

TALENTO HUMANO ÁREA ESTRATEGICA PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

MÓNICA CAROLINA GUEVARA RUIZ
GREIS KATHERIN HERNANDEZ PARDO
ANA MARIA MOYANO ÁVILA
JHON FREDY PAIPA JURADO

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, JULIO DE 2018

TALENTO HUMANO ÁREA ESTRATEGICA PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

MÓNICA CAROLINA GUEVARA RUIZ
GREIS KATHERIN HERNANDEZ PARDO
ANA MARIA MOYANO ÁVILA
JHON FREDY PAIPA JURADO

ENSAYO BIBLIOGRAFICO PARA OBTENER EL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

TUTOR
FERNANDO GONZÁLEZ LESMES

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, JULIO DE 2018

Tabla de Contenido

1.	Resumen.....	4
2.	Planteamiento del Problema	5
3.	Objetivo General.....	5
4.	Planeación Estratégica de Talento Humano.....	5
5.	Estrategias de inversión para generar crecimiento de la organización.	8
	5.1. Reclutamiento y Selección	10
	5.2. Formación.....	11
	5.3. Compensación Salarial:.....	12
6.	Enfoques para medir los beneficios económicos de la inversión en Talento Humano.....	12
	6.1. Correlación de las prácticas de la gestión del talento humano con los resultados financieros de las organizaciones.....	14
	6.2. Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia o unidad de negocio de la empresa	15
	6.3. Impacto de programas específicos de talento humano con los resultados del negocio que permitan cuantificar los beneficios económicos.....	17
	6.4. Impacto económico del capital humano a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor.....	19
7.	Ejemplo Modelo Analítico del ROI de Capacitación.....	22
	Tabla 1 - Desperdicios primeros 6 meses	23
	Tabla 2 - Datos plan de mejoramiento	24
	Ilustración 1 - Porcentaje de Desperdicio en 16 meses de muestra	26
8.	CONCLUSIONES	26
9.	REFERENCIAS.....	27

TALENTO HUMANO ÁREA ESTRATEGICA PARA EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

Guevara Ruiz Mónica, Hernández Pardo Greis, Moyano Ávila Ana & Paipa Jurado Jhon

1. Resumen

Desde las primeras nociones en las que se definió al área de Gestión Humana como un conjunto de actividades de apoyo para lograr la efectividad, entendiendo efectividad como alcanzar los objetivos definidos en el tiempo requerido, optimizando el uso de los recursos disponibles, de acuerdo al enfoque de Taylor y Fayol, hasta la visión moderna de lo que se conoce hoy en día como “gestión del talento humano”, se ha evolucionado de tal forma que las organizaciones contemporáneas se preocupan cada vez más por asignar recursos económicos al desarrollo y bienestar de las personas.

Por lo tanto se hace necesario comprender que hoy por hoy las expectativas que las organizaciones tienen frente a las actividades que se desarrollan en la Gestión del Talento Humano, no solo se centran en el reclutamiento, selección y contratación de profesionales idóneos para cada uno de los cargos o roles que requieren ser ocupados, sino que además, esperan que estos departamentos o áreas desarrollen estrategias para que el capital humano se sienta parte de la organización y se identifique a sí mismo como el principal elemento en el crecimiento de la misma, con un impacto sustancial en las finanzas de las empresas.

Por ende, el objetivo de este trabajo es realizar el análisis de las características, herramientas y resultados que la Gestión del Talento Humano obtiene cuando implementa procesos que equivalen a un cambio en la formación de su capital humano, llevando a las

directivas a resolver el dilema de cómo invertir en el potencial humano productivo, reaccionando a la transformación de la economía industrial en economía del conocimiento.

Palabras claves: Planeación estratégica, rentabilidad, productividad, competitividad, retorno de la inversión, valor agregado, efectividad, capacitación, selección, inversión, riesgo.

2. Planteamiento del Problema

¿Cómo la planeación estratégica del talento humano, puede llegar a generar valor, de tal forma que influya positivamente en el crecimiento económico de la organización y por ende el retorno de la inversión?

Uno de los grandes desafíos para la gestión del talento humano, además de demostrar resultados cualitativos que se centran en el valor de las personas, es demostrar resultados en términos cuantitativos que se evidencien en las cifras económicas de la organización.

3. Objetivo General

Determinar el retorno de la inversión que genera la gestión del talento humano de acuerdo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

4. Planeación Estratégica de Talento Humano

La gran estrategia de la gestión de talento humano, es interrelacionar cada una de las tareas que desarrollan las áreas de la organización para una transformación del capital humano que genere valor añadido, entendiendo valor añadido como la creación de una ventaja competitiva que sea sostenible, aspecto asociado con una estrategia apropiada, unas condiciones de productividad favorables y una habilidad para actuar en un entorno cambiante una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva.(Calderón, 2007).

