

Indicadores de Recursos Humanos



[Demo ejemplo indicadores de recursos humanos »](#)

La manera de **gestionar los recursos humanos** en la empresa, la situación laboral de los empleados, las relaciones de los profesionales y las exigencias del entorno han variado en los últimos tiempos.

La dinámica del mercado y la falta de respuesta para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a nuevas herramientas en la gestión de recursos humanos - **[KPIs RRHH](#)** -.

Las **claves** del nuevo enfoque en la gestión de RRHH son:

- Globalización del mercado, volumen de información disponible y desarrollo de nuevas TIC.
- Clientes y usuarios cada vez más exigentes
- Aumento de la competencia, obligando a las empresas a innovar
- Necesidad de un mayor iniciativa de los empleados en los procesos productivos

Los indicadores de recursos humanos proporcionan no sólo un instrumento para medir el rendimiento, capacidades, competencias, objetivos...etc, sino un medio para controlar y anticipar resultados futuros.

Es muy recomendable realizar un análisis comparativo tanto por departamento, área o unidad - **[benchmarking interno](#)** - así como respecto a empresas o centros del mismo sector (bench externo)

[Indicadores de Recursos Humanos](#)



[Demos ejemplos indicadores de recursos humanos »](#)

La manera de **gestionar los recursos humanos** en la empresa, la situación laboral de los empleados, las relaciones de los profesionales y las exigencias del entorno han variado en los últimos tiempos.

La dinámica del mercado y la falta de respuesta para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a nuevas herramientas en la gestión de recursos humanos - **KPIs RRHH** -.

Las **claves** del nuevo enfoque en la gestión de RRHH son:

- Globalización del mercado, volumen de información disponible y desarrollo de nuevas TIC.
- Clientes y usuarios cada vez más exigentes
- Aumento de la competencia, obligando a las empresas a innovar
- Necesidad de un mayor iniciativa de los empleados en los procesos productivos

Los indicadores de recursos humanos proporcionan no sólo un instrumento para medir el rendimiento, capacidades, competencias, objetivos...etc, sino un medio para controlar y anticipar resultados futuros.

Es muy recomendable realizar un análisis comparativo tanto por departamento, área o unidad - **benchmarking interno** - así como respecto a empresas o centros del mismo sector (bench externo)

1. Indicadores RRHH Genéricos
 - **Gastos de Personal**
 - **% Horas trabajadas**
 - **Número de empleados activos**
 - **Ventas x empleado**
 - **Rotación de Personal**
 - **% Retribución Variable**

2. KPIs RRHH de Resultado

- Productividad por empleado
- Beneficio por nº de recursos
- % contribución a las Ventas
- % Remuneración Variable
- % Horas Extras
- % Contrataciones externas

3. Competencias de RRHH

- Nº mejores prácticas adaptadas
- Nº de habilidades Estratégicas
- Competencias Clave
- % de Personal no cualificado
- % Titulados

4. Indicadores Motivación

- Índice de Motivación
- Nº de trabajadores con BONO
- Índice de Satisfacción RRHH
- Coste de Formación
- Calidad de la Formación
- ..

5. Indicadores CLIMA LABORAL

- % de Absentismo
- Productividad
- % Rotación personal
- Nº de despidos voluntarios
- % de Retención Talento
- ..

6. Indicadores Selección RRHH

- Coste medio por Selección
- Tiempo medio Selección
- Nº entrevistas por reclutamiento
- Recursos humanos incorporados

Gastos de Personal | Coste de Recursos Humanos

Es necesario llevar el control presupuestario del gasto de personal ya que es un factor determinante en la variabilidad del modelo de gestión (*business model*) y en la consecución del punto muerto o *break-even*.

1. **Descripción de la fórmula:** total costes salariales del periodo, incluyendo retribución fija y variable respecto de las ventas
2. **Categoría de RRHH:** genérica.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su contribución respecto de las ventas
5. **Siguiente indicador:** porcentaje de horas trabajadas.

