

**EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS PRACTICAS
DE RECURSOS HUMANOS: UN ANALISIS DE LA REALIDAD
DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ESPAÑA**

Javier Capapé
Lourdes Susaeta
José Ramón Pin
Angela Gallifa
Ricardo García

EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UN ANALISIS DE LA REALIDAD DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ESPAÑA

Javier Capapé¹
Lourdes Susaeta¹
José Ramón Pin²
Angela Gallifa³
Ricardo García⁴

Resumen

El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos ha recibido una atención escasa en la bibliografía académica. En este trabajo hemos contrastado cuál es el nivel de aplicación de las teorías acerca de la cuantificación de los efectos de las políticas de recursos humanos. Hemos desarrollado una encuesta entre 190 empresas y descubrimos que tan solo un 5% dispone de herramientas para el cálculo del retorno de la inversión realizada en recursos humanos. Exploramos la relación que tiene el perfil del responsable del área con la decisión de cuantificar las prácticas de recursos humanos. A pesar de que escasas empresas estén cuantificando el ROI de las políticas de recursos humanos, existe el interés de sus responsables por disponer de estas herramientas de medición. La consideración estratégica de la formación y el reclutamiento favorecen la decisión de cuantificar. Por último, hemos considerado qué políticas relevantes plantean más dificultades de medición: de nuevo la formación de los empleados, con procesos implantados en la mayoría de las empresas, carece de una sistematización que permita el análisis cuantitativo.

Palabras clave: eficiencia, recursos humanos, reclutamiento y selección, formación, compensación, retorno de la inversión y estrategia en recursos humanos.

¹ Investigador, IESE.

² Profesor Ordinario, Dirección de Personas en las Organizaciones, Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, IESE.

³ Gerente del IRCO, IESE.

⁴ Consultor.

EL CONTROL DE LA EFICIENCIA DE LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UN ANALISIS DE LA REALIDAD DE LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ESPAÑA

Introducción

La función de los recursos humanos ha abandonado definitivamente la consideración de “centro de costes”. Desde finales del siglo pasado, el departamento de recursos humanos de cualquier entidad ha adquirido una característica moderna: la condición de departamento estratégico para las compañías (Hambrick et al., 1989; Koch y McGrath, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Inmersos en una auténtica guerra por el talento (Davenport et al., 2010), las compañías de este segundo decenio del siglo XXI están embarcadas en una economía cada vez “menos capitalista” y “más laboralista” (Jones, 2009). Los números hablan por sí solos: un 67% de la renta se destina a los salarios, tan solo un 33% constituye rendimientos del capital. Dado el papel central que tienen las actividades de los empleados en unas economías cada vez más “terciarizadas”, parece razonable preguntarse cuál es el rendimiento que generan estos trabajadores en las compañías (Fitz-Enz, 1994).

Esta preocupación no es nueva (Pfeffer, 1994). La bibliografía ha estudiado consistentemente desde hace años cuál es el impacto que tienen sobre el rendimiento de las entidades las actividades que desarrolla el departamento de recursos humanos¹. La academia vivió un renovado impulso en el estudio de estas cuestiones en el año 1996 con la publicación de dos estudios clave: “Impact of Human Resource Management on performance”, de los profesores Becker y Gerhart (1996), y el “Impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance”, de Delaney y Huselid (1996). El objetivo de estos trabajos tiene una intención clara, demostrar a los gerentes de recursos humanos que su tarea es fundamental en las compañías, que «los sistemas de recursos humanos representan una oportunidad aún no descubierta de mejorar el rendimiento de las compañías», según afirman Becker y Gerhart.

Debemos decir que esta relación entre políticas de recursos humanos y *performance* no está exenta de críticas. En algunos casos se considera que la relación no está demostrada estadísticamente (Guest et al., 2003, 2005); en otros casos se considera que el sentido de la

¹ Los trabajos empíricos de Arthur (1994), Huselid (1995), Huselid y Becker (1996), Ichniowski, Shaw y Prensushi (1994) y MacDuffie (1995), son algunos de estos ejemplos.

implicación no está claro: ¿es realmente la inversión en recursos humanos la que provoca los resultados? o, más bien, ¿son los buenos resultados los que promueven la inversión en recursos humanos? (Paauwe y Richardson, 1997; Wright et al., 2005; Anderson, 2010).

Más allá del concepto de “sistema de recursos humanos” introducido por Becker y Gerhart, la investigación continuó examinando las relaciones entre recursos humanos y *performance* de las compañías (Boselie et al., 2005).

Guest (1997) determinó que el avance de la teoría debía residir sobre tres pilares: una teoría sobre los recursos humanos (HRM son las siglas utilizadas habitualmente para referirse a la gestión de los recursos humanos), la teoría acerca del rendimiento de las compañías (el original *performance* es más acertado) y la conexión entre ambas. Sin embargo, de acuerdo con Boselie y Paauwe (2009), el avance ha sido muy escaso. El análisis de 104 artículos publicados en las principales revistas no ha dado con conclusiones consistentes. Una posible explicación radica en el enfoque utilizado: todavía está centrado en las prácticas de recursos humanos (tomadas como actividades aisladas de la compañía) y no en la visión holística de los recursos humanos. Esta visión incluiría cuestiones como el clima y la cultura de la entidad, que mejoran la alineación de los valores personales con los de la entidad y la sociedad en que opera dicha compañía.