Según Jac Fitz-enz en su obra “The ROI of human capital” argumenta que: la mayor ironía es que el único componente económico que puede incorporar valor y que por sí mismo es el más difícil de valorar, es el componente humano, es decir que la infraestructura en si de una organización no obtiene valor sin la inclusión del ser humano, ya que es el único elemento que otorga fuerza a este potencial poniéndolo en funcionamiento.

Según Michael Porter en su obra “La Competitividad de las Naciones” (1985), argumenta que: el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia mediante el desarrollo de servicios diferenciadores; es así como la gestión del talento humano debe enfocarse en convertirse en un socio estratégico para el éxito de la organización, entendiendo socio estratégico como un aliado que dirija sus esfuerzos en pro de los objetivos de la organización, construyendo procesos cuyo fin sea hacer contribuciones a la estrategia organizacional, problemáticas de los negocios y del cliente final..

Buscando convertirse en este socio estratégico, la Gestión del Talento Humano ha pasado por diferentes etapas a través de la historia y se ha consolidado en las organizaciones como un factor que contribuye significativamente al logro de las metas corporativas. Las directivas han cambiado su perspectiva en los procesos operativos del día a día de esta área, valorando el desarrollo del potencial de su capital humano, estableciendo un nivel de competitividad a nivel profesional e involucrando la gestión del talento humano como un activo importante de la organización.

Se pueden destacar varios aspectos en los cuales la gestión del talento humano, puede tener injerencia como socio estratégico de la organización:

- ✓ **Funciones y objetivos:** Desde el área de gestión del talento humano se debe empoderar a jefes, gerentes y directores para que desde su rol sean responsables de fortalecer la gestión operativa y administrativa diseñando modelos que contribuyan significativamente al logro de objetivos organizacionales.
- ✓ **El asesor de la gerencia:** El crecimiento profesional lleva a que sea el gerente de talento humano un protagonista que emerge con credibilidad y confianza en el equipo directivo hasta llegar a ser un consultor interno cuya voz es requerida y tenida en cuenta. Es un desafío para quienes ocupan los cargos de gerencia en gestión del talento humano por cuanto implica que deben formarse, educarse y actualizarse permanentemente. Este rol va ganando relevancia en cuanto sus aportes resultan significativos y valiosos para quienes tienen la responsabilidad de asegurar los objetivos de la organización.
- ✓ **La medición de la gestión en el incremento de la productividad:** Contar con herramientas de medición de la gestión es importante y valioso, no basta con lograr eficacia y eficiencia, sino que se requiere alcanzar la efectividad en el logro de resultados. En la medida que cada componente humano, cada área y la organización entienden cuáles son los objetivos esperados y trabajan por obtenerlos, se logra que sea el capital humano el que promueva el desarrollo del trabajo en equipo permitiendo involucrar a todos en la búsqueda de los objetivos esperados.
- ✓ **Atraer, conservar y retener talento:** Uno de los factores claves en el éxito de una organización tiene que ver, no solo con la capacidad de atraer el talento que pueda generar resultados valiosos y diferenciadores frente a una economía cada vez más competitiva, sino que debe entender que se necesita construir y fortalecer equipos

que le permitan al talento surgir, creando las condiciones laborales necesarias para que los resultados esperados ocurran en función de una gestión colectiva y no únicamente de un esfuerzo individual.

- ✓ **Aplicación de nuevas tecnologías:** La tecnología le ha tendido la mano al área de talento humano y le ha permitido consolidar su gestión de tal manera que siempre haya mejores resultados en términos de acertar en los procesos de selección, de contar con esquemas de compensación ajustados a las expectativas de los colaboradores y de la organización, de integrar las actividades de formación y capacitación, de promover actividades de bienestar y salud. La organización, debe identificar herramientas tecnológicas que le permitan disminuir la carga operativa con el fin de invertir el tiempo en labores de mayor impacto orientadas a potenciar el talento.

5. Estrategias de inversión para generar crecimiento de la organización.

Para hablar de estrategias de inversión a nivel de Talento Humano, es fundamental comenzar por establecer la diferencia entre costo, gasto e inversión.

Cuando se habla de costo, se debe entender como el recurso económico que una organización utiliza para producir y/o comercializar un producto o bien, o para prestar un servicio; básicamente allí se encuentra incluido el valor económico de la materia prima, mano de obra y costo general de producción sin involucrar el gasto administrativo o de operación.

Por otra parte, el gasto se entiende como el recurso económico que se destina a la administración de la organización, distribución o venta del producto e incluso al mantenimiento de la planta física de la organización, es un dinero que no puede involucrarse de forma directa

con el producto final, dado que no tuvo participación directa en la elaboración del mismo o en la prestación del servicio.