Horas trabajadas | días remunerados

Para conocer los detalles de los costes salariales el ratio horas trabajadas respecto a las horas teóricas nos indica el salto existente, tomando como magnitud el tiempo entre el real y presupuesto.

1. **Descripción de la fórmula:** número total de horas remuneradas respecto al nº de horas previstas en el mismo periodo de tiempo.
2. **Categoría de RRHH:** general.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar equilibradamente su valor respecto al presupuesto.
5. **Siguiente indicador:** número de empleados activos.

Empleados activos | Numero de efectivos activos

El principal factor que debe controlar el departamento de recursos humanos es la volumetría de empleados, donde se recoge el número de trabajadores en activo preferiblemente desglosados por unidad de negocio, area funcional, división y categoría profesional.

1. **Descripción de la fórmula:** número de efectivos en activo calculados en el momento actual redondeados a número completo (los trabajadores a tiempo parcial computan completos)
2. **Categoría de RRHH:** genérica.
3. **Unidad de medición:** número total (nº)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar el número a las exigencias del modelo de negocio

5. **Siguiente indicador:** [ventas por empleado](#).

[Ventas por empleado | Ingresos por trabajador](#)

El indicador de ventas por trabajador o empleado aun siendo más directo que el [índice de productividad](#) proporciona una métrica de la productividad sobre las ventas muy utilizado en los modelos de benchmarking.

1. **Descripción de la fórmula:** Ingresos totales entre el número de trabajadores activos.
2. **Categoría de RRHH:** general o de resultado.
3. **Unidad de medición:** monetaria (€, K€, 0.000€ MM€...etc)
4. **Objetivo a alcanzar:** Máximo respecto a cada categoría segmentada (unidades, áreas,...etc)
5. **Siguiente indicador:** [rotación de trabajadores](#).

[Rotación laboral | Rotacion recursos humanos](#)

Para determinar el nivel de rotación de los recursos humanos hay que netear las entradas de las salidas de efectivos y compararlas con la plantilla media. Es recomendable comparar este indicador con el [índice de satisfacción](#) del cliente interno

1. **Descripción de la fórmula:** es la diferencia entre las incorporaciones de efectivos menos las salidas, respecto , o entre, la plantilla media.
2. **Categoría de RRHH:** general.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** establecer un valor optimo dependiendo del sector
5. **Siguiente indicador:** [remuneración variable](#).

[Retribución Variable | Retribucion por objetivos](#)

El sistema de retribución variable normalmente esta basado en un sistema de cumplimiento de objetivos. Se delimita como un porcentaje de la retribución fija y ofrece una vía para variabilizar parte de los costes de estructura.

Se compone de los salarios que corresponden a la parte de incentivos, comisiones comerciales, gratificaciones extraordinarias, bonos, y remuneraciones salariales por cumplimiento de objetivos.

1. **Descripción de la fórmula:** montante de las retribuciones variables respecto el total de gastos de personal.
2. **Categoría de RRHH:** general.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar el ratio siempre que tenga un efecto de correlación positivo sobre la cuenta de resultados
5. **Siguiente indicador:** [productividad](#).

Ratio de Productividad | Productividad de recursos humanos

Conseguir trabajadores más incentivados y capacitados da lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que conlleva a una mayor motivación y satisfacción del personal, lo cual repercutirá finalmente en una mejora de la **productividad** y por tanto de los resultados.

1. **Descripción de la fórmula:** Ventas Netas / horas trabajadas ó Margen comercial / Gastos de personal
2. **Categoría de RRHH:** de resultados.
3. **Unidad de medición:** monetaria (€, K€, 0.000€ MM€...etc)
4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar el ratio
5. **Siguiente indicador:** [beneficios por trabajador](#).

