

INDICADORES DE GESTIÓN - EJEMPLOS

RECURSOS HUMANOS – PEOPLE ANALYTICS

(Extraídos de “Medir lo Importante”)

Eficiencia Organizacional

- **Ratio de Ventas por Empleado:** consiste en sumar las ventas del año y dividir las por la cantidad promedio de empleados que trabajaron durante el año.
- **Ratio de Costos Operativos por Empleado:** consiste en sumar los costos operativos del año y dividirlos por la cantidad promedio de empleados que trabajaron durante el año. Los costos operativos son todo lo que ha gastado la compañía para producir, vender, administrar, etc. sin tener en cuenta impuestos, intereses pagados, inversiones o amortizaciones.
- **Ratio de Ganancias Brutas por Empleado:** consiste en sumar las ventas, y restarle los costos operativos y dividir el resultado por la cantidad promedio de empleados que trabajaron durante el año.
- **Ratio de Empleados por cada Supervisor:** consiste en dividir la cantidad promedio de empleados – independientemente de su jerarquía– que trabajó durante el año en la empresa, sobre la cantidad promedio de personas que tienen funciones de supervisión: jefes, gerentes, etc.

Costo Laboral Relativo

- **Tasa de Compensaciones sobre Ventas:** consiste en sumar el total de compensaciones pagadas en el año –incluidas las cargas sociales, patronales, beneficios y otros impuestos laborales– y dividirla por la suma de ventas anuales. El valor resultante se multiplica por cien. (Se expresa como porcentaje).
- **Tasa de Compensaciones sobre Costos Operativos:** consiste en sumar el total de compensaciones pagadas en el año –incluidas las cargas sociales y patronales, beneficios y otros impuestos laborales– y dividirla por la suma de los costos operativos anuales. El valor resultante se multiplica por cien y se expresa como porcentaje.
- **Tasa de Compensaciones de la Supervisión sobre Compensaciones Totales:** consiste en sumar el total de las compensaciones pagadas de todas las personas que tienen funciones de supervisión: jefes, gerentes, etc. –incluidas cargas sociales, patronales, beneficios y otros impuestos laborales– y dividir ese valor por el total de compensaciones

pagadas a todas las personas que trabajen en la empresa independientemente de su jerarquía. El valor resultante, se multiplica por cien y se expresa como porcentaje.

- **Tasa de Beneficios al Personal sobre Compensaciones:** consiste en sumar el total de beneficios pagados al personal en el año y dividirlo por la suma de las compensaciones pagadas en el año, incluidas las cargas sociales y patronales y otros impuestos laborales. El valor resultante, se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.

Experiencia de la Gestión del Capital Humano

- **Ratio de empleados de la Gestión del Capital Humano, por cada empleado de la empresa:** consiste en sumar la cantidad promedio de empleados que trabajaron durante el año en la empresa y dividir ese número sobre la cantidad promedio de empleados del área de Gestión del Capital Humano que trabajaron ese año en la empresa. Para estandarizar este indicador, se excluye de cualquier cálculo, al personal que circunstancialmente puede estar incluido dentro de la nómina de Capital Humano aunque, en esencia no pertenecen a dicha función (como por ejemplo, el área de Servicios Generales).
- **Tasa de Costo de la Gestión de Capital Humano sobre Costos Operativos de la empresa:** consiste en sumar los costos totales de la Gestión del Capital Humano insumidos en el año y dividir ese número sobre los costos operativos totales de la empresa de ese año. Entre los ítems que se incluyen dentro de los costos de la Gestión del Capital Humano, podemos considerar: los sueldos y cargas sociales de todos los integrantes de la función; los costos operativos para el funcionamiento del área como instalaciones, software, formularios, servicios contratados, logística, viajes, honorarios de consultoría, etc.).
- **Tasa de Tercerización de la Gestión del Capital Humano:** consiste en sumar el total de honorarios y servicios que contrata el área de la Gestión del Capital Humano durante el año, y dividir ese número por la sumatoria de los costos totales de la Gestión del Capital Humano insumidos ese año.

Gestión de Desvinculaciones

- **Tasa de Desvinculación o Rotación Total:** consiste en sumar la cantidad total de personas que se retiraron de la empresa durante el año –independientemente de la causa– y dividir ese número por la cantidad promedio de personas que trabajaron en la empresa durante ese año. El valor resultante se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.
- **Tasa de Desvinculación o Rotación Voluntaria:** consiste en sumar la cantidad total de personas que se retiraron de la empresa –renunciando voluntariamente– y dividir ese

número por la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año. El valor resultante, se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.