Y finalmente es importante conceptualizar el término inversión, entendiéndose como el recurso económico que la organización destina para llevar a cabo una tarea, proyecto o iniciativa organizacional y del cual espera recuperar dicho recurso y obtener ingresos superiores al valor invertido (ganancias o utilidades).

Al realizar una inversión se deberían considerar tres variables como son:

- ✓ El rendimiento o utilidad esperado: es decir las ganancias que se van a obtener al realizar dicha inversión.
- ✓ El riesgo aceptado, es decir la posibilidad que existe de que el dinero invertido no se pueda recuperar, dicho riesgo puede establecerse como alto cuando se pretende generar impacto en la estrategia de la organización y bajo cuando el impacto que pretende alcanzar se enfoca en un solo proceso, área o aspecto.
- ✓ El tiempo, es decir si la inversión será sostenida en un corto, mediano o largo plazo.

Teniendo en cuenta la claridad de los anteriores conceptos, la organización debe entender que todo recurso económico que se destine para la gestión del talento humano, debe ser visto como una inversión con todas las variables que allí intervienen.

Aun cuando existen múltiples estrategias para invertir en talento humano, en el desarrollo de este documento abordaremos tres pilares que se consideran aplicables a la mayoría de las organizaciones:

5.1. Reclutamiento y Selección:

El reclutamiento y la selección del talento humano deben considerarse como uno de los pilares fundamentales a la hora de conformar equipos de trabajo exitosos que conlleven a organizaciones igualmente exitosas, por lo que la inversión en esta actividad, debe proyectarse cuidadosamente para obtener los resultados esperados, evaluar las ventajas y desventajas de utilizar cada una de las herramientas existentes analizando cuál es la que más se ajusta a la organización.

Hay organizaciones que optan por contratar empresas dedicadas al reclutamiento y selección de profesionales especializados (headhunters) y tercerizan este proceso, lo cual puede tener beneficios, por ejemplo, para la pequeña y mediana empresa que probablemente carece de procedimientos efectivos y confiables para realizar este proceso pero que, sin duda alguna, si se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo, debe garantizar que los profesionales que ingresen a la organización sean idóneos para el cargo en cuestión.

El uso de redes sociales (networking) ofrece también posibilidades en el reclutamiento del talento humano con costos no tan altos; sin embargo, es posible que utilizando este tipo de herramientas se sacrifique un poco la calidad de los candidatos, que se requiera una mayor inversión de tiempo o se deje de lado profesionales que no se encuentren activos en la búsqueda de opciones laborales.

Otras organizaciones, cuyo reconocimiento en el mercado así lo permite, utilizan como estrategia de reclutamiento la gestión de marca corporativa (employer branding), en busca de volverse cada vez más apetecidas por los profesionales para trabajar en ellas, ofreciendo diferentes beneficios como desarrollo profesional y potencialización de sus competencias.

También están las organizaciones que se concentran en desarrollar procedimientos personalizados que respondan a las necesidades propias de la organización.

5.2. Formación:

Para invertir en formación y que esta inversión sea efectiva, es fundamental realizar una rigurosa identificación de las necesidades de la organización a la luz de los objetivos estratégicos de la misma, teniendo en cuenta que dicha información implica no solamente desarrollo de conocimientos técnicos sino el proceso de aprendizaje y/o fortalecimiento de habilidades blandas o socioemocionales, que en el mundo actual, pueden llegar a ser incluso más importantes para el desarrollo profesional y corporativo.

Una vez se tienen identificadas las necesidades de formación, se debe diseñar el programa que se adecue a los temas a tratar, para lo cual existen muchas estrategias que se pueden aplicar, como cursos virtuales que permitan adquirir conocimientos técnicos, talleres experienciales que fomenten las habilidades blandas por ejemplo en temas de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, diplomados o inclusive fomento de la educación superior y postgradual, permitiendo los trabajadores adquirir conocimientos aplicables al mejoramiento de procesos internos.

También se puede llevar a cabo la formación de los colaboradores asignando tareas o responsabilidades diferentes a las inherentes al cargo y propiciando en el ambiente laboral cotidiano un entorno de aprendizaje basado en las experiencias propias del trabajo diario.

Este diseño del programa de formación debe, sin lugar a dudas, contemplar la motivación de los colaboradores para formarse y la capacidad que cada uno tiene para adquirir habilidades en diferentes áreas.

5.3. Compensación Salarial:

Invertir en estructurar un adecuado esquema de compensación salarial implica desarrollar varias actividades; por una parte, se requiere establecer cómo alinear la compensación con la planeación estratégica de la organización en consonancia con los objetivos estratégicos y las metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo; y por otra parte es necesario plantear un esquema que se ajuste a la organización y sus colaboradores. Existen diferentes esquemas de compensación que se pueden aplicar, como son:

Compensación salarial ordinaria fija de acuerdo con el organigrama de la compañía y el nivel jerárquico que el trabajador ocupa en la organización; este esquema de compensación no ofrece al trabajador mayor motivación en términos de optimizar las actividades que desarrolla diariamente, debido a que el esfuerzo extra no se vería recompensado de ninguna manera.

