



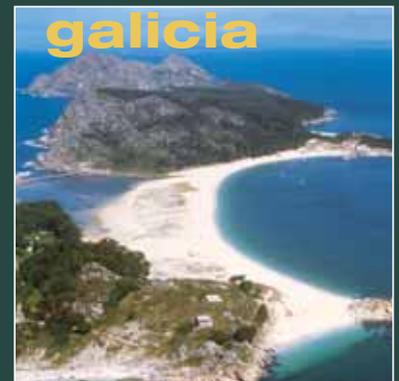
monográfico

# Últimas tendencias en Marketing y Publicidad

Un nuevo enfoque  
para una nueva era

especial

**galicia**



## 88 | ROI en talento

El capital humano no es un estado financiero más, por ello conviene explorar medidas precisas para cuantificar el ROI en talento.

## 94 | Ley de Dependencia

Los instrumentos privados de cobertura a la Dependencia y el papel de las aseguradoras, factor clave de viabilidad del Sistema.

## 97 | Retirada de producto

Daños en imagen de marca, pérdida de cuota de mercado, reducción de plantilla, demandas de consumidores... ¿Qué hacer?

# El ROI de la retención de talento

*Hablar del ROI (return on investment) de la retención de talento es entrar en un terreno confuso, pero también necesario para entender por qué es imprescindible afrontar la batalla por el talento desde posiciones ventajosas.*



**Javier Díaz**  
 Consultor de PEOPLEMATTERS  
 JDiaz@peplematters.com

Hace más de 200 años que Adam Smith escribía, en su obra capital *The Wealth of Nations*, que la verdadera riqueza de los pueblos reside principalmente en sus personas y su creatividad. Y aunque las organizaciones han tardado en constatar esta realidad, hoy día se puede afirmar que los esfuerzos por retener a los mejores han pasado a ocupar un lugar clave en la estrategia empresarial. Buena muestra de ello son los estudios que se han ido publicando al respecto, muy elocuentes y que expresan la preocupación generalizada por la escasez de talento: un 75% de los directivos de recursos humanos afirman que la atracción y retención de personas es su prioridad número uno, en tanto que un 62% están preocupados por su escasez. Además, y según el mismo estudio, la calidad media de los candidatos a ocupar las posiciones vacantes en las empresas ha caído un 10% desde 2004, a la vez que se incrementaba el tiempo medio de cobertura de 37 a 51 días.<sup>1</sup> Otras fuentes van aún más lejos, calculando nada menos que en un 76% el número de trabajadores estadounidenses que estarían considerando cambiar de empleo.<sup>2</sup>

Como sugieren algunos analistas, este hecho supone una verdadera transferencia de poder al empleado, que puede como nunca aprovechar el temor existente en la empresa a que la marcha de sus empleados clave pueda amenazar los resultados empresariales. Es por esto que la mayoría de los enfoques analizan el problema en términos de costes de rotación, tanto directos (costes de reposición o cobertura de la vacante) como indirectos (coste de

oportunidad que genera el vacío en la vacante). Pocos se han aventurado en cambio a calcular la rentabilidad que genera a la compañía la retención de talento, en forma de retorno del capital invertido (ROI). Y esto es así por las dudas que todavía genera la medición de los intangibles generados por las personas en la organización. Resulta sencillo estar de acuerdo con John Chambers, Presidente de Cisco Systems, cuando afirmaba que: “un sólo ingeniero de clase mundial con cinco colegas puede producir más que 200 ingenieros comunes y corrientes”. Pero dicho esto, puede que mister Chambers haya tenido que enfrentarse ya a cuestiones como: ¿se puede medir la contribución de los seis magníficos? ¿Podemos convencer a los accionistas de que lo invertido en ellos va a generar beneficios tan evidentes como los de la investigación en fibra óptica?