Beneficios por empleado | Resultados por trabajador

Otro indicador utilizado habitualmente es conocer cual es el beneficio (EBIT o resultado neto) por empleado. A diferencia del [ratio de productividad](#) de RRHH con este KPI se tienen en cuenta además de los aspectos operativos y comerciales las inversiones, la deuda y los impuestos.

1. **Descripción de la fórmula:** Resultado neto / nº de empleados o EBIT respecto al nº de trabajadores
2. **Categoría de RRHH:** de Resultado

3. **Unidad de medición:** monetaria (€, \$,.. etc)
4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar el valor del KPI
5. **Siguiente indicador:** [costes salariales](#).

Aviso Legal

Soluciones de ayuda a la decisión

Costes salariales sobre Ventas

Como parte de los coste de estructura más importante es necesario realizar un seguimiento de sus evolución y mediante comparación con datos del sector evaluar si la estructura del modelo de negocio es competitiva.

1. **Descripción de la fórmula:** costes salariales respecto a las ventas netas
2. **Categoría de RRHH:** de Resultado.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su contribución respecto de las ventas
5. **Siguiente indicador:** [retribución variable](#).

Retribución variable de recursos humanos

La retribución variable de recursos humanos es una palanca principal para la consecución de los objetivos financieros y de los objetivos estratégicos de la organización. Deben cuantificarse teniendo en cuenta el efecto positivo en cuenta de resultados. Para lo cual es necesario conocer la sensibilidad del modelo de negocio ante las posibles variaciones en las ventas, costes de estructura, margen ..etc y como dichas variaciones permiten construir un modelo sostenible para la [evaluación del desempeño](#).

1. **Descripción de la fórmula:** costes de personal variables devengados respecto a los previstos.
2. **Categoría de RRHH:** de resultado o presupuestario.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)

4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar respecto al objetivo

5. **Siguiente indicador:** [horas extras](#).

[Horas extras | Horas extraordinarias](#)

Las horas extraordinarias con coste de empresa. No se incluyen las dietas o transporte ya que formarían parte de la retribución fija.

1. **Descripción de la fórmula:** Número de horas extras respecto al número total de horas trabajadas.

2. **Categoría de RRHH:** de resultado.

3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)

4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su valor

5. **Siguiente indicador:** [contrataciones externas](#).

[Contrataciones externas | Prestatarios externos](#)

Las contrataciones externas normalmente suplen puntas de trabajo y amortiguan picos de productividad. Siendo además un recurso que utilizan la empresas para contar con una estructura de costes más flexible, pero que tienen como contrapartida que a la larga pueden ser más onerosas.

1. **Descripción de la fórmula:** costes por contratación de prestatarios externos.

2. **Categoría de RRHH:** de resultado.

3. **Unidad de medición:** monetaria (€, \$,...etc))

4. **Objetivo a alcanzar:** Optimizar en función del modelo de negocio

5. **Siguiente indicador:** [mejores prácticas o procedimientos](#).

[Mejores practicas RRHH](#)

Capitalizar las mejores prácticas y estandarizar en la organización todas aquellas actividades, procedimientos, actitudes y procesos que generan valor - [capital intelectual](#) - son métodos esenciales que el departamento de recursos humanos debe preconizar.

1. **Descripción de la fórmula:** número de mejores prácticas (best practices) adoptados como estándar.

2. **Categoría de RRHH:** de competencias.
3. **Unidad de medición:** n°
4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar el número
5. **Siguiente indicador:** habilidades estratégicas.

Habilidades estratégicas de los recursos humano

Las habilidades de los empleados, directivos y trabajadores que por su relevancia en la cadena de valor merecen la consideración de habilidades estratégicas deben ser identificadas como un intangible dentro de la organización.

1. **Descripción de la fórmula:** Número de habilidades estratégicas respecto al n° total de habilidades computadas.
2. **Categoría de RRHH:** de competencias.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** maximizar su carácter estratégico
5. **Siguiente indicador:** competencias clave.

