

---

Enrique Chávez Gurmendi

# El ROI:<sup>1</sup> De la remuneración al capital humano

## 1. INTRODUCCIÓN

En esta última década se ha escuchado con frecuencia a diferentes investigadores, empresarios, funcionarios y trabajadores en general, asegurar que el recurso humano es el más importante en las empresas, por encima de otros recursos como el dinero, la tecnología, la maquinaria, la infraestructura, la materia prima, los productos en procesos, los productos terminados y todos los demás recursos y activos que se posee.

Sin embargo, al margen de que lo mencionado no se concreta necesariamente en la realidad de no muy pocas empresas. Siempre ha sido muy difícil medir o cuantificar el impacto que tiene el capital humano en los resultados de la empresa.

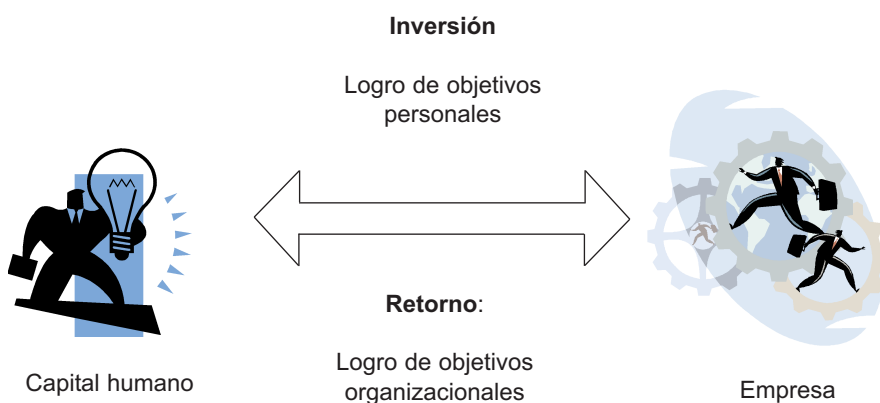
Sobre la terminología actualmente usada: ‘capital humano’, ‘talento humano’ o ‘colaborador’, cabe el comentario de que no basta solo con cambiar una palabra por otra para modificar el estilo de gestión del ser humano que brinda sus servicios a una empresa o institución.

El principio conceptual genérico sobre esta terminología es que las empresas deben gestionar los recursos humanos para alcanzar los

---

1 Del inglés ‘return of investments’.

objetivos organizacionales. De acuerdo con el estilo de la gestión empresarial y la trascendencia de los recursos humanos en los resultados, se van satisfaciendo sus objetivos personales y grupales, como la remuneración, los beneficios, la seguridad, la participación, la estima y el logro, por citar las más mencionadas en la jerarquía de necesidades del ser humano, formulada por Maslow. La obtención de los logros organizacionales de la empresa es el gran retorno de la inversión que se realiza en la gestión de los recursos humanos, o dicho en otros términos de la gestión del capital humano, tal como se representa en la siguiente figura:



## 2. PERSPECTIVAS DEL ROI DEL CAPITAL HUMANO

Durante el XVII Congreso Interamericano de Administración de Personal realizado en nuestra capital hace unos años, atendimos la conferencia de Jac Fitz-enz,<sup>2</sup> fundador del Instituto Saratoga y autor de seis libros sobre las temáticas del capital humano, el más reciente *The ROI of human capital*, que trata específicamente sobre las maneras como se debe gestionar el capital humano dentro del actual entorno competitivo y de globalización empresarial.

Jac Fitz-enz es uno de los más reconocidos investigadores del mundo en medición y *benchmarking* del capital humano. En 1977 fundó el Instituto Saratoga, que actualmente dirige y a través del cual viene realizando numerosos estudios sobre la contribución de la gestión de

2 Fitz-enz, Jac. *El ROI del capital humano*, 2000.

los recursos humanos en la empresa, así como sobre el *benchmarking* de los indicadores de gestión del capital humano.

