



EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Equilibrio entre el Cuánto y el Cómo de la Gestión del Capital Humano

Dr. Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 14ª Edición Anual del **Reporte BIG® 2011 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 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

El Benchmarking es utilizado generalmente como una herramienta que permite conocer las tendencias del mercado y saber si la Gestión del Capital Humano de nuestra organización se encuentra dentro de los parámetros “razonables” que va marcando el mercado año tras año.

Esta es, quizás, la utilidad básica que encontramos inicialmente al conocer las tendencias de mercado. Pero es necesario recorrer un camino mucho más extenso para transformar el benchmarking como fuente de información externa a una herramienta estratégica.

En primera instancia nos debemos focalizar en el “cuánto”, es decir, analizar los desvíos y fortalezas en función de los resultados de la organización respecto a los valores de mercado, tanto sea el promedio como los extremos inferiores y superiores. De esta lectura surgen los primeros indicios: si la gestión es eficiente en términos de productividad y si la relación entre el input y el output está acorde con los resultados que indica la tendencia del mercado.

La primera conclusión que aparece generalmente es buscar dónde la empresa está “bien” y dónde está “mal” en función a la comparación con el mercado. Ahí es donde se suele cometer el primer error de interpretación: no siempre el posicionarse por encima o por debajo del mercado implica rápidamente establecer un desvío o una fortaleza. Para poder tener una interpretación estratégica se deben analizar en conjunto las siguientes variables:

- **El valor obtenido para el indicador y la brecha con el promedio de mercado (positiva o negativa)**
- **La evolución del indicador respecto al período anterior y la evolución del mercado, tanto en función a la tendencia observada (ascendente o descendente), como los porcentuales de variación**
- **El grado de cumplimiento del objetivo o goal propuesto por la empresa**
- **La búsqueda de relación causa-efecto entre varios indicadores**
- **El análisis posterior de las causas que originaron una evolución favorable o desfavorable del indicador**

A partir de la lectura de las variables mencionadas podemos establecer un cuadro de situación:

- **Estamos bien y vamos bien:** cuando el valor de la empresa se posiciona favorablemente respecto al mercado y la evolución también es favorable.

INDICADOR	Empresa 2011	Empresa 2010	Goal	Evolución Empresa	Mercado 2011	Mercado 2010	Evolución Mercado
Rotación Voluntaria	5,8%	6,5%	6,0%	↓	7,2%	6,3%	↑

- **Estamos bien pero vamos mal:** cuando el valor de la empresa se posiciona favorablemente respecto al mercado y la evolución no es favorable.

INDICADOR	Empresa 2011	Empresa 2010	Goal	Evolución Empresa	Mercado 2011	Mercado 2010	Evolución Mercado
Rotación Voluntaria	6,9%	6,5%	6,0%	↑	7,2%	6,3%	↑

- **Estamos mal pero vamos bien:** cuando el valor de la empresa se posiciona desfavorablemente respecto al mercado y la evolución es favorable.

INDICADOR	Empresa 2011	Empresa 2010	Goal	Evolución Empresa	Mercado 2011	Mercado 2010	Evolución Mercado
Rotación Voluntaria	7,6%	8,0%	7,5%	↓	7,2%	6,3%	↑

- **Estamos mal y vamos mal:** cuando el valor de la empresa se posiciona desfavorablemente respecto al mercado y la evolución es también desfavorable.

INDICADOR	Empresa 2011	Empresa 2010	Goal	Evolución Empresa	Mercado 2011	Mercado 2010	Evolución Mercado
Rotación Voluntaria	8,7%	8,0%	7,5%	↑	6,0%	6,3%	↓

Este resumen de situación se deberá realizar con aquellos indicadores más relevantes y que posean un objetivo a cumplir fijado previamente en función de lo que la organización quiere para su Gestión del Capital Humano. De esto se desprende la importancia de involucrar a la dirección de la compañía en el uso de la herramienta, por lo menos dos veces al año: al fijar los objetivos y al analizar los resultados.