Estas continuas críticas a la metodología empleada en los estudios empíricos publicados en las revistas internacionales de mayor prestigio han devuelto a la palestra antiguos métodos de valoración del impacto de los recursos humanos y han hecho surgir otros nuevos. Estos métodos, más ligados a la práctica empresarial que a la investigación académica, iniciaron su andadura bajo los trabajos de Kirkpatrick (1959). Estableció un modelo denominado “4 niveles”: reacción, aprendizaje, comportamientos, resultados. El éxito más destacable de Kirkpatrick consistió en la división de un proceso abstracto en cuatro fases concretas y “medibles”. Sin embargo, la implementación de las últimas fases del modelo es todavía escasa (Bassi y van Buren, 1999). El mismo Kirkpatrick explicaba recientemente, con motivo del cincuenta aniversario de su modelo, que muchos directivos le han confirmado que los cuatro niveles que propuso en 1959 continúan siendo válidos, pero que en la práctica tan solo utilizan los dos primeros y, en muchos casos, tan solo el primero (Kirkpatrick, 2009).

Además de Kirkpatrick, otros modelos ligados a la práctica empresarial han ideado el modo de establecer conexiones entre las actividades de los recursos humanos y los resultados de la compañía: CIPP (Worthen y Sanders, 1987), IPO (Bushnell, 1990) o TVS (Fitz-Enz, 1994). En común tienen estos métodos la consideración de la actividad en recursos humanos como un sistema a medio plazo más que como una acción contingente; este enfoque (cristalizado en el artículo de Becker y Gerhart de 1996) permitió acercar la formación al objetivo estratégico de las compañías.

En este documento específicamente queremos dar un paso adelante en la línea de estudio de la medida de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos. Algunas empresas como Google, Best Buy y AT&T, están dedicando un importante esfuerzo al análisis de esta temática en sus compañías (Davenport et al., 2010).

Bajo esta premisa, desarrollamos esta investigación para averiguar hasta qué punto a las empresas les preocupa conocer el retorno de la inversión que realizan en sus acciones referentes a la implementación de las políticas de recursos humanos y si intentan desarrollar medidas de efectividad en áreas como formación, retribución y selección. Por otra parte, queremos saber con mayor profundidad el perfil de las empresas que lo hacen y cómo lo hacen.

En este documento, en primer lugar, especificamos la justificación y objetivos específicos de la investigación. En segundo lugar, procedemos a la revisión de la bibliografía que nos ayudará a identificar con más precisión los interrogantes, *gaps* y debates existentes en torno al objetivo planteado. Después de explicar la metodología de trabajo, pasamos a exponer cómo hemos desarrollado la fase empírica. Tras la obtención y discusión de los resultados obtenidos se extraen las conclusiones y contribuciones más relevantes derivadas del presente trabajo.

Justificación y objetivos del estudio

Conocida la escasez de estudios académicos y la debilidad de los modelos de medición existentes, comprendimos que debíamos conocer cuál era el nivel de su aplicación entre las empresas, es decir, hasta qué punto las empresas están aplicando estos modelos para cuantificar las prácticas de recursos humanos. Resulta pertinente, por tanto, la elaboración de un estudio como el que nos proponemos: tratar de conocer cuál es la situación de la cuantificación de recursos humanos, siendo conscientes de las dificultades prácticas que conlleva la cuantificación de cualquier acción de recursos humanos. Como aseguran Gómez-Mejía et al. (2010), este terreno exige un nivel de análisis excepcionalmente afinado (tan afinado, para algunos, que no lo consideran posible): *«No HR strategy is “good” or “bad” in and of itself. Rather, an HR strategy’s effect on firm performance is always dependent on how well it fits with other factors: Fit leads to better performance, and lack of fit creates inconsistencies that reduce performance»*.

A pesar de esta inicial reticencia, hemos observado que los intentos de los académicos y profesionales no han decaído en los últimos años y esto nos ha llevado a pensar que la tendencia de los recursos humanos pasa cada vez más por la cuantificación de sus prácticas. El objetivo de nuestro estudio consiste en conocer la situación actual de la cuantificación de las políticas de recursos humanos entre las empresas radicadas en España.

El objetivo específico de nuestro estudio es conocer si las empresas españolas están midiendo el retorno de la inversión de sus políticas de recursos humanos y, si lo hacen, cómo lo hacen. Dada la amplitud de la temática planteada, nos centramos en las tres áreas principales de recursos humanos: reclutamiento y selección; retribución; formación y desarrollo.

Siguiendo este objetivo, nos planteamos cuatro preguntas de investigación:

¿Miden las empresas españolas el retorno de la inversión de las políticas de recursos humanos?

¿En qué áreas cobra esta medición una especial importancia?

¿Se explica por la consideración estratégica que tiene cada área?

¿Qué relación existe entre el desarrollo de la función de recursos humanos en las diferentes áreas y la existencia de herramientas de medida?

Controlamos estas cuestiones de análisis mediante el tamaño de la compañía (número de empleados), sector de actividad, importancia estratégica otorgada a la función de los recursos humanos, así como al desarrollo de dicho departamento o las características del responsable en la compañía (experiencia).

De la revisión de la bibliografía obtendremos unas proposiciones que contrastaremos en la parte empírica del estudio.

Marco teórico

Este apartado tiene como fin la elaboración de un depurado análisis de la bibliografía que permite identificar cuáles son las tendencias de la investigación académica. Para simplificar el complicado universo de políticas de recursos humanos, decidimos centrar el estudio en torno a tres grandes áreas: reclutamiento y selección; formación y desarrollo; compensación y beneficios (Brewster et al., 2000; Dolan et al., 2005).

