

¿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

*Alexander Sassha Torrico Tumaev.
Economista. Universidad Mayor de San Simón.
Magíster en Dirección de Empresas. Universidad Católica del Norte-Chile.
Subgerente de Recursos Humanos COMTECO Ltda..
Ex Gerente de Recursos Humanos Elfec S.A.
Docente de Economía general y Desarrollo de recursos humanos
Universidad Católica Cochabamba
Docente de pre y postgrado.
e-mail:sasshatorricot@yahoo.es*

Resumen:

Ha sido preocupación de los gestores de empresas y en especial de Recursos Humanos, de que manera es posible medir el impacto en los resultados empresariales y/o financieros del capital humano. El presente artículo realiza un análisis y discusión de la posibilidad de utilizar indicadores objetivos y basados en la información financiera que reflejen la contribución del recurso humano a la generación del valor empresarial, entre estos indicadores sea hecho énfasis especialmente en el ROI de recursos humanos desarrollado por Jac Fitz-enz. La discusión no queda ahí y se hace incidencia en la necesidad de desarrollar un modelo integral de gestión de recursos humanos para poder desarrollar y expresar las razones o indicadores que permitan reflejar la contribución a los resultados empresariales de los RR.HH. como puede ser el Cuadro de Mando de Recursos Humanos.

Palabras clave: Recursos Humanos, Información Financiera, Modelo Integral.

Introducción

Es una verdad más que evidente que uno de los objetivos de toda comunidad humana es el desarrollo y crecimiento de sus miembros. Los países, que son agrupaciones humanas establecidas en un territorio, bajo un estado y/o gobierno y con un mismo destino económico, buscan sin lugar a dudas su crecimiento y desarrollo, no importando la visión e ideología de sus gobernantes, el fin supremo es el mismo(o debería ser el mismo). Uno de los factores fundamentales del crecimiento de los países, como de las unidades económicas que los conforman, son sus propios habitantes, “ Los países compiten para desarrollarse ... compiten por los mercados, por la tecnología, por las técnicas y las inversiones. Compiten para crecer y elevar los niveles de vida.” ...” Evidentemente las empresas se benefician de las economías saneadas que tienen mercados emergentes. Se benefician del aumento de los salarios mas lentos que el crecimiento de la productividad, de la disponibilidad de unos trabajadores con buena formación...” (VIETOR 2008: PAG: 7-9) El desarrollo de las empresas, que forman el capital y generan producción, se debe a un conjunto de factores y sistemas

productivos bien gestionados, y sobre todo, de “cuanto” y “con que” calidad tienen su capital intelectual:” El capital intelectual se compone de dos tipos de capital de la organización: La propiedad intelectual y un complicado entrelazado de proceso y cultura, mas capital relacional y capital humano” (FITZ-ENZ: 2003 PAG:31) . El capital intelectual también esta constituido por la manera en que toman las decisiones y son precisamente los seres humanos, que representan el capital humano los que combinan, asignan, establecen metas, innovan y sobre todo entregan su trabajo en función a la creación del valor y desarrollo de su empresa.

El informe de la UNESCO sobre la ciencia 2010 ¹ en la que se muestra el numero de científicos en cada país, evidencia que en la ultima década el progreso que ha conseguido en su totalidad la humanidad, especialmente en los últimos años, tuvo una fuerte correlación con el crecimiento del numero de científicos que se formaron en el periodo: “La creación de valor, depende cada vez mas del mejor uso del conocimiento, cualquiera sea el nivel, la forma u origen del desarrollo.... El crecimiento económico mundial que tuvo lugar en los años- puente del milenio no tiene precedentes en la historia....” (UNESCO: 2010: Pag.6), así se puede concluir que el capital humano definido como los conocimientos, actitudes y motivación humana, o mas sencillamente el recurso humano es el factor fundamental para el crecimiento y desarrollo no solo de los países sino también de las propias instituciones y empresas.

Medir su contribución al crecimiento y los resultados financieros de las empresas se torna en una tarea fundamental para los tomadores de decisiones y los que gestionan el capital humano, sin embargo la pregunta sigue abierta: ¿será posible medir o establecer una razón, indicador o ratio o un conjunto de los mismos, que utilizando la información de los estados financieros de las empresas, mida la contribución a la creación del valor hacia el accionista y/o de la empresa del capital humano? Esta pregunta trataremos de responder o en el mejor de los casos contribuir a su debate.

1. Avances en la gestión de Recursos Humanos

Todas las empresas o proyectos emprendidos fueron creados y administrados por personas; en la economía se ha considerado como factores productivos la fuerza de trabajo humana y la capacidad empresarial. Los dos factores mencionados, a diferencia del capital y la tierra o naturaleza, son exclusivamente provistos por los seres humanos por lo que implican su administración eficiente y eficaz en el concepto económico de la asignación óptima de los recursos productivos.

