

Portada > Editorial

Balbina López de la Torre, Directora del área de RRHH de IDE-CESEM

El control de costes en Recursos Humanos más allá del control de la masa salarial

Actualizado Miércoles 13/07/2011 00:00

RRHH Digital



RRHH Digital. Es un hecho que, en el área de recursos humanos, hay una gran mayoría de profesionales con una formación académica en letras y humanidades. Y, también lo es, que no es vocacional sino que se orientaron a este tipo de formación huyendo de las matemáticas. Bueno, ése es el tópico pero ¿qué hay de realidad en él?

No existen estudios serios que demuestren esta hipótesis de partida aunque a lo largo de estos años he observado que un gran número de colegas de RRHH huyen de los números salvo, claro está, nuestros sacrificados compañeros de Administración de Personal y nuestros enigmáticos expertos de Compensación y Beneficios –por eso de que siempre es un enigma por qué el salario ajustado a la equidad interna es 58.780€ y no 59.000€ o 58.700€-. Ambos tienen un lenguaje propio que, entre otros términos, podemos encontrar: cotización a seguridad social, retención de IRPF, comparatio y, por supuesto, equidad interna.



Sin embargo, el resto de los mortales que nos dedicamos a los RRHH hablamos en términos cualitativos que, en gran medida, son muy subjetivos dado que, difícilmente pueden medirse o se miden a través de una metodología que intenta ser objetiva pero que, siempre –aunque traten de demostrármelo con complicadas ecuaciones matemáticas- tienen un matiz, cuando menos, subjetivo.

Y ahora, ante la crisis –y también antes de ella pero con menos intensidad-, el control de costes y los presupuestos toman, cada vez más, una importancia extrema en nuestras actividades diarias.

Lo cierto es que, hace unos años, el único control de costes que hacíamos era sobre la masa salarial. Si nos encontrábamos en una empresa sujeta –y muy sujeta- a convenio colectivo, se verificaba el incremento previsto máximo a negociar, se calculaba la progresión de la masa y como, habitualmente ocurría, los beneficios sociales no eran tantos y el objetivo estaba conseguido –siempre que consiguieras negociarlo-. Si, por el contrario, nuestras funciones las realizábamos en una empresa multinacional, de preferencia norteamericana...ajá, lo mismo pero con otras palabras: encuestas de salarios en mercado, comparatios –para regocijo de nuestros amigos de Comp&Ben- y alineados con los beneficios obtenidos, un presupuesto total que se repartía, según criterios claramente definidos –en el mejor de los casos-, lo mejor que se podía, bajo la objetiva decisión de los supervisores. ¿Para qué? Pues para controlar la masa salarial. ¡Claro! ¿En qué pensabas?

Ahora bien, la masa salarial es importante, y tal vez sea lo más importante que debemos controlar como coste – se considera que está alrededor del 70% de los costes generales de RRHH-, pero no es lo único. Continuamente estamos ahorrándonos céntimos en una subida salarial, manteniéndonos en comparatios bajos en cada banda como criterio, congelando salarios y evitando promociones –para no tener que incrementar el salario- y olvidamos otros puntos que nos hacen continuamente incrementar los costes casi sin darnos cuenta. Muchos de estos costes dependen de nosotros pero no nos sentimos involucrados en intentar impedir este ‘pequeño’ despilfarro porque, sin lugar a dudas, nosotros –los de RRHH- sólo controlamos los salarios, pluses y bonus diversos, junto a los beneficios –que son en muchas ocasiones una perfecta pesadilla-.

RRHHDigital EL PRIMER PERIÓDICO ONLINE DE RECURSOS HUMANOS	13-Jul-2011
Diario Online RRHH	

Tal vez sería interesante revisar esos otros costes sobre los que podríamos tener cierto control y que, en más de una ocasión, se nos despistan.

1.- Los sistemas operativos y la tecnología instalada. No nos faltan ejemplos: las bases de datos de personal – por supuesto, extremadamente potentes-; plataformas intercontinentales de reclutamiento y selección –cuando la movilidad internacional es infima en muchos puestos en los que resulta imprescindible el conocimiento local-; desarrollo de webs de e-learning –no puede faltar el convenio con alguna universidad de prestigio que cobra su canon de participación haya o no alumnos-; complicados sistemas de selfservice de empleados –en los que sólo se gestionan las vacaciones porque, aunque el sistema aparece en las pantallas de empleados de todo el mundo, sólo están activas la totalidad de las mismas para los empleados de USA-.