Gestion de Competencias de RRHH

La Gestión por Competencias de los recursos humanos es necesaria para conseguir los objetivos empresariales y deben de estar alineadas con la estrategia corporativa

1. **Descripción de la fórmula:** número de competencias clave respecto al n° total de competencias
2. **Categoría de RRHH:** de competencias.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar su carácter estratégico
5. **Siguiente indicador:** personal no cualificado.

Personal no cualificado

Para gestionar las competencias hay que poder diferenciar el trabajo del personal por su grado de cualificación.

1. **Descripción de la fórmula:** número de personas no cualificadas entre el número de empleados
2. **Categoría de RRHH:** de competencia.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su valor hasta un valor suelo objetivo
5. **Siguiente indicador:** titulados.

Gestion de Empleados titulados

Para conocer más a fondo el nivel de competencias y los perfiles existentes que concuerdan con el nivel óptimo de competencias por puesto es necesario cuantificar el nivel de perfiles por titulaciones, master postgrado,...etc.

1. **Descripción de la fórmula:** número de titulados respecto al número total de empleados
2. **Categoría de RRHH:** de competencias.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** maximizar grado de adecuación de competencias por puesto con los perfiles existentes
5. **Siguiente indicador:** grado de motivación de los trabajadores.

Grado de motivacion trabajadores | Motivación cliente interno

Conocer el grado de motivación de los trabajadores y evaluar su evolución debe ser un índice fundamental en la gestión del departamento de recursos humanos.

1. **Descripción de la fórmula:** obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10
2. **Categoría de RRHH:** de motivación
3. **Unidad de medición:** escala de 1 a 10
4. **Objetivo a alcanzar:** Máximo

5. Siguiente indicador: bono.

Bono del Personal | Bonificación extraordinaria

El bono se establece en base a la consecución de los objetivos anuales y forma parte de la retribución variable, es un factor primordial para la motivación de los trabajadores y sirve de incentivo para el logro de los objetivos de la empresa.

1. **Descripción de la fórmula:** por ejemplo nº de empleados con bono respecto al número total de empleados. O también el importe de los bonos respecto al total de la retribuciones
2. **Categoría de RRHH:** de motivación.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** establecer un nivel optimo, si el bono esta bien cuantificado el objetivo a lograr debe ser máximo.
5. **Siguiente indicador:** indice de satisfacción de los trabajadores.

Indice de satisfaccion de los trabajadores

Determinar el indice de satisfacción de los empleados y analizar su evolución tiene que representar una labor fundamental en la gestión del departamento de recursos humanos.

1. **Descripción de la fórmula:** obtenidas a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas y expresados en una escala de 1 a 10
2. **Categoría de RRHH:** de motivación.
3. **Unidad de medición:** escala de 1 a 10
4. **Objetivo a alcanzar:** maximizar su valor
5. **Siguiente indicador:** coste de formación.

Gastos de formacion

La empresas con el objeto de generar valor del capital humano deben asegurar el continuo aprendizaje mediante cursos de formación, seminarios, master y planes de formación.

1. **Descripción de la fórmula:** Coste de Formación respecto al coste de personal

2. **Categoría de RRHH:** de motivación.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** establecer un nivel óptimo
5. **Siguiente indicador:** calidad de la formación.

Calidad de formación

La calidad de formación y su adecuación a las competencias por puesto de trabajo.

1. **Descripción de la fórmula:** escala de 1 a 10 mediante encuestas o entrevistas con los participantes.
2. **Categoría de RRHH:** de motivación.
3. **Unidad de medición:** escala de 1 a 10
4. **Objetivo a alcanzar:** maximizar el valor
5. **Siguiente indicador:** absentismo.

Absentismo laboral

El absentismo laboral son los días de baja por enfermedad o accidente. Cuando la cifra es elevada puede indicar un clima laboral poco satisfactorio. Dependiendo de la normativa regulatoria, del poder sindical y del clima de trabajo los índices pueden variar considerablemente de unos países a otros.