## EL ROI Y LA MEDICIÓN DE INTANGIBLES

Lo cierto es que la mayoría de los directivos no cree tener una forma para demostrar, más allá de la intuición, que una mejor gestión del capital humano permite mejorar los resultados del negocio. Además, la indefinición a la hora de marcar las métricas más adecuadas no favorece precisamente su aplicación. En esencia, el retorno de la inversión se expresa en la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costes}} \times 100$$

Esta sencilla operación es una medida financiera básica, que expresa el porcentaje de

1 CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL (2006): an international poll of the impact of talent attraction and retention. Citado en THE ECONOMIST, *The Battle for Brainpower*.  
 2 CPP, Inc., and Davies-Black® Publishing, 2007.  
 3 ERIK SVEIBY, KARL (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Barrett Koehler Publishers.  
 4 Bryan, Lowell L.: *The New Metrics of Corporate Performance: Profit per Employee*. THE MC KINSEY QUARTERLY, 2007 (1).

beneficio obtenido sobre el total de capital invertido.

Extender su empleo para medir la contribución de los empleados (y por ende, los beneficios de su permanencia en la organización) nos puede exigir considerar otras variables intangibles más relacionadas con la creación de riqueza en una economía del conocimiento, y que incluye activos como la marca, las relaciones con los clientes, las patentes y todo el capital intelectual que soporta éste y otros elementos de valor.<sup>3</sup> En definitiva, aplicar unas métricas que consideren los beneficios aportados por el talento, antes que el mero rendimiento del capital invertido.

Sin duda el intento más sistemático de relacionar los intangibles con la creación de valor en la empresa es el célebre modelo de Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton. Su creación fue un intento declarado de proporcionar una información más adecuada para la imputación de costes, el control de inversiones y la toma de decisiones en la empresa, a través de un modelo causa-efecto que añadiese a las medidas financieras tradicionales las nuevas perspectivas de clientes, procesos y personas. De este modo, aquellas variables intangibles relacionadas con el capital humano que antes eran relegadas al apartado contable de *gastos de personal*, pasaban ahora a medirse en forma de aportaciones de valor añadido. Potenciar adecuadamente las capacidades y las prácticas que inciden en la gestión de personas crea auténtico *capital humano*, lo que genera resultados.

Aunque el Cuadro de Mando Integral es un sistema completo y muy útil para obtener proyecciones a futuro, sus indicadores relacionados con el capital humano y organizativo se alejan de la formulación cuantitativa del ROI como porcentaje de beneficio sobre el total invertido. Y aunque resulta evidente que el capital humano no es un estado financiero más, no deja de tener sentido explorar medidas más precisas para su cuantificación. Una de estas medidas es la del beneficio por empleado, for-

“La mayoría de los directivos no cree tener una forma para demostrar, más allá de la intuición, que una mejor gestión del capital humano permite mejorar los resultados del negocio.”

mulación sencilla donde las haya pero que presenta, a nuestro modo de ver, dos elementos que la relacionan con el retorno de la inversión en talento:

1. El primer elemento es cuantitativo y no es otro que su relación con el beneficio total, resultado de restarle los costes de soporte asociados y multiplicarla por el número total de empleados.
2. El segundo es la evidencia de que, en una economía basada en el conocimiento, →

Perspectivas del Cuadro de Mando	Indicadores Tipo
<p>Valor Para Accionista</p> <p>Crecimiento      Productividad</p>	<p>Valor de Mercado</p> <p>Ingresos / Gastos</p> <p>Ratio de Eficiencia</p> <p>.....</p>
<p>Proposición de Valor para el Cliente</p>	<p>Encuestas de Satisfacción</p> <p>Nº de Clientes</p> <p>Índice de Recurrencia</p> <p>.....</p>
<p>● Gestión de Operaciones      ● Gestión Clientes</p> <p>● Gestión Innovación</p> <p>● Procesos Sociales y Reguladores</p>	<p>Optimización de los Ciclos</p> <p>Gastos de Soporte al Negocio</p> <p>ROI Investigación y Desarrollo</p> <p>.....</p>
<p>Capital Humano &amp; Organizativo</p> <p>● Habilidades</p> <p>● Cultura y Conocimiento Estratégico</p> <p>● Liderazgo</p> <p>● Alineamiento Estratégico y motivación</p>	<p>Desarrollo de Competencias</p> <p>Retención de Empleado Clave</p> <p>Gap de Líderes (Sucesiones)</p> <p>Encuesta: Efectividad de Liderazgo</p> <p>Índice de Alineamiento Cultural</p> <p>% Alineamiento de Objetivos</p> <p>% Alineamiento de Incentivos</p> <p>.....</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Kaplan & Norton, 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