Reclutamiento y selección (RyS)

De acuerdo con la definición de Gómez-Mejía et al. (2010), entendemos por reclutamiento: «the process of generating a pool of qualified candidates for a particular job. The firm must announce the job's availability to the market (inside and outside the organization) and attract qualified candidates to apply», y por selección: «the process of making a *hire* or *no hire* decision regarding each applicant for a job.»

La labor de reclutamiento y selección (RyS) es similar a la adquisición de otros factores estratégicos de las compañías (Koch y McGrath, 1996). En esta tarea, los encargados de recursos humanos se enfrentan a una incertidumbre clara: ¿cuál será el desempeño de los trabajadores fichados en la compañía? Para tratar de minimizar esta ausencia de información, los procesos de RyS son cuidadosamente diseñados con el fin de acumular información con la que estimar el potencial del trabajador en la compañía.

De acuerdo con Hunter y Hunter (1984), citado en Gómez-Mejía et al. (2010), el gobierno americano ahorraría 15.000 millones de dólares cada año por el uso de procedimientos de RyS. Esta cifra recoge el efecto acumulado que tiene el rendimiento de los empleados fichados, porque sus resultados en los tests previos a la contratación eran superiores a la media.

Chanda et al. (2010) recogen un cierto acuerdo entre los académicos sobre la relación positiva entre la inversión en RyS y el desempeño de las compañías: mayor inversión en estas prácticas de recursos humanos supone mejores resultados de la compañía. Basados en la obra bibliográfica de Becker y Huselid (2006), reconocen que se da esta relación positiva en muchos artículos publicados hasta la fecha; sin embargo, recuerdan que aún queda trabajo por hacer para obtener un conocimiento mejor de esta relación compleja.

A pesar de esta unanimidad, son pocas las empresas que miden cuál es la efectividad de las políticas de recursos humanos sobre RyS (Carlson et al., 2002). Por eso resulta clave la aportación que puede generar este estudio, con el fin de contrastar si persiste esta ausencia de medición, al menos entre las empresas españolas.

Formación y desarrollo (FyD)

Podemos definir la formación y el desarrollo, siguiendo a Gómez-Mejía et al. (2010), afirmando que la formación «es el proceso por el que los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos o corrigen las deficiencias en su rendimiento». El desarrollo se vincula con «el esfuerzo por proveer a los empleados de las habilidades que la organización necesitará en el futuro».

Es respecto a esta política, además, donde se acumulan mayor cantidad de estudios acerca del impacto que tienen las políticas de recursos humanos sobre los resultados. Es decir, es el área donde se ha procurado alcanzar una mejor cuantificación del efecto provocado por el departamento de

recursos humanos sobre los empleados. De acuerdo con el trabajo de Wang et al. (2002), podemos clasificar en tres grupos la investigación llevada a cabo hasta la fecha. Desde el enfoque económico iniciado por Becker (1962), se ha tratado de estudiar cuál es la productividad que reporta la inversión en recursos humanos. La investigación posterior se centró fundamentalmente en el estudio de la causalidad entre formación y resultados (Paauwe y Richardson, 1997), poniendo en entredicho lo que hasta la fecha se suponía intocable: quizá la causa de la inversión en recursos humanos esté en los buenos resultados de las compañías y no a la inversa². Sin embargo, podemos concluir que el enfoque centrado en la teoría económica resulta insuficiente para las compañías por la generalidad de sus conclusiones y la ausencia de matices en las recomendaciones.

El enfoque procedente de la psicología de la organización industrial estudia el denominado análisis de utilidad. En este campo, iniciado en Stigler (1950), se pretenden unir las teorías del comportamiento del consumidor (utilidad) con los costes/beneficios que reportan a los trabajadores los distintos programas que llevan a cabo las organizaciones. En este ámbito se ha llevado a cabo el intento de lograr una fórmula para obtener el rendimiento monetario de la formación. Se trata del modelo BCG, es decir, la aplicación de Brodgen (1949), actualizada por Cronbach y Gleser (1965): la fórmula muestra cómo la utilidad neta de un programa de formación (ΔU) medida en unidades monetarias (primera transformación no exenta de críticas) cambia por el efecto de diversos factores:

$$(\Delta U) = TNd_t SD_y - NC$$

donde T es el tiempo que dura el efecto del programa sobre el rendimiento (con las críticas que puede suscitar dicho cálculo), N es el número de empleados que reciben formación, d_t es la diferencia de eficiencia observada entre el personal que recibe formación y el que no la recibe; SD_y es la desviación estándar del rendimiento que provoca el programa de formación (es decir, cuánto cambian los resultados de los empleados que reciben formación); C es el coste del programa por participante. La variable SD_y presenta serios problemas de cuantificación (Wolf, 1991; Cascio, 1992; Latham y White, 1994). La falta de una teoría convincente sobre este extremo ha dificultado el desarrollo de este conjunto de estudios acerca de la rentabilidad de la formación de los empleados; el modelo BCG fue modificado por Raju, Burke y Normand (1990) sin éxito (Cascio y Boudreau, 2008). Podemos concluir, por tanto, que la utilización de los análisis de utilidad en el ámbito de psicología de las organizaciones ha sido beneficioso para profundizar en el estudio empírico, pero resulta insuficiente. Por esta razón lo complementamos con el enfoque de *Human Resources Development* (HRD), más ligado a la orientación del presente estudio. Fundado en las teorías económicas y psicológicas precedentes, el enfoque HRD tiene mayor flexibilidad por la ausencia de fronteras metodológicas definidas (la propia ventaja puede devenir en debilidad por la falta de una metodología comparable que permita el avance de esta rama de los recursos humanos).