Ya en el antiguo Egipto, se ha aplicado el concepto anterior, al aplicar métodos rudimentarios de selección de personal buscando obtener los más aptos para las labores que implicaban fuerza física, es decir, los más fuertes para mayor rendimiento en la construcciones que requerían grandes cantidades de trabajo humano; por lo cual los subsistemas de recursos humanos desde esas épocas se han estado desarrollando con la finalidad de mejorar la asignación de los recursos humanos a sus mejores contribuciones o rendimientos.

¹ :- Informe de la UNESCO sobre la ciencia 2010: resumen, Ediciones UNESCO 2010. impreso en FRANCIA.

La complejidad de la gestión de personal deriva de que el recurso humano, concebido todavía como un factor de producción tiene costos y rendimientos, esta “dotado” de la conciencia de el trabajo que va desarrollar; en este entendido los escritos de Carlos Marx, establecieron que la fuerza de trabajo o mas propiamente el trabajo en su sentido mas amplio genera un “valor” y adicionalmente tiene la cualidad de generar tambien un “plus valor”, ambos en el proceso productivo, lo cual esta determinado por el tiempo de trabajo necesario y el suplementario; este ultimo es el que genera el valor adicional al producto que es apropiado como una ganancia² por el empresario o en su caso por el estado. Explica entonces que el proceso de “conciencia y trabajo” genera el valor intrínseco en los productos y servicios.

Por lo tanto la moderna gestión de recursos humanos, tiene entre sus preocupaciones, no solamente como se administrara eficientemente este recurso, sino cuanto de valor creara para el accionista.

El establecer cuanto contribuirá el recurso humano a su empresa se encuentra con el problema de medición, ¿como medir el aporte al resultado general o valor añadido en los resultados económicos, si los recursos humanos están implícitos en todos los aspectos, procesos y decisiones empresariales?, representa la complejidad de separar el “trigo de la paja” en el proceso de medición del valor añadido del ser humano a la empresa.

Marx pretendió, mediante el concepto del valor trabajo mostrar cuanto y como añade valor, el trabajo a través del proceso productivo, estableciendo una relación directa con la composición orgánica del capital lo que determina la estimación para un sector productivo o económico,

Las consideraciones de los clásicos de la economía de que el trabajo es uno de los factores fundamentales de creación del valor, ha sido retomado en un sentido más amplio al considerarse que es el recurso humano no sólo es el mas importante sino es lo esencial de toda organización, es lo que otorga la ventaja competitiva a la organización.. Las empresas que hoy en día han incorporado las modernas teorías y prácticas de gestión empresarial han ido tomando conciencia de que su talento humano, sus recursos humanos, sus trabajadores, son fundamentales para su crecimiento y desarrollo. Sin embargo no es suficiente tener la certeza de que el capital humano crea valor, es también necesario saber “como” crea este valor y sobre todo “cuanto” añade a la empresa.

Investigadores y teóricos del capital humano han realizado importantes esfuerzos para tratar de establecer una metodología y medir de forma efectiva la contribución del factor humano al crecimiento y rendimiento empresarial, los esfuerzos se han centrado en estudios sobre la relación de las empresas lideres del mercado y su gestión del capital humano,: “ Un grupo de investigadores relacionó más de cincuenta estudios que establecen la conexión entre la gestión del capital humano y el rendimiento de la

² .- En realidad Marx expresa una diferencia entre la ganancia y la plusvalía, aunque primero deba realizarse la plusvalía para obtener la ganancia.: “ el valor de la fuerza de trabajo.... Determina el tiempo necesario para la reproducción de su valor....la magnitud del plustrabajo se obtiene sustrayendo de la jornada total el tiempo de trabajo necesario...” vease: <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/capital1/10.htm>

firma...por ejemplo un importante estudio realizado en Canadá.... Registro la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre actividades de recursos humanos participativas, comportamiento de empleados y resultados operativos...” (PHILLIPS: 2006 PAG: 200-201) , otros estudios han acudido a los resultados financieros y la manera en que se aplican las políticas de recursos humanos para pretender medir su valor añadido.

2. Indicadores financieros, sus características

Para poder considerar en que medida y como podría ser posible utilizar los resultados y ratios financieros y económicos emitidos periódicamente por las empresas, debemos entender los principales indicadores³ que utilizan para medir su rendimiento empresarial y cuales son sus particularidades, sin embargo no olvidemos que:

“Un índice financiero es un número abstracto que representa el movimiento en conjunto de varios activos financieros que lo componen (acciones, bonos, monedas, commodities, etc).”⁴

Existen cinco tipos de indicadores, ratios o índices fundamentales que se utilizan frecuentemente en el análisis financiero: los que muestran la razón de liquidez, los de rotación, los de apalancamiento y los que más interesan a los accionistas de rentabilidad y de valor de mercado, sin embargo mencionaremos las cuatro primeras que podemos establecer en forma directa mediante los reportes financieros.