Curiosamente, Fitz-enz no es ingeniero; su formación profesional proviene de la psicología organizacional, pero, en su opinión, el dominio de la temática del ROI del capital humano depende de la adecuada combinación de las competencias profesionales de un psicólogo organizacional con las de un ingeniero, es decir, se requiere ser un ingeniero que perciba como psicólogo o un psicólogo que piense como ingeniero.<sup>3</sup>

Esto nos recuerda la importancia de la apertura del profesional al conocimiento y los diversos puntos de vista para enriquecer y sustentar sus investigaciones, ponencias y conclusiones.

Resalta mucho el hecho de que las investigaciones realizadas por Jac Fitz-enz se fundamentan y continúan desarrollándose mediante el *benchmarking* de indicadores de gestión de personal con diferentes organizaciones tipo de cobertura mundial.

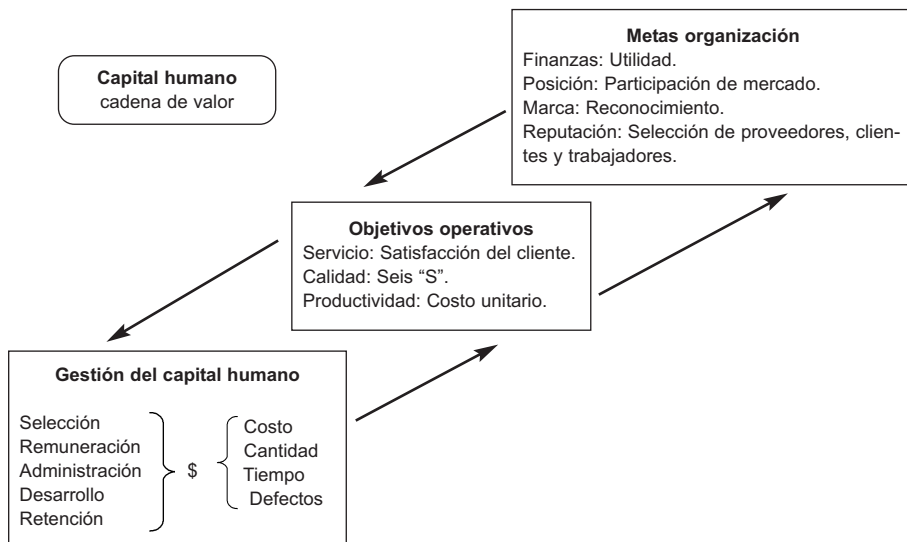
Como conceptos relacionados con la inversión en capital humano, se consideran los costos directos e indirectos relativos a los procesos de reclutamiento, selección, sistemas de compensación, procesos de administración de servicios al personal, procesos de capacitación, procesos de desarrollo, sistemas de seguridad del personal, programas de bienestar, recreación, infraestructura, material y condiciones de trabajo, entre otros.

Esta inversión, bajo cualquier combinación de los conceptos mencionados, debe tener una relación con los resultados generados por los procesos donde interviene el capital humano. Entre estos resultados se cuentan aspectos cualitativos y cuantitativos que, de manera directa o indirecta, tienen incidencia en estos, ya sea mediante la reducción de tiempos, costos, defectos, reclamos, etcétera, o a través del incremento de los ingresos, cantidad de producción, cumplimiento de estándares, rentabilidad del negocio, satisfacción del cliente y similares.

A continuación se muestra el esquema de cadena de valor humano que se deduce de los conceptos vertidos en la obra de Fitz-enz:

---

3 Conversación del autor con Jac Fitz-enz.



Por lo expuesto, a las empresas les resulta fundamental el alineamiento de la gestión del capital humano con el planeamiento estratégico y operativo organizacional, de manera integral y participativa, con todas las áreas funcionales de su organización y, en consecuencia, con la participación de su capital humano.

La siguiente figura citada por Jac Fitz-enz ilustra lo antedicho.