El pago variable basado en los resultados implica establecer unos indicadores claros que permitan medir de manera puntual los logros obtenidos por los colaboradores en el desarrollo de sus actividades diarias y de qué manera estos resultados aportan al logro de los objetivos a nivel organizacional.

El pago variable o fijo basado en competencias, por otra parte, contempla la compensación al colaborador basado en los conocimientos y habilidades que este posee y que va cualificando bien sea por motivación personal o por oportunidades de crecimiento ofrecidas por la organización.

6. Enfoques para medir los beneficios económicos de la inversión en Talento Humano.

El área de talento humano ha evolucionado de un rol operativo centrado principalmente en la ejecución de servicios a un rol más estratégico que aporta al éxito competitivo de una

organización; esta transformación implica que los líderes de talento humano además de mantener su función humana en la organización, busquen la manera de traducir en términos económicos su gestión (Torres, 2005).

Una forma de empezar dicha transformación es cambiar la manera de medir la gestión del talento humano, haciendo una transición del enfoque tradicional que busca medir “el hacer”, a un enfoque centrado en resultados que busca medir “el logro” y el efecto que este genera; es decir, lo que las organizaciones necesitan es medir el impacto que genera la gestión del talento humano en los resultados del negocio y obtener medidas significativas y útiles sobre su incidencia a nivel financiero (Torres, 2005).

La misión del área de talento humano es la generación de valor al negocio a través de la gestión de algunos de los intangibles más valiosos para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones como lo son: el capital intelectual, la motivación, las actitudes y el compromiso de los empleados; medir la contribución de estos factores se torna una tarea fundamental que implica acudir a nuevos procesos de medición que incluyan estos intangibles como parte importante de la diferencia competitiva entre organizaciones (Sassha, 2011).

Los gerentes de talento humano debe mostrar al capital humano como una inversión y un valor relevante y tangible para el negocio y no como un costo que debe ser minimizado, pues las organizaciones normalmente conocen el costo del personal, pero desconocen el valor que aportan; así, el gerente de talento humano debe empoderarse y hablar en términos cuantificables sobre los beneficios, rentabilidad y generación de valor de las prácticas de talento humano direccionadas a la estrategia y los resultados del negocio (Sassha, 2011).

Según Torres (2005), los cuatro enfoques relacionados a continuación, describen las posibles formas de medir el impacto de la gestión del talento humano en los resultados de una organización.

6.1. Correlación de las prácticas de la gestión del talento humano con los resultados financieros de las organizaciones.

Muchas investigaciones adelantadas en diferentes partes del mundo muestran una correlación positiva entre prácticas específicas de gestión humana y los resultados financieros de las organizaciones. Algunos de los casos puntuales se describen a continuación:

La Price Waterhouse Coopers, en un estudio realizado en el año 2002, encontró que las organizaciones con una estrategia de gestión humana bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo. Por su parte la American Society for Training & Development en el año 2000 encontró que las organizaciones que más invirtieron en procesos de capacitación generaron un 86% más de retorno para sus accionistas comparadas con las que invirtieron menos; con esto concluyeron que las inversiones en capacitación siempre y cuando sean bien orientadas pueden predecir el desempeño financiero futuro de una empresa. En otro estudio correlacional Watson Wyatt encontró que donde existen prácticas superiores de gestión del talento humano existe mayor valor para el accionista. Por último, Deloitte & Touch encontró en el año 2001 que las prácticas efectivas de gestión humana contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa y particularmente delimitó dos tipos de prácticas efectivas:

- I. Aquellas que impulsan el valor de mercado en todas las compañías como la retención y desarrollo del talento, alto desempeño, compensación variable, entre otras.

- II. Aquellas que generan valor según la estrategia particular del negocio como son la innovación de productos, interacción con el cliente, excelencia operacional, salarios altos, medición del desempeño con base en objetivos de productividad y estructura de trabajo en equipo, entre otras.

6.2. Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia o unidad de negocio de la empresa

Los activos intangibles como el capital humano deben vincularse con los activos tangibles para crear valor y el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización; de acuerdo a lo anterior se hace necesario entonces alinear estratégicamente el capital humano de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, que cuente con los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que le permitan dar un valor agregado a sus clientes (Norton & Kaplan, 2004).

Como lo plantean Norton y Kaplan (2004) es importante realizar un mapa estratégico en las organizaciones que muestre una conexión de causa-efecto y en el que se pueda describir el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles; según estos autores la posición estratégica del capital humano se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de competencias para desempeñar los procesos internos definidos como críticos en el mapa estratégico; así, teniendo en cuenta que no todos los cargos o roles tienen el mismo impacto sobre la estrategia de la organización, el mayor retorno se obtiene de identificar aquellos cargos en los cuales las competencias ejercen un mayor impacto en los procesos vitales para la estrategia de la organización.