Al pasar a la segunda instancia de análisis es donde nos vamos alejando del “cuánto” para acercarnos al “cómo”.

Desde luego que debemos tener muy presente las conclusiones a las que arribamos al determinar los desvíos y fortalezas en función de los resultados cuantitativos, pero debemos desarrollar un enfoque cualitativo que nos permita establecer si, más allá del “cuánto”, la Gestión del Capital Humano responde a las necesidades de la organización tanto en la manera de ejecutar las prácticas de RRHH como en la medición de la satisfacción de los clientes internos.

Aquí es donde aparece una visión adicional a lo cuantitativo, la cual hoy puede desarrollarse mediante dos herramientas:

- **Índice de Ejecución de Prácticas de RRHH**
- **Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno**

Índice de Ejecución de Prácticas de RRHH

Consiste en enumerar las prácticas más habituales existentes en el mercado en lo que se refiere a la Gestión de Capital Humano y evaluar las que se están implementando en la empresa, con que alcance organizacional y con qué frecuencia. Generalmente se la denomina “Grilla de Innovación de Prácticas de RRHH”.

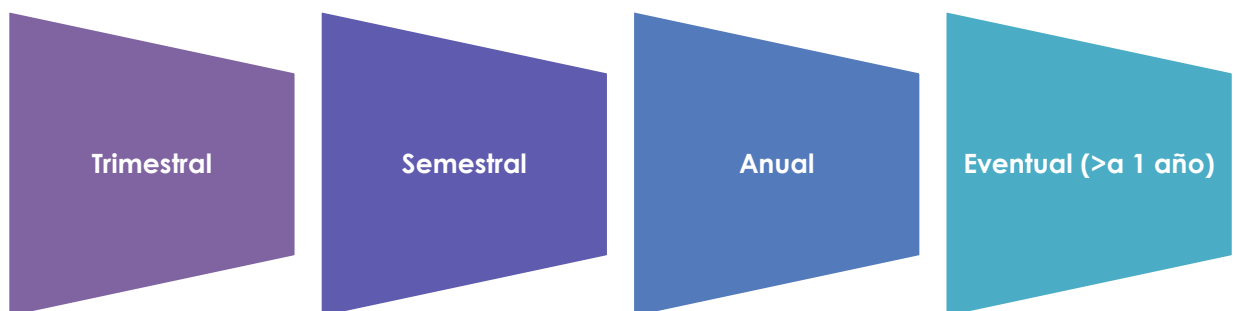
La manera de elaborarla es muy sencilla, se debe volcar en un cuadro resumen el grado de ejecución de cada práctica. A modo de ejemplo presentamos una grilla modelo que permite conocer el posicionamiento de una empresa respecto al mercado en lo que se refiere a la implementación de prácticas de RRHH:

PRACTICA DE RRHH	EJECUCION		ALCANCE				FRECUENCIA			
	SI	NO	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluación de Desempeño Tradicional										
Encuesta de Clima Interno										
Gestión por Competencias										
Evaluación de Potencial										
Cuadros de Reemplazo										
Administración por Objetivos										
Desarrollo de Carrera										
Feedback 360										
Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno										
Políticas de Retención específicas para Personal Clave										
Acciones de Coaching										
Acciones de Mentoring										
Seguimiento personalizado de Cumplimiento de Objetivos										
Liderazgo Personalizado										
Tablero de Comando RRHH										
Herramientas Comunicacionales										
Jornadas de Interacción										
Monitoreo posicionamiento Salarial en el Mercado										
Programa de Remuneración Variable										
Compensación por Alto Desempeño										
Programa de Flex Benefits										
Análisis cualitativo de las causas de egresos										
Desarrollo de sitio Web propio para selección de personal										
Job Posting										
Convenios con Universidades para incorporación de Jóvenes Profesionales										
Planes de Capacitación Diferencial por Negocio										
Desarrollo de Programas E-Learning										
Implementación de Programas de Jóvenes Profesionales										
Implementación de Programa de Masters/Posgrados										
Acciones de Ayuda a la Comunidad										
Acciones Vinculadas con el Bienestar y la Calidad de Vida de los Empleados										
Planes Formales de Prevención de Adicciones para el Personal										
Desarrollo del Código de Ética para los Empleados										
Política de jornada laboral “flex time”										
Ombudsman para los Empleados										