Si las empresas quieren saber es cual es el estado de su liquidez al cierre de una gestión o al cabo de un periodo y si tiene lo suficiente para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo, acuden a la determinación de las siguientes razones financieras:

- 1, Liquidez corriente o circulante: que se la determina como la razón entre el activo circulante y el pasivo circulante
- 2.- Razón rápida o prueba del acido: que se determina entre el disponible en caja y bancos (efectivo) más cuentas por cobrar entre el pasivo circulante.

Entre las razones de rotación se encuentran:

- 1.- Rotación de cuentas por cobrar: que se determina entre las ventas y las cuentas por cobrar promedio en una gestión.
- 2.- Rotación de inventarios: que se determina entre el costo de los bienes vendidos y los inventarios promedio.
- 3.- Rotación de activos: que es la razón entre ventas y activos totales promedio.

La principal de apalancamiento es: deuda total sobre activos totales.

³ Consideraremos solo las razones de análisis de estados financieros tradicionales, la moderna técnica de análisis financiero utiliza cada vez indicadores más complejos y completos como el EVA o el VPN por ejemplo.

⁴ .- Vease: <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/finanzas010901.shtml>

Las más importantes de rentabilidad:

- 1.- Rendimiento sobre activos. Las utilidades antes de intereses e impuestos sobre el activo total de la empresa
- 2.- Rendimiento sobre patrimonio: Las utilidades antes de intereses e impuesto sobre el patrimonio, a este último se lo determina como ROE.⁵

Sin embargo, como no pretendemos hacer un análisis financiero detallado, sino mas bien entender la concepción de estos indicadores y su posibilidad de ser replicados o usados de referencia y aplicados directamente en el análisis de la contribución de capital humano, desglosemos por tanto el ROE o el que se refiere al de rentabilidad sobre el patrimonio como una referencia a el indicador que se pretende utilizar para determinar la contribución del capital humano a la empresa.⁶.

Como lo establecimos, el ROE muestra la razón entre la utilidad antes de impuestos e intereses y se lo determina basado en el estado de resultados de una empresa y el patrimonio de la misma que se encuentra en el balance general, y pretende mostrar cuanto de rentabilidad de la inversión que realizaron los accionistas se ha generado en un periodo. Si entendemos la utilidad como el resultado conjunto de decisiones tomadas en todos los ámbitos operativos y ejecutivos de la empresa, podemos comprender que por ejemplo, si se tomaron decisiones erróneas respecto a las políticas de promoción y ventas de la empresa y las decisiones financieras fueron lo suficientemente “sabias” para compensar las mismas, el ROE será lo suficientemente alto para ser considerado como positivo. Desde el punto de vista de los agentes externos la empresa obtuvo una rentabilidad aceptable y a priori se la puede considerar “exitosa”, sin embargo estará oculto en las cifras - a menos que se ingrese en profundidad al análisis financiero y económico-, cual fue la razón principal de este resultado.

“Cuando examinamos cualquier unidad de medida, estamos examinando un resultado, no una causa. Por ejemplo la medida de las ventas brutas no nos indican que actividades dentro la función de marketing y ventas son las que impulsan principalmente al resultado.. Podría deberse aun equipo de grandes vendedores, a una campaña de publicidad brillante”...(FITZ-ENZ: 2003 PAG: 50-51)

En otras palabras los indicadores financieros son resultado de acciones y decisiones que no se ven a simple vista en las que están inmersas un conjunto de personas, por lo cual debemos considerar a que los índices financieros ya incorporan de una u otra manera la contribución del capital humano. Las ventas fueron exitosas, este hecho puede ser solo por que subieron los precios en el mercado, porque la gente compro más de nuestro producto, por que el equipo de vendedores hizo el esfuerzo necesario para acomodar nuestros productos o nuestro equipo de asesores comerciales fue brillante, puede ser una causa fundamental o varias las que influenciaron, sin embargo los resultados que obtienen las empresas generalmente son producto de la interacción de varios y variados factores.

“Debemos ocuparnos del mito según el cual solamente la información financiera estándar es precisa. Debido a que hemos practicado la contabilidad de doble entrada

⁵ .- Véase: FINANZAS de Bodie y Merton, citado en la bibliografía de referencia.