Torres (2005) plantea que los indicadores que miden la contribución estratégica del capital humano dependen de la estrategia particular de cada compañía; sin embargo, existen

algunos indicadores generalizables a varias organizaciones que pueden medir esa contribución estratégica:

- I. Disposición de cargos estratégicos (nivel de competencias requeridas en un cargo crítico/estratégico vs nivel actual de competencias requeridas)

$$DCE = \frac{\text{Número de cargos críticos que cuentan con el nivel requerido de competencias}}{\text{Número total de cargos críticos}} \times 100$$

- II. Índice de conciencia estratégica (porcentaje de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)

$$ICE = \frac{\text{Número de Empleados que identifican la estrategia}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

- III. Índice de alineación estratégica (porcentaje de empleados cuyos objetivos e incentivos están vinculados al mapa estratégico)

$$IAE = \frac{\text{Número de Empleados vinculados al mapa estratégico}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

- IV. Retención de personal clave (porcentaje de empleados con alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año)

$$RPC = \frac{\text{Número de Empleados de alto desempeño claves en la estrategia}}{\text{Número total de empleados claves}} \times 100$$

- V. Satisfacción de empleados (porcentaje de empleados que consideran que se encuentran en un muy buen ambiente laboral y que la organización cumple con sus expectativas profesionales)

$$SE = \frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

6.3. Impacto de programas específicos de talento humano con los resultados del negocio que permitan cuantificar los beneficios económicos.

Los gerentes requieren herramientas que les permitan justificar sus inversiones en talento humano, evaluar sus resultados económicos, mostrar los beneficios logrados y tomar decisiones sobre la continuidad o ajustes de los programas. A la luz de esta necesidad Torres (2005) plantea dos posibles métodos para evaluar el impacto de los programas de gestión humana en los resultados del negocio:

Evaluación en 4 niveles:

Este modelo fue desarrollado por Donald Kirkpatrick como un enfoque para evaluar la capacitación; las fases que componen este modelo son:

- I. Reacción:* mide la satisfacción de los participantes
- II. Aprendizaje:* mide el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes
- III. Comportamientos:* mide el cambio de comportamientos o transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo
- IV. Resultados:* mide el impacto de los cambios en el comportamiento generados en la organización

Particularmente Torres (2005), plantea que este modelo se puede utilizar como base para comprender la cadena de valor de la gestión del talento humano, por lo que varios autores han complementado este modelo, incluyendo un nivel 5 que permite que se ajuste otros procesos del área; el modelo planteado y generalizado es el siguiente:

- I. *Reacción*: cumplimiento eficiente de los programas
- II. *Aprendizaje*: desarrollo de capacidades
- III. *Comportamientos*: mejoramiento del desempeño de las personas
- IV. *Resultados*: contribución a la productividad y competitividad de la organización
- V. *Retorno sobre la inversión (ROI)*: aumento de la generación de valor económico

La medición ROI de los programas de talento humano

González (2018) plantea una alternativa para calcular el retorno de la inversión en gestión humana de manera global como se muestra a continuación:

ROI: Este indicador muestra la rentabilidad de la inversión en los colaboradores de la organización.

Es importante en este punto aclarar que la utilidad operacional es el resultado de tomar los ingresos operacionales y restarle los costos y gastos operacionales, entendiendo que estos son aquellos relacionados directamente con el objeto social de la empresa, su actividad principal y la utilidad neta es la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal; esta es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios. (Gerencie, 2018).

Por otra parte, el costo anual de personal no es solo los salarios y beneficios adicionales para los colaboradores, incluye también el costo de formación y capacitación, consultorías externas, asesorías y todo el dinero que se haya invertido en cualificación y bienestar para los colaboradores.

$$ROI = \frac{\text{Valor Anual de la Utilidad operativa/ Neta}}{\text{Costo Total Anual de Personal}}$$

Jack Phillips (1997) plantea la forma de calcular el retorno de la inversión como se muestra a continuación:

Relación beneficio/costo (RBC)

$$RBC = \frac{\text{Beneficios totales del programa}}{\text{Costos del programa}} = \frac{156962}{63352} = 2.48$$

$$\text{Beneficios Netos} = \text{Beneficios totales} - \text{Costos del programa}$$

$$\text{Beneficios Netos} = 156962 - 63352 = 93610$$

Tasa de retorno de la inversión (ROI)

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100 = \frac{93610}{63352} \times 100 = 148\%$$

6.4. Impacto económico del capital humano a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor.

Como punto de partida para este ítem se considera necesario que el equipo de talento humano entienda cuáles son los principales indicadores financieros que utilizan las organizaciones para medir su rendimiento con el fin de elaborar indicadores de su área enfocadas al retorno de la inversión (Sassha, 2011).