Hasta mediados de los ochenta, la investigación de la rama de recursos humanos dedicada al desarrollo (HRD, en inglés) se había centrado casi exclusivamente en el lado de los costes de formación y dejaba un vacío en la exploración de los beneficios ligados a la misma (Wang et al., 2002). Sin embargo, desde esos años, el término *return on investment* para los programas de formación tiene cada vez más presencia. Donald L. Kirkpatrick defendió su tesis en 1954 en la Universidad de Wisconsin. Cinco años más tarde, en una serie de cuatro artículos publicados en la revista de la American Society for Training and Development, su modelo de los “4 niveles”

² Los datos de Anderson (2010) muestran que en la reciente crisis, el gasto en formación de las empresas se ajustaba a los resultados esperados de las compañías, es decir, los resultados marcaban el nivel de inversión en recursos humanos.

inicia su andadura (Kirkpatrick, 1959), y hoy, casi 60 años más tarde, mantiene una vigencia asombrosa. Para Kirkpatrick, la evaluación pasa de ser una generalidad inmanejable a convertirse en un concepto claro cuando se divide en cuatro fases: reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados. La reacción es el grado de satisfacción que tienen los trabajadores al término del curso de formación impartido. El aprendizaje permite detectar qué principios, conceptos o técnicas se han aprendido. El comportamiento hace referencia a los cambios en las rutinas de trabajo que el curso ha generado. Por último, los resultados de dicha formación permiten saber si han generado efectos tangibles en términos de reducción de costes, mejora de la calidad o cantidad de los servicios prestados o de los procesos desarrollados, etc.

En relación a esta última etapa, que plantea uno de los retos principales del estudio, merece la pena hacer notar que este problema ya se planteaba en 1948:

«Difficulties in the evaluation of training are evident at the outset in the problem technically called 'the separation of variables'; that is, how much of the improvement is due to training as compared to other factors?»

Sin embargo, el método desarrollado por Kirkpatrick no ha logrado aún el consenso de la industria ni la contrastación empírica de la academia. Para los directivos encargados de la formación en la actualidad, la acumulación de información que logran es alta; sin embargo, el valor de la información es aún bajo (Moore, 2010).

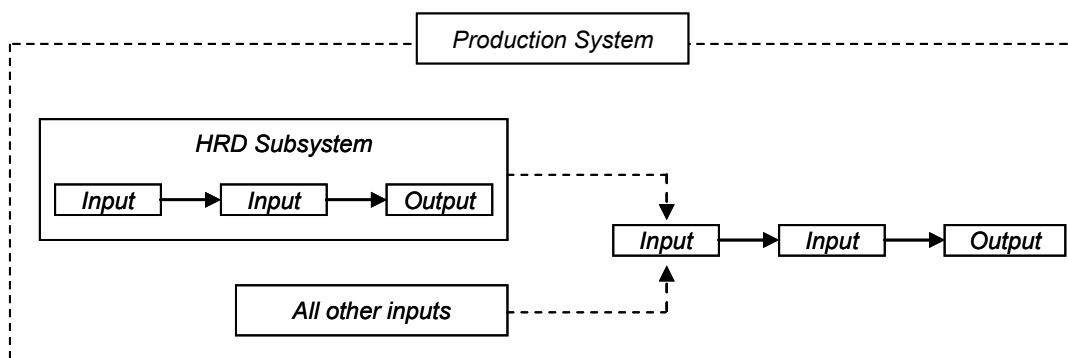
Se han propuesto sistemas alternativos al modelo de Kirkpatrick. Eseryel (2002) identifica hasta cuatro modelos alternativos de evaluación entre los orientados al objetivo y los sistémicos. La diferencia entre estos modelos y el de Kirkpatrick estriba en la importancia que se otorga al proceso de evaluación y al tiempo que transcurre entre la formación y la evaluación. Mientras en el modelo de Kirkpatrick la evaluación se realiza a corto plazo, los modelos sistémicos lo asumen como un proceso de la organización en el medio/largo plazo. En segundo lugar, el uso de los resultados para mejorar la formación constituye una de las prioridades de los modelos sistémicos. En resumen, diremos que frente al modelo de Kirkpatrick, que aporta claridad de objetivos pero escasas herramientas para su puesta en marcha, han surgido los modelos sistémicos, que exigen una preparación más costosa de la formación pero permiten obtener información más ligada a los intereses de cada compañía. Así, el modelo CIPP (*Context, Input, Process y Product*, de Worthen y Sanders, 1987) constituye otro hito en el ámbito de la evaluación de programas, ya que en él se analizan multitud de métodos distintos que son utilizados por los evaluadores desde la década de los setenta. El tercer modelo, denominado IPO (*Input, Process, Output, Outcome*) fue desarrollado por Bushnell (1990) y aporta en su última fase una información relevante: el impacto de esta formación en los resultados o la competitividad de la organización. Por último, Eseryel añade un cuarto modelo, denominado TVS (*Training Validation System*), introducido por Fitz-Enz (1994). Fitz-Enz es uno de los referentes en cuanto a la cuantificación de los programas de formación en las compañías. Junto a los cuatro modelos presentados por Eseryel se pueden incluir dos más: el modelo ROI (*Return on Investment*) de Phillips y las nuevas corrientes incluidas en ROS (*Return on Strategy*). El modelo de Phillips, iniciado en 1997 y perfeccionado en las sucesivas ediciones (Phillips y Phillips, 2007) y obras del autor desde entonces, basado en Kirkpatrick, añade un quinto nivel de análisis al valorar cuál es el rendimiento de la inversión en recursos humanos.