⁶ .- vease: EL ROI DEL CAPITAL HUMANO: de Jac-Fitz-enz citado en la bibliografía de referencia.

durante quinientos años, hemos llegado a convencernos de que las cifras de los estados financieros son ciertas. Esto realmente no es así. Se trata de hechos, pero únicamente en raras ocasiones son certezas. Sólo hay una cifra en un balance de situación que se puede autenticar como cierta. Se trata del primer activo, el de caja. Todas las demás cifras son una mezcla de esperanzas, acuerdos y expectativas. “”(FITZ-ENZ: 2003 PAG: 25)

3. Evolución de los indicadores de Recursos Humanos

La medición de la productividad o la contribución de los recursos humanos en la empresa no es algo que se pretenda realizar en los últimos tiempos, sino nace ya con los estudios de de F. Taylor⁷, en los que destaca principalmente los estudios de tiempos y movimientos..

En realidad a partir de los intentos de determinar indicadores o razones que permitan reconocer la contribución de los recursos humanos a la gestión empresarial, se han logrado desarrollos muy interesantes en diversos campos empresariales, un ejemplo claro es el concepto de calidad total, que pretende a través de un conjunto de normas que actualmente son internacionales y estandarizadas, en las que el ser humano juega un papel indudable, lograr establecer mediciones del rendimiento y la contribución humana a la calidad total con niveles de rendimiento óptimos⁸. También las mediciones y “standardización” de procesos desarrollados por las Normas ISO y con los conceptos de “Justo a Tiempo”, ha permitido que se creen una serie de indicadores e índices de recursos humanos con el objetivo de medir precisamente la calidad del factor humano⁹.

Uno de los instrumentos que ha contribuido enormemente al desarrollo de indicadores para el área de recursos humanos ha sido el cuadro de mando integral desarrollado por “Norton y Kaplan”¹⁰. Al introducir inicialmente en la literatura sobre gestión de empresas este instrumento el cual fue y es aplicado por varias empresas actualmente como una herramienta de gestión. Una de las particularidades del cuadro de mando integral es que coloca al factor humano o el capital humano en la base de los impulsores del mapa de procesos que da el sustento al cuadro de mando por lo cual se encuentran las personas como base o núcleo del modelo, este hecho ha permitido a las empresas elaborar nuevos indicadores sobre la gestión de recursos humanos, los mismos que en muchos casos se vuelven críticos a la hora de fijar objetivos y controlar resultados.

4. Indicadores de la gestión de Recursos Humanos

Los indicadores actualmente desarrollados por las empresas para el capital humano o más concretamente los recursos humanos son particularmente de dos tipos:

⁷ “Con la aparición de las grandes empresas, surge la llamada Escuela Clásica o Dirección Científica... El principal exponente de esta escuela fue Frederick Winslow Taylor ...” (DE LA CALLE DURAN; ORTIZ DE URBINA: PAG. 12)

⁸ Vease: http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/calidadtotal/

⁹ .- Un ejemplo e un indicador de calidad respecto al factor humano, se refiere al indicador de “porcentaje de fallas” que se aplica en telecomunicaciones, si el ser humano no tiene las destrezas y la actitud necesaria para evitar en lo posible los errores estos serán mas frecuentes y por tanto el recurso humano es en el fondo que es sujeto de medición.

¹⁰ Norton y Kaplan, desarrollaron en su libro publicado en 1996 “Cuadro de mando Integral” : y este modelo a la fecha se ha convertido uno de los instrumentos mas utilizados en la gestión de las empresas.

Indicadores o índices que reflejan aspectos propios del recurso humano y indicadores o índices que muestran el impacto de la gestión de personas en los resultados globales y económicos de las empresas, estos últimos los veremos en un acápite aparte.

Es importante explicar la utilización y el concepto de las razones o índices utilizadas para medir una gestión exitosa como para el seguimiento de proyectos, planes, programas y resultados esperados de la empresa. En el caso de los índices de recursos humanos, los cuales están más que todo relacionados con diversos aspectos de la misma administración y gestión del recurso humano son varios y variados, sin embargo podemos mencionar los principales a fin de comprender que es lo que en realidad pretenden medir:

1.- Desempeño elevado (en %): $(\text{Empleados con desempeño elevado} / \text{Numero total de empleados evaluados}) * 100$ ¹¹

Como se puede observar este indicador pretende medir el porcentaje de empleados que tuvieron un desempeño elevado de acuerdo a una previa evaluación. Sobre el total del personal evaluado. Como se puede deducir es un indicador que mide el resultado de un conjunto de acciones y resultados que fueron establecidas y percibidas por los que están en el proceso como evaluadores.