El **análisis del alcance** puede hacerse en función a 4 variables:



El **análisis de frecuencia** también puede hacerse en función a 4 variables:



A partir de la elaboración de la grilla descrita se debe realizar una ponderación tomando una escala de 1 a 10 con las siguientes clasificaciones:

- **Un 65% a la enumeración de prácticas en ejecución**
- **Un 20% al alcance**
- **Un 15% a la frecuencia**

Es decir que la empresa puede obtener un “Índice de Ejecución de Prácticas” en función de su ejecución, alcance y frecuencia cuyo valor en la medida que se acerque a 10 mostraría una gestión intensa y en la medida que se acerque a 0 muy pobre.

De esta manera se puede empezar a detectar si, independientemente de la medición cuantitativa, la Gestión de Capital Humano se encuentra en un nivel de ejecución razonable al compararse con el mercado.

Es una manera muy sencilla que puede ayudar en gran medida a dilucidar el gran interrogante que muchas veces aparece, inclusive como cuestionamiento: *¿Que hace la gestión de RRHH?*

Como de la medición cuantitativa se puede establecer si somos eficientes y productivos, pero no siempre podemos reflejar lo que hacemos diariamente, la grilla de ejecución permite complementar la información, orientándonos a una utilización mucho más estratégica.

Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno

Una vez que pudimos determinar el posicionamiento cuantitativo y el grado de ejecución de prácticas de RRHH nos queda un tercer elemento: **evaluar si lo que hacemos es útil y responde a las necesidades del Capital Humano, a partir de una medición de la satisfacción de nuestros clientes internos con nuestros servicios.**

A diferencia del benchmarking cuantitativo (frecuencia semestral) y de la medición de ejecución de prácticas (frecuencia anual), esta es una herramienta que puede llevarse adelante cada 2 o 3 años, no necesariamente la debemos implementar anualmente. Sí es importante saber que necesitamos evaluar cómo perciben nuestros clientes internos el servicio que presta RRHH, haciendo un ejercicio de considerar la Gestión de Capital Humano como una empresa dentro de la organización cuya misión principal es mejorar constantemente el desempeño y la motivación de la gente que integra la compañía.

Generalmente se trabaja con una agrupación de factores para tratar de medir la satisfacción de nuestros clientes internos. Los más utilizados son:

- **Capacidad de respuesta**
- **Actitud personal (cordialidad, predisposición, solución de problemas)**
- **Empatía y capacidad de atención**
- **Confiabilidad**
- **Innovación en prácticas de RRHH**
- **Simetría corporativa en la implementación de prácticas**
- **Equidad interna de las compensaciones**
- **Satisfacción con la calidad de la gestión de selección**
- **Detección de las necesidades de capacitación y grado de cumplimiento de las acciones**
- **Capacidad de negociación ante conflictos laborales**
- **Aspectos edilicios / infraestructura / mobiliario**