- **Tasa de Desvinculación o Rotación Involuntaria:** consiste en sumar la cantidad total de personas que se retiraron despedidos de la empresa y dividir ese número por la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año. El valor resultante se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.

Gestión de Incorporación de Personal

- **Tasa de Ingreso Total:** consiste en sumar la cantidad total de personas que ingresaron en el año en la empresa –independientemente si se reemplaza a una persona de un puesto existente, o bien se incorpora a un puesto nuevo– y dividir ese número por la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año en la empresa. El valor resultante, se multiplica por cien, y se lo expresa como porcentaje.
- **Tasa de Ingreso para Cubrir Puestos Nuevos:** consiste en sumar la cantidad total de personas que ingresaron en el año a la empresa para cubrir puestos nuevos, y dividir ese número por la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año en la empresa. El valor resultante, se multiplica por cien, y se lo expresa como porcentaje.
- **Tasa de Ingreso para Cubrir Reemplazos:** consiste en sumar la cantidad total de personas que ingresaron en el año a la empresa para cubrir puestos existentes, reemplazando a personas que renunciaron o fueron despedidas, y dividir ese número por la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año en la empresa. El valor resultante, se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.
- **Ratio de Costo Promedio por Búsqueda Gerenciada Internamente:** consiste en sumar el costo de todas las búsquedas, gerenciadas internamente en el año y dividir ese número por el total de búsquedas que se gerenciaron internamente ese año. Se consideran para calcular el costo, ítem tales como: sueldo anual más costos laborales de todas las personas que trabajaron full time en los procesos de búsqueda y/o la parte proporcional de las personas que lo hicieron part-time; honorarios de consultores o especialistas que contribuyeron con el proceso, costos de traslados, exámenes, etc.
- **Ratio de Costo Promedio de Búsqueda Tercerizada:** consiste en sumar el costo de todas las búsquedas tercerizadas en el año, y dividir ese número por el total de búsquedas tercerizadas ese año. Se consideran para calcular el costo, ítem tales como: honorarios de los consultores, exámenes, costos de traslado, etc.
- **Tasa de Tercerización de Búsquedas:** consiste en sumar la cantidad de búsquedas tercerizadas que se realizaron ese año y dividir ese número sobre el total de búsquedas

realizadas ese año –gerenciadas o tercerizadas–. El valor resultante se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.

- **Ratio de Días Promedio para Realizar una Búsqueda:** consiste en sumar el total de días que se necesitaron para resolver el total de búsquedas –iniciadas y finalizadas durante el año, sean estas gerenciadas internamente o tercerizadas– y dividir ese número sobre el total de búsquedas –iniciadas y finalizadas en el año, tanto gerenciadas internamente como tercerizadas–.

Gestión de Capacitación y Desarrollo

- **Tasa de Cobertura Interna:** consiste en contar la cantidad de personas diferentes que recibieron capacitación en el año, y dividir ese número sobre la cantidad promedio de personas que trabajaron ese año en la empresa.
El número resultante, se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.
- **Tasa de Inversión Económica en Capacitación sobre las Compensaciones:** consiste en sumar todo el dinero invertido en capacitación de ese año, y dividir ese número sobre el total de compensaciones pagadas ese año. El valor resultante se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje. Entre los ítems que incluye el dinero invertido en capacitación, se considera: sueldos, y beneficios del personal que se dedicó full time a la función de capacitación y/o la parte proporcional del personal que se dedicó part-time; honorarios de consultores e instructores; costos logísticos; de viaje; imprentas; alquiler de Salón, etc. La compensación incluye cargas sociales y patronales, beneficios y demás impuestos laborales.
- **Ratio de Inversión Económica en Capacitación por Empleado:** consiste en sumar todos los costos de capacitación de ese año y dividir esa suma sobre el número promedio de empleados que trabajó en la empresa ese año.
- **Ratio de Inversión Horaria por Empleado:** consiste en sumar todas las horas de capacitación dictadas en el año, y dividir el número resultante sobre la cantidad promedio de empleados que trabajaron ese año en la empresa.
- **Ratio de Costo Horario de Capacitación:** consiste en sumar los costos totales de capacitación y dividirlo por el total de horas dictadas.
- **Tasa de Tercerización de la Gestión de Capacitación:** consiste en sumar todos los inputs de capacitación abonados en el año a proveedores externos, y dividirlo sobre el costo total de capacitación de ese año. El valor resultante se multiplica por cien, y se expresa como porcentaje.