Es necesario contar con un proceso que facilite la medición y análisis de la generación de valor del capital humano y que permita orientar las estrategias globales para la compañía, para esto se requieren indicadores globales de la contribución económica del capital humano (Torres, 2005).

Según Sassha (2011), uno de los instrumentos que ha contribuido en gran medida al desarrollo de indicadores para el área de gestión humana es el cuadro de mando integral desarrollado por Norton y Kaplan en el que las personas son la base o núcleo que impulsa los procesos.

Los índices de productividad de los empleados, medidos en términos económicos, representan una aproximación a este propósito; la productividad del trabajo se concibe como la relación existente entre la producción y el aporte del trabajo humano a la misma; algunos indicadores de productividad laboral que pueden ser útiles son: total de ingresos / número de empleados o utilidad operacional / costos laborales (Sassha, 2011)

Por otra parte, algunos enfoques de medición del impacto económico del capital humano buscan medir la rentabilidad atribuible al esfuerzo humano; como ejemplo se describen a continuación algunos de los indicadores financieros del capital humano creados por Fitz-enz (2003) para el Saratoga Institute.

I. Valor Económico Humano Añadido (VEHA).

Este indicador mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de empleados equivalentes contratados. Muestra cuánto beneficio real queda después de pagar todos los gastos y después de haber deducido los costos del capital invertido sobre la mano de obra contratada (número de empleados).

La medida de empleados equivalentes o *full-time equivalent* (fte) reconoce la participación de diferentes tipos de empleados en la generación de los ingresos, este concepto corresponde al valor que resulta de combinar las horas de trabajo de empleados de tiempo completo, tiempo parcial y empleados contingentes vinculados a la operación del negocio (a

término fijo, temporales, suministrados o en misión y trabajadores de actividades en *outsourcing* y contratistas y dividirlo por una jornada diaria de 8 horas.

$$VEHA = \frac{\text{Beneficio operativo neto después de impuestos} - \text{costo del capital}}{ETC (\text{Número de empleados equivalentes})}$$

$$VEHA = \frac{164559 - 97576}{548} = 122,23$$

II. Valor Añadido del Capital Humano (VACH)

Este indicador mide la rentabilidad desde un enfoque de productividad del personal, dejando un poco de lado el factor “costo de personal” y se obtiene restando de los ingresos los gastos no humanos; es decir, se deducen todos los gastos corporativos, excepto las remuneraciones y otros beneficios y se divide en el número de empleados equivalentes.

$$VACH = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Gastos} - \text{Remuneración y beneficios sociales})}{ETC (\text{Número de empleados equivalentes})}$$

$$VACH = \frac{68057 - (6759 - 986)}{548} = 110,05$$

III. Rendimiento de la inversión del capital humano (ROICH)

Este indicador mide el retorno de la inversión en términos del beneficio sobre los gastos en remuneraciones y beneficios sociales a los empleados. Cuando se restan los gastos no humanos se obtiene una cifra que al ser dividida por los costos del capital humano (remuneración y beneficios sociales) da como resultado el beneficio que se deriva de cada peso invertido en compensaciones al capital humano.

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Gastos} - \text{Remuneración y beneficios sociales})}{\text{Remuneración y beneficios sociales}}$$

$$ROICH = \frac{68057 - (6759 - 986)}{986} = 61,1$$

Con la revisión de los cuatro enfoques descritos anteriormente (*Correlación de las prácticas de la gestión del talento humano con los resultados financieros de las organizaciones, contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia o unidad de negocio de la empresa, impacto de programas específicos de talento humano con los resultados del negocio e Impacto económico del capital humano a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor*), se puede evidenciar que hay una lógica evolutiva en la medición del impacto de la gestión humana en los resultados de una empresa pues se ha pasado de una fase de medición operativa a una de medición estratégica y finalmente a una de medición de la contribución de valor que es la que más nos acerca al impacto económico de la gestión humana en una organización (Torres, 2005). Cabe aclarar que esta lógica evolutiva descrita no invalida ningún tipo de medición, lo que muestra es cómo se complementan para dar el verdadero retorno de la inversión en gestión humana.

7. Ejemplo Modelo Analítico del ROI de Capacitación.

Según Naresh K Malhotra.; “Un modelo analítico es una representación verbal, gráfica o matemática, de un proceso real (en su totalidad o parcialmente), que contiene un conjunto de variables y sus interrelaciones. Los modelos matemáticos son los más completos, en el sentido en que muestran las relaciones de las variables explícitamente, y además están diseñados para proporcionar resultados numéricos”

Según Torres (2005) se debe plantear un método que busque establecer los beneficios económicos derivados de un programa y compararlos con la inversión realizada en diferentes

recursos para lograrlo; si los beneficios superan los costos incurridos, existirá una rentabilidad atribuida al programa.