En *The ROI of human capital* se comentan y combinan aspectos cuantitativos y cualitativos, explicando cómo medir tanto los costos del capital humano como su productividad, desde tres puntos de vista:

- *Organizacional*: Aportes a los objetivos corporativos.
- *Funcional*: Contribuciones al mejoramiento de los procesos.
- *Recursos humanos*: Valor agregado clasificado por cinco categorías de actividades.

La investigadora argentina Laura Cohen cita en un artículo publicado<sup>4</sup> con la autorización de la revista española *Conocimiento y Dirección*, una entrevista realizada a Jac Fitz-enz y en la cual se comenta sobre la característica crítica y polémica que significa la medición del ROI y el reto que significa para los gerentes de gestión de recursos humanos la posibilidad de medir el valor agregado de su gestión sistemáticamente si desean asumir un rol estratégico. Se le preguntó de manera específica cómo se mide el ROI en recursos humanos, a lo que el especialista comentó lo siguiente:

Yo soy de los que dicen que es necesario ser flexible en las estrategias y rígido en los principios que nos guían. Creo que cuanto más se aceleran los cambios más necesitamos de los principios para saber qué debemos hacer. La medición de la gestión de los recursos humanos es una palanca fundamental para reforzar su posicionamiento.

El especialista reconoce que la medición no es una práctica habitual en los hombres de recursos humanos, y explica que esto se da por dos razones:

... por un lado, existe la creencia de que la gente es muy variable e impredecible y por lo tanto no es posible medir lo que están haciendo o la efectividad de lo que hicieron, porque hay muchas otras cosas que están sucediendo simultáneamente. La segunda razón es que a la gente de recursos humanos, que normalmente es la que debería realizar la medición, no le gusta medir. Esto está comenzando a cambiar lentamente porque están recibiendo la presión del exterior.

Desde la visión del Chairman del Saratoga, las dificultades para medir también responden a una cuestión generacional. Muchos de los

---

4 [En línea] <<http://www.sht.com.qr/archivo/temas/medición.htm>>.

directores de recursos humanos mayores de 50 años nunca han tenido contacto con las estadísticas o las matemáticas en su educación; por lo tanto, no tienen la habilidad para realizar mediciones y nunca lo han intentado. Los menores de 40 años, en cambio, no tienen inconvenientes para hacerlo.

¿Qué es lo que genera tantas opiniones encontradas con el tema de la medición? Según Fitz-enz:

El problema que se le atribuye a la medición es que si la persona hace algo y luego espera un periodo de tiempo para medirlo, existen demasiados elementos en el medio que interfieren, por lo que nunca podrá probar ningún efecto directo. (...) Pero si uno realmente comprende el proceso, es fácil decir por qué motivo se dio ese resultado y qué otros factores pueden haber influido. La gente se queda involucrada con las mediciones del proceso y el único modo en que se puede evaluar es al final del proceso. Ahí es donde la gente se equivoca.

Para nuestro autor, el problema principal es que la gente no tiene claros sus objetivos ni los analiza. Asimismo, brinda su visión acerca del grado de implementación de la gestión del conocimiento en las empresas. Al respecto, afirma que diez años atrás “se tomó la tecnología como punto de partida para implementar la gestión del conocimiento y se crearon bases de datos. Luego, las compañías se dieron cuenta de que nadie estaba colocando la información allí o tomándola”. Y aclara también que:

... no se trata de un tema técnico, sino cultural. La cultura nos dice que no compartamos la información. Por lo tanto, esta cuestión es la que tenemos que abordar. (...) es necesario cambiar la conducta primero. Ahí está el problema, y en general éste es un aspecto del tema que se ignora.

Fitz-enz asegura que “la tecnología está aquí para facilitar las cosas, ese no es el problema. La cuestión pasa por un tema humano y es mucho más compleja. Lo que hay detrás de esto es una cuestión de confianza”.

Para el especialista, las empresas que exhiben sus políticas al personal y sostienen que son transparentes en la comunicación con sus empleados, lo que están haciendo en realidad es solo facilitar el acceso a la información, pero no la están compartiendo. “En algunos casos les damos buenas noticias, en otros solo malas, pero nunca les damos

todas las noticias. Entonces, la gente no confía en el *management*", sostiene Fitz-enz.