2.- Rotación neta externa(%): $(\text{Total altas} + \text{Total Bajas} / \text{Planilla Total del Periodo}) * 100$

Indicador de rotación: numero de recursos humanos que ingresan a la empresa sobre el total de empresas, se utiliza para establecer cuanto de su personal sale e ingresa de la empresa. Este indicador típico muestra si la empresa es estable en cuanto a su personal o tiene problemas en retenerlo. Sin embargo como todo índice e indicador esta muy relacionado con el rubro y empresa que lo aplica. Por ejemplo si la empresa tiene como giro principal el servicio de transporte en periodos de asistencia escolar, se encontrará en sectores con alta influencia estacional y es posible que en el año contrate y retire bastante personal, sin embargo una empresa del rubro de servicios permanentes posiblemente muestre problemas de gestión de personas que deben permanecer en la misma. Por lo tanto mide un tipo de comportamiento que hace al recurso humano y al giro de la empresa.

3.- Coste de la formación (en %): $(\text{Coste en Políticas y Practicas de Formación} / \text{Costes Laborales Totales}) * 100$

Pretende medir el impacto en porcentaje de la formación respecto a los costes laborales totales, este indicador esta determinado por el grado de importancia que da la alta dirección a los procesos formativos y de capacitación de las personas. Generalmente este índice tiende a ser mayor en la medida que la empresa destina más recursos en formar a su capital humano.

4.- Productividad Laboral por trabajador: $\text{Volumen de producción o ventas} / \text{Plantilla total media del periodo}$.

¹¹ .- Todos los indicadores de este acápite están extractados del libro: “Dirección y Administración Integrada de personas” de los autores: Jose Antonio Ariza Montes, Alfonso Carlos Morales Gutiérrez y Emilio Morales Fernandez.: 2004, primera edición. Editada por McGrawHill.

... Si bien este indicador toma para sí un dato que eminentemente económico y se lo puede encontrar en el estado de producción o ventas de la empresa, también se restringe a determinar cuantas unidades se produjeron o vendieron respecto al número de trabajadores de la empresa – promedio- en otras palabras, si la empresa incrementara su producción o redujera su planilla esto mostrara un incremento de la productividad del capital humano, pero que todavía no muestra en forma clara su impacto en los resultados financieros de la empresa.. “... la revisión de la tradicional unidad de medida de ingreso por empleado. Las ventas por empleado son la medida estándar utilizada por los gobiernos y la mayoría de las empresas de los medios de comunicación. Esta ecuación no solo es simplista, sino que además esta pasada de moda...”(FITZ-ENZ: 2003 : PAG. 54)

No estamos pretendiendo hacer un análisis exhaustivo de la gran cantidad de indicadores que se calculan en el área de recursos humanos, sino más bien mostrar que estos indicadores, si bien son importantes para la toma de decisiones referidas al capital humano, se restringen a ser considerados por los administradores y pocas veces son tomados en cuenta y posiblemente en la mayoría de los casos siquiera conocidos por los inversores o futuros accionistas de la firma, en la medida que no reflejan el impacto en los resultados o rentabilidad empresarial, quedan como indicadores de “segundo plano” restringidos al interior de la organización.

5. El ROI de Recursos Humanos y otros indicadores “financieros”

Se ha pretendido, en gran parte a partir del libro de Jac Fitz-enz¹², introducir el concepto financiero de rendimiento al área de recursos humanos, como dijimos los indicadores típicamente de recursos humanos, adolecían de una restricción, eran indicadores que solo mostraba los resultados referidos a los recursos humanos y servían para tomar decisiones respecto a los recursos humanos: ¿contratamos o retiramos personas? , ¿Nuestra rotación es excesiva o es la adecuada? ... en otras palabras, los indicadores típicos de personas eran indicadores sobre aspectos cuantitativos o cualitativos del área de recursos humanos o que se relacionaban directamente con este recurso, pero no mostraban cuanto de riqueza o rendimiento había generado el capital humano y que se reflejara claramente en un indicador, como por ejemplo podía ser el ROE en el análisis financiero, “El grado en que la contabilidad ha ignorado el capital humano puede observarse en prácticamente todos los libros sobre ratios empresariales.”(FITZ-ENZ: 2003 : PAG. 25)

Jac Fitz-enz, en un esfuerzo de tratar de desarrollar un indicador de corte financiero para el área de recursos humanos, introduce el concepto de ROI, de recursos humanos, “el enfoque en la interacción entre el capital humano y los resultados financieros es una razón fundamental , antes que una coincidencia para el éxito financiero a largo plazo”(FITZ-ENZ: 2003 : PAG. 48) , asemeja el concepto de la razón financiera(ROE), que nos muestra un criterio concreto sobre la rentabilidad de una empresa, y sobre todo, al ser un indicador casi universal en el análisis financiero permite las comparaciones entre sectores y empresas.

¹² .- Vease: EL ROI DEL CAPITAL HUMANO: de Jac Fitz -enz. Referido en la Bibliografía.