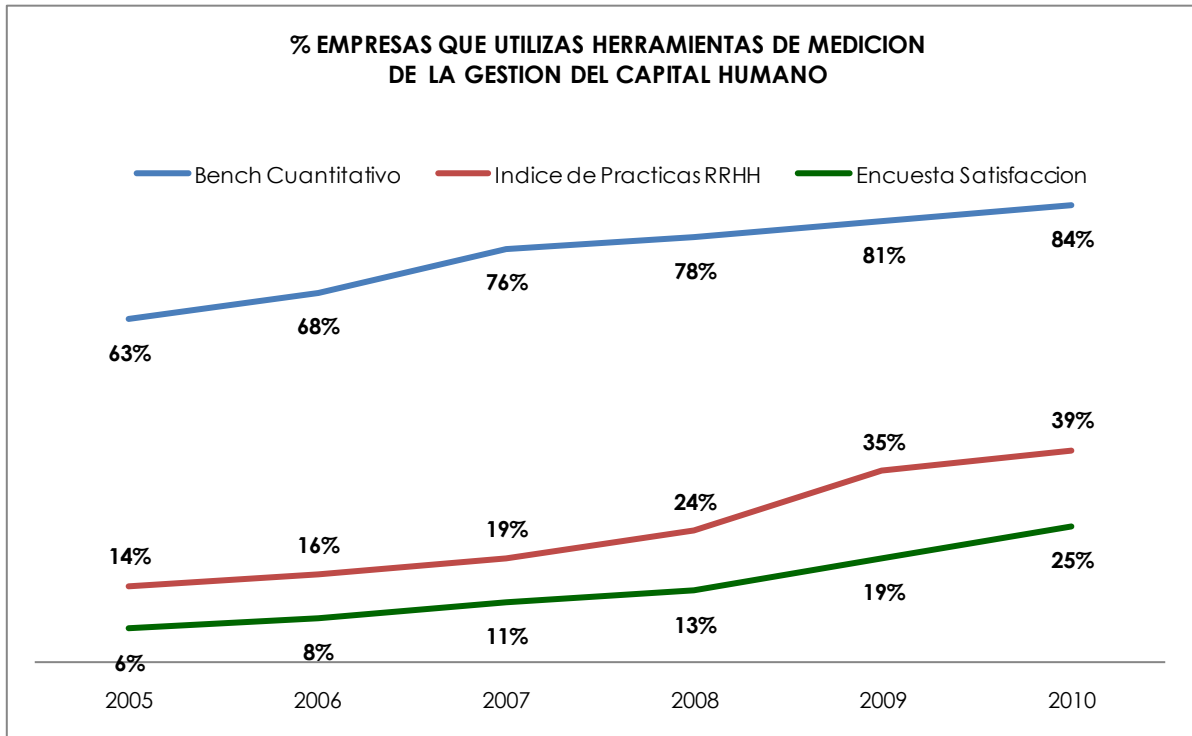
Seguramente podemos incluir muchos más, lo que hay que tener bien presente es que la evaluación debe ser lo más concreta posible, tratando de minimizar la subjetividad en la respuesta.

La forma de implementarla es muy similar a la encuesta de clima interno, sólo debe analizarse si se releva de manera anónima o no, y si es individual o por grupo de trabajo (área, gerencia, etc.)

Una vez obtenidos los resultados se debe hacer el último análisis integrado. Esto implica evaluar el posicionamiento de los indicadores cuantitativos, el cumplimiento de los objetivos, el grado de innovación en la ejecución de prácticas y si logramos satisfacción en nuestros clientes internos.

Este proceso de análisis nos permitirá detectar claramente cuáles son aquellas fortalezas de la gestión (tanto cuantitativa como cualitativa) y cuáles deberán ser las prioridades para el próximo período, logrando acortar el camino para establecer los cursos de acción correctivos.

Desde nuestros relevamientos de mercado podemos observar el avance de las empresas en la implementación de las tres herramientas detectado en los últimos 5 años:



De lo expuesto podemos concluir que la tendencia observada marca que las empresas están avanzando en los últimos años en el camino de utilizar de manera integrada y corporativa herramientas de evaluación de la Gestión del Capital Humano, buscando optimizar y maximizar el desempeño de sus empleados, la motivación, la retención de sus talentos, la calidad de vida laboral, elementos que integran la muy conocida expresión “agregar valor al negocio”.