Desde su punto de vista, esta no es la única dificultad para el desarrollo de la gestión del conocimiento. También tiene en cuenta el papel del CEO (Chief Executive Officer; en español conocido como consejero delegado) cuando dice: "Todavía no escuché a nadie decir que el CEO tiene un gran compromiso con este tema y que debe trabajar en esto todos los días (...) muchos CEO no saben realmente qué es el capital humano porque provienen de áreas de marketing o finanzas".

Fitz-enz observa que la gestión del conocimiento está más avanzada en Europa que en los Estados Unidos y que la puesta en práctica de este tema, del que comenzó a hablarse hace diez años, será lenta.

### 3. LA REMUNERACIÓN COMO INVERSIÓN EN EL ROI DEL CAPITAL HUMANO

Queda claro que para diseñar una estructura remunerativa, base para la determinación de la compensación fija y la compensación variable, se debe concebir a la primera como una consecuencia del nivel o categoría de responsabilidad y exigencia que tienen los puestos entre sí en una organización, y luego, dentro del rango o ancho de banda de cada categoría, se debe concebir la compensación variable como una consecuencia del nivel de desempeño y los resultados mostrados dentro del periodo de aplicación de este tipo de compensación.

A continuación se muestra un ejemplo del cálculo del impacto global de las remuneraciones en pagos y beneficios al capital humano:

#### **Inversión y retorno del Capital Humano (CH)**

Ingresos	US\$1.000,00
Costos	800,00
Pagos/beneficios al CH	500,00
Costo sin CH	300,00
Utilidad ajustada sin CH	700,00
Dividido por pagos y beneficiós	500,00

$$\text{Ratio ROI CH} = \text{US\$1.00} : \text{US\$1.40}$$

Siguiendo el caso, la compensación total integrada, tanto fija como variable, incluyendo los sobrecostos laborales en aportaciones y provisiones de beneficios, debe ser vista como la inversión en compensacio-

nes hacia el capital humano y el retorno de esta inversión debe ser medido conforme a los resultados concretos derivados y cuantificados en lo posible de los indicadores de gestión de todos los procesos en que participa o interviene el capital humano, ya sea directa o indirectamente; ya sea individual o colectivamente.

Es así que las causas determinantes de la remuneración variable son las que adquieren mejores características para cuantificar el mencionado retorno de la inversión, pues conforme al sistema de incentivos que se diseñe, siempre se relaciona el nivel de resultado alcanzado con el nivel de remuneración variable que le corresponde.

Pero debido a que todo sistema de incentivos diseñado debe derivarse y sustentarse en una estructura de compensaciones definida, debe existir una relación con la compensación fija asignada; por ello, siempre y cuando se vinculen estos conceptos de compensaciones, se podrá entender con mayor claridad la relación de la inversión en compensaciones y su retorno expresado de forma cuantitativa, de acuerdo con los resultados alcanzados.

Ante el esquema planteado, se debe tener cuidado al identificar y medir los indicadores de gestión que nos mostrarán los resultados cuantitativos y su grado de relación con las diversas variables que lo afectan en distinta magnitud, algunas de las cuales se derivarán de la intervención del capital humano y directamente de la compensación que reciben; en consecuencia, la compensación variable está incrementado su proporción dentro de la compensación total.

Por ello, hoy muchas organizaciones le dan prioridad a la determinación, con base objetiva, de su estructura de compensaciones y sobre ella están diseñando sistemas de incentivos para la administración de la compensación variable y adecuarse a la necesidad de una más estrecha relación entre lo que se invierte en compensaciones y los resultados que se obtienen por la participación del personal en los procesos en los que están involucrados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aperhu. Apuntes del XVII Congreso Interamericano de Administración de Personal. Lima, 2001.
- Fitz-Enz, Jac. *El ROI del capital humano*. Nueva York: Saratoga Institute/Amacom, 2000.