Sin embargo, y de acuerdo con el estudio de Wang et al. (2002), la bibliografía parecía haberse encontrado con un escollo insalvable al tratar de encontrar la conexión explícita entre los programas de formación y los cambios en el rendimiento de los trabajadores. Una estrategia

para superar el problema clave de aislamiento de los efectos la encontramos en la aplicación de la visión de sistemas. De acuerdo con este enfoque, ligado a las técnicas estadísticas, se puede estudiar el efecto aislado que provoca un plan de formación sobre el rendimiento de los trabajadores (Figura 1).

Figura 1

Visión de sistemas de las prácticas de HRD y su potencial impacto



Fuente: basada en Wang et al., 2002.

Entre las limitaciones del modelo, Wang et al. explican que este sistema no es válido para conocer el ROI de un programa aislado de recursos humanos, ya que su efecto podría quedar eclipsado por el resto de *inputs* (“*All other inputs*” en la Figura 1) que intervienen en la formación del *output* del sistema productivo. Wang et al. entienden que todavía se ha de continuar la investigación sobre métodos prácticos que subsane la inconsistencia de este enfoque para programas aislados. Autores como Moore (2010) y Andersen et al. (2009) proponen el modelo ROS (*Return On Strategy*). Insisten en que la formación y el impacto de esta sobre los objetivos de la organización debe entenderse como un proceso y no como un proyecto aislado de la compañía.

Compensación y beneficios (CyB)

Siguiendo las definiciones de Gómez-Mejía (2010), la compensación total es la retribución que recibe un empleado por su trabajo. Consta de tres componentes: salario fijo (la parte que recibe regularmente), salario variable (*pay incentive*), en función del rendimiento del trabajador, y beneficios sociales (planes de pensiones, seguros médicos, guarderías...).

La compensación y los beneficios (CyB) es uno de los apartados clave del departamento de recursos humanos de cualquier entidad. La responsabilidad de estas decisiones, en entidades grandes, recae sobre un comité diseñado a tal fin. Especialmente relevantes son las decisiones sobre remuneración de los miembros del consejo de administración, el presidente del consejo o el consejero delegado.

Sobre estas cuestiones se ha publicado abundante bibliografía (para una revisión actualizada puede consultarse Gómez-Mejía, 2010). Parece claro que la CyB es un factor elemental para ligar los intereses de los altos directivos con los de los accionistas de la compañía (de acuerdo con el esquema clásico de la agencia: Jensen y Meckling, 1976; Crawford et al., 1995), pero esta relación no carece de detractores: Collins (2001) considera que las funciones de un director ejecutivo (o cualquier ejecutivo con alta responsabilidad en la compañía) son demasiado amplias y complejas como para diseñar una sistema retributivo ideal; o el propio Jensen (2004)

rechaza el determinismo que asegura el éxito de la compañía a través de un sistema ideal de retribución a sus ejecutivos.

Por otro lado, resulta interesante comprobar que no se da en la bibliografía una revisión de los efectos que tiene la retribución sobre el comportamiento de empleados en los niveles medios y bajos de la compañía. Es decir, se ha estudiado si establecer *bonus* por resultados (a pesar de ser criticados por autores como Taleb, 2009, o Murphy, 1998) en ejecutivos de alto nivel influye en la toma de decisiones que desembocan en un mejor comportamiento de la entidad. Resulta interesante el análisis de Gómez-Mejía et al. (2010), donde se recoge el efecto “cascada” que tienen las decisiones de retribución en los altos ejecutivos sobre el resto de niveles de la compañía: tanto en la definición de los incentivos como en la respuesta de comportamiento.

Para Gómez-Mejía, el impacto de la CyB de los directivos sobre los resultados de la compañía es aún un asunto no resuelto. Esta cuestión ha sido evaluada en numerosos artículos, publicados en *Journal of Finance*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Accounting and Economics*... y un sinfín de libros monográficos. Sin embargo, a pesar de la falta de unidad en la bibliografía (Capapé y Stein, 2011), parece que una conclusión puede extraerse de la enorme producción científica: un análisis simplista, reduccionista de la RyB, no puede explicar cuál es su impacto sobre los resultados de la compañía.

Desde un punto de vista teórico se ha estudiado si los salarios tenían relación con las acciones desarrolladas por los recursos humanos de las compañías. Siguiendo a Stigler (1961), los salarios tienen relación negativa con dichas acciones (especialmente con la contratación y selección) cuando se entienden como un bien sustitutivo de estas prácticas. La oferta de salarios altos puede sustituir la inversión en procesos adecuados de contratación y selección. Sin embargo, las empresas que invierten más en recursos humanos suelen ofrecer salarios mayores que aquellas que invierten menos. Esto último ha sido demostrado cuando vinculamos mayor inversión en recursos humanos y tamaño de las compañías: entidades más grandes pagan mayores salarios e invierten más en programas de recursos humanos (Ehrenberg, 1990; Kossek, 1987). En estos casos, por tanto, salarios y recursos humanos tendrían correlación positiva.

Si aceptamos los planteamientos teóricos anteriores, tanto la relación positiva como negativa entre salarios y recursos humanos, no podemos establecer cuál es la incidencia de los salarios (controlados por los propios gestores de recursos humanos mediante prácticas de CyB) en otras prácticas de recursos humanos (sobre todo en reclutamiento y selección, RyS).