Como ejemplo práctico de este tipo de correlación entre las buenas prácticas de la gestión del talento humano y los resultados financieros de las organizaciones, se presenta a continuación un modelo analítico desarrollado con base en la experiencia compartida por un docente en sus labores diarias de consultoría, donde se busca determinar qué fue lo que se hizo y los resultados esperados.

Para este caso puntual, la organización evidenció que existía una falla en el proceso productivo generando un desperdicio y se diseñó un programa de formación con el fin de disminuir dicho desperdicio.

Identificando en los primeros 6 meses un desperdicio promedio en la producción de 6,43%, con un costo total de \$386.000.000, de acuerdo a la Tabla 1.

Datos Desperdicios Primeros 6 Meses				
Mes	Desperdicio - No Calidad	Reducción Frente Mes más Bajo	Costos Desperdicios	Disminución Costos
1	6,50%		\$ 65.000.000	
2	6,20%		\$ 62.000.000	
3	6,00%		\$ 60.000.000	
4	7,10%		\$ 71.000.000	
5	6,20%		\$ 62.000.000	
6	6,60%		\$ 66.000.000	
Costo Total Desperdicios			\$ 386.000.000	

Promedio Desperdicio 6 Meses	6,43%
-------------------------------------	--------------

Tabla 1 - Desperdicios primeros 6 meses

A partir del mes 7 se realiza una inversión de \$40.000.000 en compra de equipos y restructuración de la planta y \$20.000.000 en formación del personal, observando que el porcentaje de desperdicio bajo a 4.50% (\$15'000.000), obteniendo una disminución de 1,5% comparado con el mes de más bajo desperdicio antes del inicio del plan de mejoramiento.

Como lo muestra la Tabla 2, se puede observar la recuperación de la inversión en la disminución de costos obtenida en los tres primeros meses siguientes a la implementación del plan de mejoramiento, por un total de \$57.000.000.

Datos Plan de Mejoramiento				
Mes	Desperdicio - No Calidad	Reducción Frente Mes más Bajo	Costos Desperdicios	Disminución Costos
7	4,50%	1,50%	\$ 45.000.000	\$ 15.000.000
8	4,20%	1,80%	\$ 42.000.000	\$ 18.000.000
9	3,60%	2,40%	\$ 36.000.000	\$ 24.000.000
10	3,50%	2,50%	\$ 35.000.000	\$ 25.000.000
11	3,30%	2,70%	\$ 33.000.000	\$ 27.000.000
12	3,20%	2,80%	\$ 32.000.000	\$ 28.000.000
13	2,80%	3,20%	\$ 28.000.000	\$ 32.000.000
14	2,20%	3,80%	\$ 22.000.000	\$ 38.000.000
15	2,30%	3,70%	\$ 23.000.000	\$ 37.000.000
16	2,10%	3,90%	\$ 21.000.000	\$ 39.000.000
Costo Total Desperdicios			\$ 317.000.000	\$ 283.000.000

Promedio Desperdicio 10 Meses	3,17%
Costo 1% Desperdicios	\$ 10.000.000

Tabla 2 - Datos plan de mejoramiento

En los 10 meses siguientes al desarrollo del plan de formación, se observa en la Tabla 2 una disminución promedio de desperdicios del 3.17%, encontrando que por un 1% de desperdicio el costo que corresponde es \$ 10.000.000.

Los resultados de los 10 meses posteriores a la implementación del plan de mejora se observa en la columna de “Costos Desperdicios” de la Tabla 1 y 2 que aun cuando en la tabla 1 sólo se presentan las cifras de un semestre, el valor de dichos costos es mayor que el de la Tabla 2.

El valor total de la disminución en los costos desde que se aplica la inversión fue de \$283'000.000, restando \$60'000.000 (valor invertido en maquinaria y entrenamiento de personal) se logra obtener un margen de disminución de costos de \$223'000.000.

$$\text{Margen de inversión} = \text{Disminución de Costos} - \text{Inversión Total}$$

$$\text{Margen de inversión} = \$283.000.000 - \$60.000000 = \$223.000.000$$

Para este ejemplo se identifica el ROI de capacitación: este indicador nos muestra la rentabilidad de la inversión total en formación: Teniendo en cuenta que la inversión en capacitación fue de \$ 20.000.000, se obtiene un ROI de capacitación de \$11,15; lo cual indica que por cada \$1 que se invierte en capacitación, el margen de inversión es de \$11,15.

$$\text{ROI de Capacitación} = \frac{\text{Margen de Inversión}}{\text{Inversión en Capacitación}}$$

$$\text{ROI de Capacitación} = \frac{\$ 223.000.000}{\$ 20.000.000} = \$11,15$$

Por lo anterior se puede concluir que al momento de realizar cualquier tipo de inversión se debe realizar una proyección que nos indique cifras del tiempo en que será recuperada y los valores en la disminución de costos que sea significativo para cualquier empresa que aplique el ROI.