## Ratio Mejorable a Través de la Inversión en Capital Humano

- Identificación de potenciales
- Evaluación y desarrollo de competencias
- Gestión de desempeño
- Políticas de compensación y beneficios
- Gestión de compromisos

### RETENCIÓN DE TALENTO

Fuente: *Elaboración propia*

las oportunidades de mejorar el ratio de productividad por empleado son muy altas, mediante la inversión en intangibles (el capital humano entre ellos).<sup>4</sup>

Como se desprende de esta nueva formulación, la creación matemática de valor se incrementa aumentando el beneficio por empleado, lo que nos obliga a maximizar la retención de aquellos que más aportan y trabajar en su desarrollo profesional.

#### ¿QUÉ HACER PARA QUE NO SE VAYAN?

Hemos visto que el ROI del talento se puede medir y también que su cálculo debe complementarse con iniciativas para su identificación y desarrollo, que suponen una inversión destinada a generar beneficios. Además, e incidiendo en la retención de personas, hay acciones que suelen mostrarse efectivas de cara

a minimizar la rotación no deseada. Tiene sentido enumerar aquí algunas de las más estudiadas:

Mostrar a la organización que se valora la contribución única de cada empleado, así como sus necesidades. Supone alinear los objetivos del negocio, las políticas de recursos humanos y los programas de compensación y beneficios, delimitando claramente cuáles se aplican a aquéllos que más aportan.

Dotar a supervisores, jefes y otros roles con responsabilidad directa sobre equipos de trabajo de competencias básicas en gestión de personas, tales como la resolución de conflictos, la comunicación efectiva o la delegación de responsabilidades.

Asegurarse de que los empleados conozcan los valores de la organización y ponerlos en práctica de manera coherente, neutralizando el divorcio entre lo que hacemos y lo que decimos que hacemos.

Sin desatender a ningún colectivo, enfocar nuestra atención en los *high performers*, que son aquellas personas cuyo talento y compromiso con la organización se manifiesta en un alto rendimiento. Explicarles por qué son importantes para nosotros es un elemento clave para garantizar su continuidad en el proyecto empresarial. ●

“Aunque resulta evidente que el *capital humano* no es un estado financiero más, no deja de tener sentido explorar medidas precisas para cuantificar el retorno de la inversión en talento.”

## Explorando métricas diferentes

Hay otros modos de considerar el retorno de la inversión en talento, expresión del interés creciente que la cuestión suscita en las organizaciones. Merece la pena destacar los trabajos del doctor Jac Fitz-enz, fundador del Saratoga Institute en 1977 y que ha dedicado la mayor parte de su producción a mostrar los beneficios de medir el valor económico del talento. Todas sus formulaciones tienen en común el aportar nuevas medidas que reflejen el valor de los empleados más productivos, a partir de una raíz común que es la medida clásica del ROI que exponemos en este artículo.

Un ejemplo es el cálculo del HEVA o valor económico añadido del capital humano. Es el resultado de restar al beneficio operativo neto los costes de capital, y dividirlo entre el contingente total de horas de trabajo invertidas:

#### BENEFICIO-COSTES / FTE (FULL-TIME EQUIVALENT)

Otras métricas similares son el human capital revenue factor (HCRV), el human capital cost factor (HCCF) y el human capital return on investment (HCROI). Entre las recomendaciones del grupo de trabajo del Saratoga Institute está el trabajar con una combinación de medidas complementarias, que apoyen con números las decisiones de inversión que adoptan los directivos en la organización.

Fuente: Fitz-enz, Jac (2000): *The ROI of Human Capital*.