Huselid (1995) indicaba que se observa una débil relación entre salarios y prácticas de recursos humanos. Koch y McGrath (1996) se apoyan en esta débil evidencia para recordar que los *mánager* de recursos humanos tienen en estas medidas una herramienta más para tratar de influir sobre los trabajadores de modo que mejoren su propio rendimiento y, con ello, el de las entidades.

Hacia un nuevo paradigma

En los últimos años se han añadido corrientes críticas con la metodología cuantitativa previa de los recursos humanos. Esta última opinión está teniendo un alcance enorme en la bibliografía: se trata de un cambio de paradigma emergente. De acuerdo con esta tendencia, los departamentos de recursos humanos trabajan mano a mano con los encargados de la estrategia en la entidad. El cambio de paradigma se produce cuando los recursos humanos dejan de observarse como un centro de control de costes (en la mayoría de las entidades, el porcentaje de los gastos corrientes que

implica el personal es la partida más grande) o como un departamento dedicado exclusivamente a las operaciones de la entidad, para convertirse en el brazo activo de la estrategia de la entidad.

El enfoque de esta tendencia en recursos humanos está enmarcado en un concepto amplio de la gestión del talento en la entidad. Junto al análisis cuantitativo antes mencionado, las empresas están desarrollando complejos sistemas para mejorar la información disponible y, sobre todo, para mejorar el nivel de la información relevante para la compañía.

De acuerdo con el reciente trabajo de Davenport, Harris y Shapiro (2010), podemos clasificar la intensidad del análisis de recursos humanos de acuerdo a seis categorías, que responden a seis asuntos clave de la compañía (TI).

El análisis básico (*Analytical HR*) utiliza la información obtenida en la capa previa, y así sucesivamente: esta acumulación de información requiere una gestión compleja para la que se establecen equipos enteros con la misión de filtrar y analizar los crecientes volúmenes de información. En cuanto a la proyección de la plantilla, podemos observar, de acuerdo con Davenport et al. (2010), que tiene una presencia creciente entre las compañías analizadas en su estudio.

Tabla 1

Niveles de análisis del talento

NIVEL DE ANALISIS	PREGUNTAS QUE PUEDE RESPONDER	INFORMACION ADQUIRIDA Y POSIBLES RESPUESTAS
Datos de recursos humanos	¿Qué indicadores reflejan la salud general de mi compañía?	Número de trabajadores, horas trabajadas, rotaciones...
Análisis básico	¿Qué unidades, departamentos o empleados necesitan atención?	Rendimiento personal, dedicación a tareas específicas, evaluación de objetivos por área funcional...
Análisis avanzado	¿Cuáles son las acciones con mayor impacto en mi negocio?	Medidas para capturar los niveles de productividad, retención, influencia de otros factores (clima)...
Proyección de la plantilla	¿Cuándo amplío o recorto mi plantilla?	Proyección de las necesidades de talento, establecimiento de escenarios. Planes de rotación y sucesión.
Modelo de talento	¿Por qué los empleados deciden quedarse –o marcharse– en mi compañía?	Centrado en los empleados extremos: los empleados con mejor y peor rendimiento en la compañía.
Logística del talento	¿Cómo se debe adaptar la fuerza de trabajo a los cambios en el entorno empresarial?	Información a tiempo real: actualizaciones automáticas. Posibilidad de establecer cambios en muy corto plazo.

Fuente: elaboración propia a partir de Davenport et al. (2010).

De acuerdo con la filosofía de Laszlo Bock –vicepresidente de “*people operations*” en Google–, la información acerca del modelo del talento no debe ser utilizada para capturar la evolución media del rendimiento de los trabajadores, sino más bien para estudiar los casos extremos. En el último nivel (logística del talento), todavía en desarrollo, se plantea un paso adicional en la gestión del talento dentro de las compañías. Este nivel de análisis permite la toma de decisiones en tiempo real: optimizar horarios de los dependientes de una compañía de un día para otro o valorar las necesidades de personal de un *call-center* en función de la evolución reciente o el patrón de comportamiento de los clientes; este es el nivel más complejo de análisis, que requiere no solo el establecimiento de difíciles procesos organizativos, sino la presencia de *mánager* capacitados para gestionarlos.

Un resumen adicional acerca de la cuantificación de la inversión en recursos humanos se recoge en la Tabla 2, tomada de Cascio y Boudreau (2008).

Tabla 2

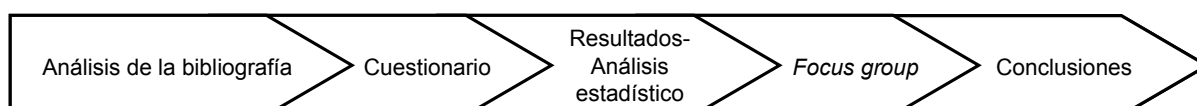
Indicadores de medida: ventajas e inconvenientes