Un sinfín de herramientas altamente tecnológicas que son infrutilizadas, bien porque no se prevé el mantenimiento de las mismas, causando un desfase en la información más actual, o bien porque la información es de tal calibre que se hace poco manejable. El resultado es una menor eficiencia en la gestión, lo que supone un coste que nunca reconoceríamos como un error en la inversión realizada –recomendada, por supuesto, por RRHH-. Y lo mejor: después de todo ello, volvemos a las hojas excell.

2.- El outsourcing o subcontratación de servicios. Aunque este punto talvez requiera un análisis más completo, generalmente se trata de decisiones estratégicas basadas en estudios previos dónde la empresa considera más conveniente contratar funciones que incorporar recursos propios. Habitualmente, suele representar cerca del 20% de la estructura de costes del área de RRHH. Ahora bien, por favor, que levante la mano aquel que nunca ha pensado que saldría más barato hacerlo en casa –las nóminas, los estudios de compensación básicos, la comunicación –desde la revista interna a los complejos planes de comunicación realizados por alguna consultoría -, los asesores legales, fiscales, laborales, etc.

Es cierto que la subcontratación suele tener el beneficio de ser un coste variable o bien en base al número de empleados o bien en función de un servicio esporádico o bien porque la contratación permanente de un experto es realmente cara. Por otro lado, se ha tendido a subcontratar los servicios como medio de esquivar la orden de congelamiento de contrataciones o reducción de plantilla indicada por la casa matriz. Esta 'trampa' mantiene el nivel de recursos empleados para la operativa pero sin que el ratio de productividad se incremente –incluso lo puede reducir si se es hábil-. Esto ha llevado al incremento de costes oponiéndose directamente a lo que pretendía la congelación/reducción de recursos inicial. La pregunta es: ¿es mejor seguir engañando a la casa matriz o tratar de explicar que no se puede operar con menos recursos? Siempre que se pueda argumentar con números claros –no con conceptos cualitativos como 'mayor motivación del empleado'- se podrá alinear los intereses de la corporación con los de la organización local.

3.- Los proveedores de beneficios sociales. Conseguimos entender –y hacernos entender- las ventajas de los beneficios, tanto los motivacionales como los fiscales. Sin embargo, los costes indirectos de estos beneficios se nos escapan en la mayoría de los casos. En muchas organizaciones, RRHH decide el proveedor y compras negocia las condiciones lo que genera una pérdida del control de los costes asociados a los beneficios pues se negocian éstos como parte de la política retributiva en términos absolutos pero no se entra en el detalle de las comisiones a los proveedores, control de las negociaciones con los brokers, etc. Cuando RRHH realiza este tipo de negociaciones, estos detalles no son más que eso: ¡detalles!

4.- Las hojas de gastos de los empleados. Si hiciéramos un análisis detallado de los gastos que abonamos a los empleados –dietas, comidas, parking, kilometrajes, gasolina, teléfono, etc.- posiblemente nos sorprenderíamos. Lamentablemente, estos abonos se hacen a través de un sistema no controlado por RRHH en la mayoría de los casos y, en muchas ocasiones, suponen un verdadero sobresueldo.

Ahora bien, estos cuatro puntos son, quizás, los 'agujeros negros' más habituales en el control de gastos en RRHH pero existen otros. La masa salarial suele estar controlada salvo en algunas organizaciones en las que, siendo el sector caracterizado por la escasez de recursos se crea una tipología de la plantilla que se asemeja más a un grupo mercenario que a pacíficos empleados. Y todos los demás posibles problemas de control de costes pertenecen más a un enfoque racionalista del gasto que a un problema estructural serio.

Por otro lado, el control de costes en estos cuatro puntos no significa ni que no se realicen inversiones en sistemas tecnológicos, ni que no se subcontraten servicios, ni que no se contemplen los beneficios sociales ni que, por supuesto, se dejen de abonar los gastos corrientes de los empleados en el desempeño de su trabajo. De lo que se trata es de aplicar un criterio claro en el momento de tomar decisiones en RRHH, de entender que lo cualitativo también tiene un coste y, sobre todo, de aplicar lo que siempre tiende a no aplicarse cuando no existe una regla matemática clara: el sentido común.