El ROI del capital humano lo define de la siguiente manera:” Ingresos menos (gastos menos coste total de la mano de obra), dividido por el costo total de la mano de obra” (FITZ-ENZ: 2003 : PAG. 70), como se puede deducir los datos pueden ser provistos suficientemente a través de los estados financieros y determinar el ROI del capital humano, veamos un ejemplo:

La empresa XYZ, ha preparado el siguiente estado de resultados al primer semestre:

Ingreso netos de impuestos : 1.500.000 Bolivianos

Costes variables : 360.000 Bolivianos

Costes fijos : 810.000 Bolivianos

Resultado operativo: 330.000 Bolivianos

Gastos extra operativos: 100.000 Bolivianos

Utilidad Neta: 230.000 Bolivianos:

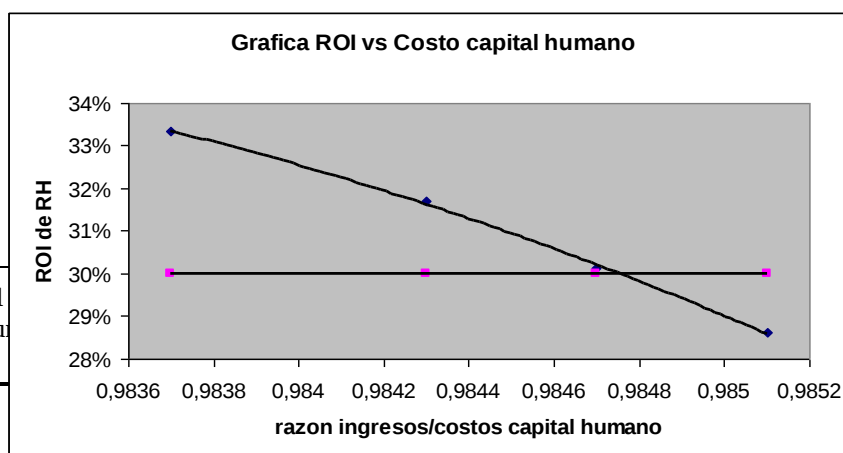
Sin embargo, la planilla en el semestre fue de **240.000 Bs.**, los costos de formación **10.000 bolivianos**, los costes de rotación y beneficios de personal fueron de **60.000 bolivianos**.

De acuerdo al índice desarrollado por Fitz-enz, el resultado es:

$$\text{ROI} : \frac{1.500.000 - (1.270.000 - 310.000)}{310.000} \text{ por } 100\% , \text{ resultando : } 174\% \text{ (sin decimales)}$$

El capital humano impulsa en forma adicional a los resultados empresariales en un 74% adicional a su costo total o de mano de obra.

Es decir que por cada dólar invertido en el capital humano, este ha proporcionado un 74% de rentabilidad adicional, si observamos la siguiente grafica, podemos ver que el ROI,(a semejanza del VAN)¹³, decrece en la medida que se incrementan los costes laborales en mayor proporción respecto a los ingresos generados, esta constatación no solo es matemática sino que recoge el principio fundamental de la economía: la ley de los rendimientos decrecientes; si los salarios u otros costes de personal se incrementan a una tasa creciente y los ingresos a una tasa menor o decreciente, es deducible que el ROI del capital humano tenga pendiente negativa.



¹³ El valor actual disminuye. El pu

el VAN

Fuente: Elaboración propia en base a formula del ROI.

Algunos otros indicadores que el mencionado autor pretende relacionar con la medición del capital humano con los resultados empresariales son:

“Valor añadido del capital humano: que define como Ingresos menos (gastos menos coste total de la mano de obra) dividido por los ETCs” (FITZ-ENZ: 2003: PAG.70) .

“Valor económico humano añadido : Beneficio operativo neto después de impuestos menos coste del capital , dividido por los ETCs” (IDEM)

“ Valor de mercado de capital Humano: Valor de mercado del capital humano: Valor de mercado menos valor contable dividido por los ETCs”(IDEM)

Estableciendo a los ETCs, como el total de horas trabajadas o convertidas para establecer en horas una jornada completa de trabajo y convertida en numero de personas,(aunque sin considerar mayor variación en la interpretación del indicador podrían convertirse este dato en jornadas completas de trabajo o también como horas totales de trabajo) . Es decir las horas trabajadas divididas entre las horas establecidas para una jornada laboral: “ Si diez personas trabajan media jornada , el ETC es de cinco personas” (FITZ-ENZ: 2003: PAG: 54)

Vemos que los indicadores mencionados, tienen como base fundamental el coste de mano y otros derivados directamente del capital humano (capacitación, beneficios adicionales, etc) y/o la plantilla, horas de trabajo o finalmente numero de personas que trabajan en las empresas. Si embargo “La crítica que se le hace a los indicadores anteriores se fundamenta en que ignoran el rol que tiene el capital financiero y atribuyen todo el valor creado al capital humano.”(TORRES:2005: PAG. 169) y sobre todo no consideran ya la integridad del proceso de interacción de los procesos de las empresas donde la combinación y gestión integral y sinérgica del capital humano, intelectual, financiero y físico permiten los resultados negativos o positivos, condicionados por el sector y el microentorno.