Enfoque	Indicadores	Ventajas	Inconvenientes
Eficiencia de las operaciones de recursos humanos	Coste por contratación, tiempo de contratación, costes de formación. Ratio personal recursos humanos/total empleados.	Cálculos explícitos de costes. Los ahorros de costes son conceptos próximos a la contabilidad. La estandarización de costes permite hacer <i>benchmarking</i> .	¿El <i>outsourcing</i> no disminuirá más los costes? ¿Estos ahorros tienen como contrapartida una plantilla menos valiosa? ¿Por qué nuestros costes han de seguir el <i>benchmark</i> del sector?
Indices de "mejores prácticas"	<i>Benchmark</i> de capital humano. Índice de capital humano.	Las prácticas de recursos humanos se asocian a indicadores financieros habituales. La acumulación de datos de muchas organizaciones aumenta la credibilidad. Sugiere qué prácticas favorecen los beneficios, ventas, etc.	¿Cuál es la lógica que conecta estas actividades de recursos humanos con los enormes efectos financieros? ¿Las prácticas de otras organizaciones servirán en mi propia empresa? ¿Tener estas prácticas es sinónimo de una correcta implementación?
<i>Scorecard/Dashboard</i>	Cómo la función de recursos humanos permite alcanzar los objetivos en relación a los clientes, mercados financieros, operaciones y formación.	Se clasifica una cantidad ingente de indicadores de recursos humanos. El concepto de <i>balanced scorecard</i> es conocido entre los líderes empresariales. El software permite personalizar el análisis en función de la empresa que lo utilice.	¿Puede este <i>scorecard</i> probar la relación entre las acciones del personal y los resultados estratégicos? ¿Qué resultados son los más críticos para el éxito de la compañía?
Cadena causal	Se examina la conexión entre actitud del empleado - servicio al cliente - reacción del consumidor - beneficios.	Lógica útil para conectar variables de recursos humanos con resultados financieros. Válido para organizar y analizar información diversa.	¿Es este el mejor camino para transformar el talento en beneficios? ¿Cómo se combinan las prácticas de recursos humanos? ¿Qué lógica podemos seguir para buscar más conexiones como esta?

Fuente: Boudreau y Ramstad (2003), tomado de Cascio y Boudreau (2008).

Metodología

Para alcanzar un conocimiento adecuado de la cuestión, hemos desarrollado una metodología poliédrica. Esto es, abordamos la cuestión de análisis utilizando métodos diversos y a su vez complementarios:



De una manera más sistemática, la metodología de este estudio ha seguido las siguientes etapas: en primer lugar, realizamos un análisis de la bibliografía académica y profesional, que nos ha permitido calibrar cuál es el estado del arte de la cuestión. Esta revisión ha quedado reflejada en el apartado anterior. En segundo lugar, hemos desarrollado –y validado con expertos de reconocido prestigio– un cuidadoso cuestionario dirigido a los responsables de recursos humanos de empresas radicadas en nuestro país; a continuación, hemos analizado estadísticamente la información obtenida.

En total, hemos obtenido información ordenada en 27 variables que van desde antigüedad del departamento de recursos humanos o la importancia estratégica de las políticas de recursos humanos, hasta el convenio sectorial de la entidad o la estructura de la plantilla (para un resumen estadístico de las principales variables puede consultarse el Anexo 2).

Tras un primer análisis descriptivo, hemos podido desarrollar una regresión logística (dado el carácter binario de la variable dependiente: tener o no tener herramienta para medir el ROI en recursos humanos). Como es sabido, la interpretación de los coeficientes en una regresión logística exige un análisis cuidadoso: la mejora en un punto de la variable independiente implica una alteración de la ratio de posibilidades de la variable dependiente. En nuestro caso, la ratio que supone dividir las posibilidades de disponer de una herramienta ROI en la compañía frente a no disponer de esta herramienta. Cuanto mayor sea este valor, mayor impacto tiene la variable independiente. Hemos utilizado el comando *logistic* en STATA, que reporta directamente la información sobre la ratio de posibilidades “*Odds ratio*”, en lugar de realizar las transformaciones habituales cuando se opera con una regresión *logit*.

En el momento de escribir este documento no se ha realizado aún el *focus group* previsto con responsables de recursos humanos de algunas de las entidades participantes en el cuestionario; tiene como objetivo matizar y ahondar en la comprensión de las conclusiones y relaciones obtenidas estadísticamente. Este *focus group* se realizará en el próximo mes, con lo que podremos presentar unas conclusiones más refinadas en la versión final del *paper* que se presentará en el congreso.

El cuestionario

El cuestionario se ha elaborado a partir de la información obtenida en la revisión de la bibliografía y teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación. El cuestionario es cerrado, pero posee preguntas abiertas muy útiles para recoger información cualitativa valiosa, que los datos solos no aportan. Para la elaboración del cuestionario hemos contado con la colaboración de seis directores de recursos humanos y de tres expertos que han realizado un pre-test del mismo. Mediante sus comentarios y sugerencias, se pulió el cuestionario hasta alcanzar esta difícil combinación entre sencillez y profundidad. Así el cuestionario se fue adaptando hasta su versión definitiva (Anexo 1).

En el cuestionario recogemos información en tres niveles: el primero (descrito como parte C), de carácter categórico, permite obtener información básica sobre la persona que contesta y la empresa para la que trabaja; en un segundo nivel, las preguntas permiten entender cuál es la estructura del departamento de recursos humanos y su relación con la estrategia de la compañía; por último, siete preguntas giran específicamente en torno a la cuantificación de las políticas y el impacto en los resultados de la compañía.

El cuestionario se envió en febrero de 2011 a 3.000 empresas de diferentes características en cuanto a sector de operaciones, tamaño y nacionalidad. El hecho de no delimitar la población se ha debido a que nos interesaba analizar las diferencias existentes, en referencia a nuestra cuestión de análisis, entre las empresas de características diferentes en función de estas tres variables. Esta aproximación nos permitirá arrojar luz sobre el perfil de las empresas implicadas en la temática de nuestra investigación.