Para un mejor entendimiento y visualización del modelo analítico desarrollado, en la Gráfica 1 se puede evidenciar la disminución porcentual del desperdicio (eje y) en cada uno de los meses analizados (eje x).

En color azul se representa el desperdicio antes de la implementación del plan de mejoramiento y en naranja se representa el resultado obtenido tras implementar este plan.

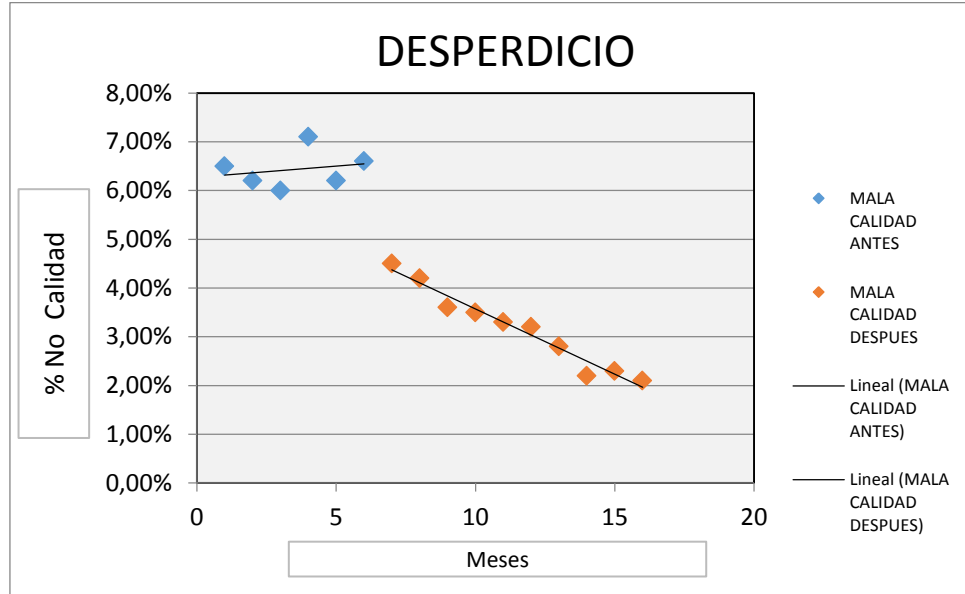


Ilustración 1 - Porcentaje de Desperdicio en 16 meses de muestra

8. CONCLUSIONES

Existen diferentes estrategias de inversión en el talento humano que la organización puede adoptar de acuerdo con sus objetivos estratégicos y que, si se llevan a cabo de forma adecuada, permitirán el crecimiento económico y el desarrollo organizacional como son: reclutamiento y selección, compensación salarial y formación, entre otras.

Las inversiones en gestión humana impactan positivamente los resultados del negocio y si el objetivo de una compañía es incrementar el valor para los accionistas, una prioridad clave debe ser su enfoque en el talento humano.

Tratándose de capital humano, es usual pensar que es imposible medir la inversión y el crecimiento del mismo en términos cuantitativos y financieros, sin embargo, si se elige adecuadamente la estrategia de inversión y se plantean unos objetivos claros a alcanzar, se

facilita presentar, en términos económicos, los beneficios de invertir en la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es una labor que debe trascender el departamento o área de gestión humana, para convertirse en una responsabilidad de los líderes, jefes o gerentes de las organizaciones, solo así se garantiza el éxito de la misma.

Es imperativo que los beneficios de destinar recursos económicos para el talento humano, comiencen a expresarse a la luz de los resultados económicos de la organización, pues es la manera más clara de demostrar a la gerencia que este recurso se debe tratar como inversión y no como un gasto, con todas las variables que esto implica.

Invertir en la gente, genera a largo plazo rentabilidad y productividad, tanto al interior de la organización como en el mercado.

9. REFERENCIAS

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Harvard Business Review, 82,(2). Recuperado el 11 de Julio de 2018, de <http://www.paulus-cidep.org/cursos/cursosgerencia/disposicion%20intangibles.pdf>

Sassha, A. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el roi de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. Perspectivas, 27. Recuperado el 9 de Julio de 2018 de la base de datos Redalyc.

Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión, 18. Recuperado el 9 de Julio de 2018 de la base de datos Redalyc.

Zyanya López (2017) Expansión-mx Tres indicadores para medir el retorno de la inversión en recursos humanos (20 de junio 2017)

Jac Fitz-enz (2003) The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance.

Porter, M. E. (1985) Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Free Press, New York, 1985.

Calderón, G (2007) Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas, Universidad Nacional de Colombia.