Los costes laborales están influidos por la legislación laboral de lo países, la disponibilidad de mano de obra. como también las condiciones financieras y de acceso al crédito, como la disponibilidad de materia prima, la estabilidad de los mercados y una legislación sana y respetada, llevan a que los administradores de las empresas tomen las decisiones que consideran pertinentes, asimismo permiten que el capital humano se exprese en su mayor potencia y libertad. Todo esto lleva a que una medición de la contribución del capital humano a los resultados de las empresas y pueda ser medido como un indicador financiero, deba ser considerado dentro un modelo completo que permita expresar claramente esta contribución.

6. Cómo medir la contribución del Capital Humano al rendimiento empresarial

Hemos establecido mediante el análisis realizado que medir la contribución del trabajo, esfuerzo, actitudes y comportamientos de las personas en las empresas al resultado de estas es mas complejo de lo que parece, lo que no quiere decir que no se pueda medir con los instrumentos adecuados, con los índices y indicadores necesarios, por lo cual debe ser parte del esfuerzo de los investigadores y estudiosos de administración de empresas y expertos en negocios, proponer los indicadores adecuados para medir lo que pretendemos, es evidente que medir mal o no de acuerdo a lo que pretendemos es peor que no medir, ya que puede generar errores y toma de decisiones incorrectas, Así un indicador que toma en cuenta el valor de capital humano y se lo interrelacione con el capital financiero y que deba ser considerado dentro un modelo integral de gestión como puede ser el cuadro de mando integral de recurso humanos:

“Desde la perspectiva orientada al capital financiero, EVA es calculado como:

$$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{Capital empleado}$$

Donde ROI es el retorno sobre la inversión y WACC es el costo promedio del capital. De forma similar, desde una perspectiva orientada al capital humano, el EVA puede ser Calculado como:

$$\text{EVA} = (\text{VAP} - \text{ACP}) \times \text{numero de empleados}$$

Donde VAP es el valor agregado por persona y ACP es el costo promedio por persona. Así como ROI es una medida de productividad del capital financiero, VAP es una medida de productividad del capital humano. Así como WACC es el costo del capital financiero, ACP es el costo del capital humano.

La medición y evaluación de estos indicadores cobra mayor significado en las empresas intensivas en capital humano, tales como las de servicios profesionales (firmas de consultoría, agencias de viaje, oficinas de abogados, etc), servicios intensivos en personal (ventas al por menor, servicios de alimentación, vigilancia, etc.), empresas de *software*, etc”. (TORREZ: 2005 : PAG. 171)

Sin embargo este indicador, uno de los mas claros referidos a la vinculación sinérgica entre el capital financiero y el humano, debe ser incorporado como un índice que mida el impacto real de la contribución del capital humano en todo el proceso de gestión a través del modelo de gestión empresarial como puede ser el cuadro de mando integral(CMI), el cual debe a su vez incorporar o tener como uno de sus componentes el instrumento que refleje el papel estratégico del capital humano en el empresa y para esto deberemos establecer un mapa estratégico del capital humano que derive en un cuadro de mando integral de recursos humanos.

Se han identificado siete pasos para implementar el papel estratégico de RRHH, que nos llevara a un cuadro de mando del RR.HH. de acuerdo a Becker, Huselid y Ulrich,¹⁴ son los siguientes:

- 1.- Estrategia empresarial claramente definida.
- 2.- Crear la conciencia para que RRHH se convierta en un activo estratégico.
- 3.- Creación de un mapa estratégico
- 4.- Identificar los productos de RR.HH. en el mapa estratégico
- 5.- Combinar la arquitectura de RR:HH. Con los productos de RR:HH.
- 6.- Diseñar el cuadro de mando estratégico de RR.HH.
- 7.- Implantar un sistema de dirección a través de la medición.

Y un cuadro de mando integral de RRHH que incluye índices e indicadores de medición de los impulsores y en cada uno de las cuatro dimensiones típicas¹⁵, tiene como base de elaboración:

- 1.- Identificar el mapa estratégico de los recursos humanos.
- 2.- Establecer los sistemas, actividades o procesos clave para cada dimensión.
- 3.- Identificar los indicadores estratégicos y de eficiencia del capital humano, como los indicadores financieros del capital humano.
- 4.- Determinar los impulsores e indicadores de causa y efecto
- 5.- Determinar los sistemas y procesos que vinculan el cuadro de mando de recursos humanos con el cuadro de mando empresarial y vincular ambos.