1. **Descripción de la fórmula:** número de horas no trabajadas respecto al nº horas teóricas de trabajo
2. **Categoría de RRHH:** de clima laboral.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su valor
5. **Siguiente indicador:** rotación laboral.

Rotación de empleados

La rotación de empleados como medida para evaluar la motivación de los trabajadores .

1. **Descripción de la fórmula:** $BRN - BO / NT$ donde BRN = nº de bajas reales netas; BO = nº de bajas objetivas (o del sector); NT = nº de empleados
2. **Categoría de RRHH:** de motivación.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** valor en negativo
5. **Siguiente indicador:** [despidos](#).

Despidos de Personal | Despidos laborables

Se hace necesario llevar el control del gasto de personal presupuestado ya que es un factor determinante en la variabilidad del modelo de gestión (*business model*) y en la consecución del punto muerto o *break-even*.

1. **Descripción de la fórmula:** una planificación automatizada para alcanzar una buena productividad de la cadena de suministro y para hacer las entregas a los clientes en el plazo requerido por los mismos.
2. **Categoría de RRHH:** de mercado o de clientes.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)
4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar su contribución respecto de las ventas
5. **Siguiente indicador:** [Gestion del talento](#).

Retencion del talento

El desarrollo directivo y la gestión del talento son retos de referencia para las empresas, con el objetivo de crear oportunidades de crecimiento, generar compromiso y atraer talento.

La retribución es una herramienta esencial para la satisfacción de los empleados, así como para la atracción y retención del talento.

1. **Descripción de la fórmula:** n° empleados clave que permanecen / n° total de empleados clave
2. **Categoría de RRHH:** de clima laboral.
3. **Unidad de medición:** porcentaje (%)

4. **Objetivo a alcanzar:** Maximizar su valor

5. **Siguiente indicador:** gastos de selección de personal.

Gastos de selección de personal

Para construir el presupuesto de recursos humanos no basta con calcular los costes de empresa de los nuevos efectivos contratados, hay que contar con los gastos del proceso de selección (internos o externos).

1. **Descripción de la fórmula:** Coste de selección de recursos humanos respecto al nº de seleccionados

2. **Categoría de RRHH:** selección de recursos humanos.

3. **Unidad de medición:** monetaria (€, K€...etc)

4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar el coste unitario

5. **Siguiente indicador:** tiempo o plazo de selección.

Tiempo de selección de personal

Dependiendo del sector de actividad al que pertenezca la empresa es necesario una política de captación de recursos humanos muy ágil y flexible donde los plazos de selección sean óptimos.

1. **Descripción de la fórmula:** días promedio de selección de personal.

2. **Categoría de RRHH:** selección de recursos humanos.

3. **Unidad de medición:** nº de días.

4. **Objetivo a alcanzar:** Minimizar

5. **Siguiente indicador:** entrevistas a candidatos.

Entrevistas de personal

El proceso de selección debe cuidar especialmente la fase de entrevistas que permite filtrar según criterios de competencias los candidatos seleccionados.

1. **Descripción de la fórmula:** Nº de entrevistas promedio por selección (internas y externas)

2. **Categoría de RRHH:** de selección de personal.

3. **Unidad de medición:** número de entrevistas
4. **Objetivo a alcanzar:** Optimizar
5. **Siguiente indicador:** seleccionados.

Personal seleccionado

Una parte muy importante en la gestión de recursos humanos es la gestión de volúmenes que comprende las acciones de control y análisis relativas a la dotación óptima de los recursos en la organización.

1. **Descripción de la fórmula:** N° de personas seleccionadas en los 12 últimos meses.
2. **Categoría de RRHH:** de selección.
3. **Unidad de medición:** n°
4. **Objetivo a alcanzar:** optimizar a las necesidades estratégicas
5. **Siguiente indicador:** gastos de personal.