según la Ley N° 30056 la gran empresa es aquella que tiene ventas anuales superiores a S/. 8 855 000 (2 300 Unidades Impositivas Tributarias). Las empresas medianas tienen ventas entre S/. 6 545 000 y S/. 8 855 000 (1 700 a 2300 Unidades Impositivas Tributarias). Al 2014 el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) identifica que el 0,6% de las empresas en el Perú son grandes y medianas, esto es 11 380 empresas (INEI 2014).

Un segundo desafío está en el enfoque de la mayoría de ejemplos en empresas industriales. Se entiende que la parte operativa (operarios y obreros) de una empresa industrial cuenta con información detallada y esto facilita la medición. No obstante, para cumplir con el objetivo de proveer herramientas para medir la gestión de recursos humanos se requieren fórmulas y ejemplos de diferentes tipos de empresas; sin embargo, el texto carece de ejemplos de empresas de servicios. Se entiende que en posiciones menos estructuradas que la de un operario en planta será más difícil obtener información de productividad, merma o cumplimiento, pero este es el reto: contar con indicadores que permitan gestionar mejor a las personas en diferentes tipos de posiciones y empresas. El enfoque en la industria podría llevar a pensar al lector que en empresas de servicios no se puede medir el impacto de los recursos humanos.

El tercer desafío está relacionado con los dos anteriores, y consiste en la necesidad de que el autor resalte que el proceso de medición se inicia recolectando y sistematizando información: el autor asume que la empresa ya cuenta con información. Tomando como base los diferentes casos que presenta, el autor podría proponer maneras de sistematizar los datos, indicando cómo hacerlo, quién debe hacerlo y dónde deben ser registrados. De la misma forma, se debería resaltar la importancia de construir información histórica para hacer comparativos y comprobar las mejoras e impacto.

Un gran valor de este libro es que demuestra que, con *data* básica y cálculos sencillos, se puede obtener información relevante para la empresa. El autor hace un buen uso de ejemplos sencillos que ayudan a establecer fórmulas que prueban el impacto de la gestión de recursos humanos en los resultados y la generación de valor económico, y ayudan a contextualizar el impacto o las razones de los principales problemas en la empresa. La organización del texto y las instrucciones para su uso ayudan al lector a saber cómo aplicar los indicadores que propone, y están alineados con la intención del autor de hacer que los profesionales de recursos humanos pierdan el miedo a medir y cuantificar. Es particularmente útil la presentación de dónde sale el indicador, cómo calcularlo, cómo presentarlo, sustentarlo y, sobre todo, cómo graficarlo. Con la tecnología creemos que se puede tomar lo planteado por el libro como base para construir un sistema, a manera de tablero de mando o de control, que permita contar con todas las mediciones para la toma de decisiones oportuna.

Un gran mérito del libro es que el autor provee al lector de definiciones de trabajo que permiten seguir la lectura de mejor manera, al mismo tiempo que brinda un fundamento teórico para los diversos procesos en que se basan; esto es especialmente importante, pues dichas definiciones muchas veces faltan en la literatura en español de la gestión de personas o no están contextualizadas. No obstante, sería de mayor utilidad presentar los indicadores no solo por procesos de recursos humanos, sino como parte de algún modelo que brinde el marco de la gestión de recursos humanos y que permita explicar, de manera más clara, las relaciones entre procesos y el impacto entre los mismos

Muchos de los indicadores presentados son interesantes por el impacto que pueden medir, y se recomienda revisarlos. Sin embargo, como lo menciona Rizal Bragagnini Oliver en el prólogo, el autor presenta un análisis bastante interesante de un indicador tan clásico como el ausentismo; y con este análisis profundo comenta las mejoras que se pueden tener en el ratio y los ahorros que esto supondría para la empresa. Otros indicadores

que resaltan son los de bienestar social, que capitalizan información ya presente en la empresa -como la que manejan los responsables de la planilla de pago- para armar información que sirva como sustento para proveer una mejor calidad de vida a los trabajadores.

4. Conclusión

En suma, pocos libros que dicen proveer de herramientas para la mejor gestión lo logran; este es un gran mérito del autor, pues este libro sí puede ser usado como una guía o directorio de indicadores que el profesional de recursos humanos puede utilizar en su gestión diaria. Como lo dice Rizal Bragagnini Oliver en el prólogo, el cálculo del impacto de la gestión de recursos humanos en el valor económico de la empresa es indiscutible y se convierte en un descubrimiento para la empresa. Creemos que por estos méritos el libro se convertirá en un referente en la medición de la gestión de personas no solo para empresas peruanas, sino latinoamericanas.

Paloma Martínez-Hague

Pontificia Universidad Católica del Perú

bibliografía

- Asociación Peruana De Recursos Humanos (Aperhu)**
- 2005 "Entrevista a César Mazabel". En: *APERHU*. Consulta: 23 de marzo de 2016 http://www.aperhu.com/entrevistas_27.html
- Barney, J.B. y D.N. Clark**
- 2007 *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Grant, R.M.**
- 1996 "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration." *Organization Science*, volumen 7, número 4, pp. 375-387.
- Holland, P, C. Sheehan y H. De Cieri**
- 2007 "Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia." *Human Resource Development International*, volumen 10, número 3, pp. 247-262.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática**
- 2014 *Perú: estructura empresarial, 2014*. Lima: INEI.
- Ulrich, D.**
- 2011 "Celebrating 50 Years: An Anniversary Reflection." *Human Resource Management*, volumen 50, número 1, pp. 3-7.
- Vaiman, V.**
- 2008 "Retention Management as a Means of Protecting Tacit Knowledge in an Organisation: A Conceptual Framework for Professional Services Firms". *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, volumen 5, número 2, pp. 172-185.
-
- Fecha de recepción: 29/07/15
Fecha de aceptación: 09/12/15