Solamente un modelo que incorpore todo un proceso de gestión y medición del capital humano podrá generar indicadores o índices que muestren el vinculo real del la contribución del recurso humano en la empresa con los resultados y generación de valor. De este modelo derivaran los indicadores ROI, EVA, etc. Que recojan esta contribución y puedan servir para la toma de decisiones de los accionistas, inversionistas y ejecutivos de las empresas. Conocer el valor del capital humano podrá llevar a mejores decisiones y a mayor creación de valor a la organización.

8. A modo de conclusión

Como establecimos en todo lo mencionado, el esfuerzo de unir los datos y resultados de la contabilidad y los Recursos humanos genera la necesidad imperiosa de medir la contribución al valor empresarial y su real impacto financiero del capital humano en la organización. Esto solo puede ser posible, para evitar solo la medición parcial e incompleta y esta enmarcado en un sistema de medición y control completo y detallado como puede ser un Cuadro de mando Integral de Recursos humanos(CMIRRH) que este vinculado a un sistema de gestión estratégico empresarial.

El concepto del CMIRRH fue derivado del cuadro de mando integral (CMI), A este instrumento se puede introducir en sus diferentes conceptos los indicadores respectivos, tanto el ROI como el EVA que incorpora la contribución del capital humano de acuerdo

¹⁴.- Véase : “Cuadro de mando de RR.HH.” de Becker Brian, Huselid Mark y Ulrich Dave; citado en la bibliografía , paginas: 59 al 76.

¹⁵.- En este caso: en la base, Estratégico (recursos humanos), Operaciones o procesos, Clientes y Finanzas, son también llamadas perspectivas del cuadro de mando integral.

al enfoque de BGC¹⁶. Podrán, por lo tanto, estos indicadores utilizarse para los informes periódicos y de gestión que se realizan las compañías y se los debería presentar conjuntamente los indicadores financieros y las consideraciones económicas desarrolladas en los informes de gestión.

“Para esto es necesario entender que el capital humano es parte de los activos intangibles de la organización, reconocidos en una economía del conocimiento como la fuente sostenible de ventajas competitivas. Sin embargo, los activos intangibles, como el capital humano, deben vincularse con los activos tangibles para crear valor. De esta forma, el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización, Por esto es necesario alinear estratégicamente el capital humano, de manera que la organización cuente con el talento estratégico, es decir, los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos (Kaplan & Norton, 2001)¹⁷

9. Bibliografía

1. BECKER E., Brian ; HUSELID A., Mark ; ULRICH, Dave:2001. *EL CUADRO DE MANDO DE RRHH*. Traducido por : Ana Garcia Bertran España Gestion 2000.

2. BODIE, Zvi; C, MERTON , Robert: 2003 *FINANZAS*. Traducción: PRENTICE HALL, México, Editorial PEARSON.

3. DE LA CALLE DURAN, Ma. Del Carmen; ORTIZ DE URBINA CRIADO, Marta: 2004: *FUNDAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS*. España, Editorial PEARSON.

4. FITZ-ENZ , Jac: 2003 : *EL ROI DEL CAPITAL HUMANO*, Traducido por: Emili Atmetlla Benavent. España . Editorial DEUSTO.

5. PHILLIPS J, Jack, 2006 : *INVERTIR EN EL CAPITAL HUMANO*, Traducido por: Emili Atmetlla : España. Editorial DEUSTO.

6. VIETOR H.K. Richard: 2008. *COMO COMPITEN LOS PAISES*. Traducción: Eurolink. España Ediciones DEUSTO.

<http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/finanzas010901.shtml>

7. TORRES ORDOÑEZ, Jose Luis: 2005: *ENFOQUES PARA LA MEDICION DEL IMPACTO DE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO*: Descargado de

[:www.agoratalentia.es/documentos/Enfoquesparalamedicion.pdf](http://www.agoratalentia.es/documentos/Enfoquesparalamedicion.pdf)

8. UNESCO: 2010. *INFORME DE LA UNESCO SOBRE LA CIENCIA 2010 (RESUMEN)*: Impreso en Francia: ediciones UNESCO.

¹⁶ - The Boston Consulting Group (BGC), diseño un sistema de gestión integrada del valor que incorpora en la terminología Workonomics, el EVA como medición del valor empresarial que vincula el capital humano. Véase: (TORREZ.2005: Pág.: 170)

¹⁷ .- Citados por Torres :2005: Pag. 158 véase bibliografía.