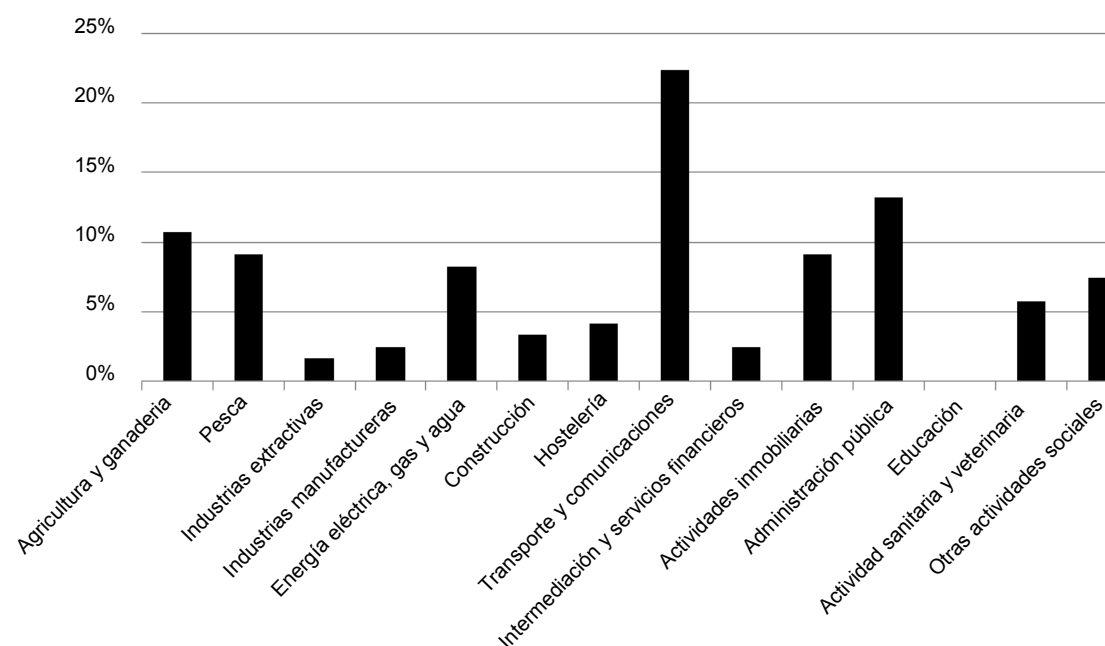
La muestra

La muestra de nuestra encuesta se compone de 190 empresas radicadas en territorio nacional. Las entradas para responder al cuestionario ascendieron a 650. Al tratarse de un cuestionario electrónico, hemos realizado una labor de filtrado en la que se han desechado aquellas respuestas incompletas. Esto nos ha llevado a la muestra definitiva de 190 empresas.

La distribución sectorial de la muestra se recoge en la Figura 2. Hemos seguido la clasificación establecida por el INE (CNAE-2003). Observamos una mayoría del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (superior al 20% de la muestra); salvo el sector agrícola y las Administraciones públicas (ambos por encima del 10%), el resto de los sectores tienen una importancia relativa inferior al 10%.

Figura 2

Distribución sectorial de las empresas de la muestra



N=121 empresas

En el análisis geográfico de la muestra (Tabla 3), encontramos un predominio claro de entidades españolas. Esto provoca un sesgo en la extensión de los resultados que habrá de ser resuelto más adelante, ampliando el alcance de la encuesta a otras regiones. La presencia europea total es superior a las tres cuartas partes de la muestra.

Tabla 3

Distribución geográfica de la muestra

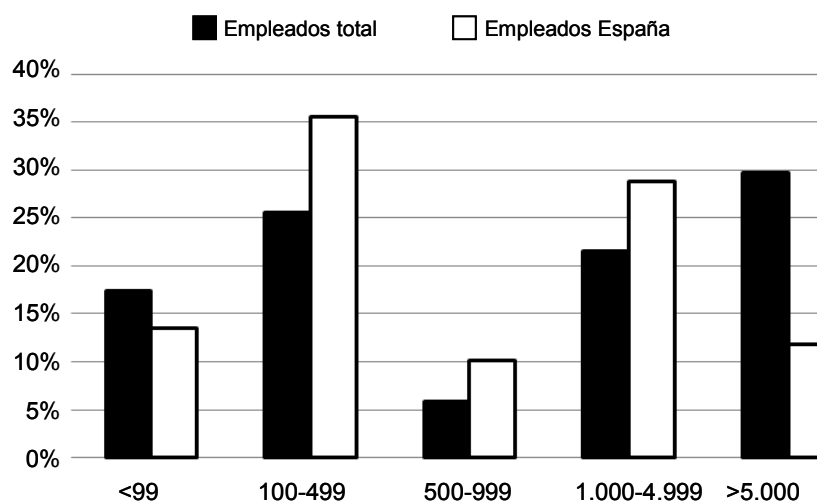
Región	Respuestas	Total
España	85	65%
Resto de Europa	28	22%
Norteamérica	11	8%
Otros	6	5%

N=121

En cuanto al tamaño de las empresas participantes en la encuesta (Figura 3), observamos un predominio de empresas con más de 5.000 empleados, aunque la distribución es bastante homogénea, lo cual refuerza la extensión de las conclusiones con independencia del tamaño de las entidades. Junto a la información sobre el número total de trabajadores, reflejamos el número de trabajadores que operan en la filial con sede en España.

Figura 3

Tamaño de las empresas según número de empleados



Además del tamaño de las compañías, se analizó el tamaño de los departamentos de recursos humanos para las empresas de la muestra: el 54% de los encuestados tiene diez o menos personas trabajando en el área de recursos humanos. Solo un 11% tiene más de 50 trabajadores en esta área.

Como hemos señalado al principio de este epígrafe, está pendiente la realización del *focus group* que permitirá contrastar los resultados obtenidos mediante el cuestionario.

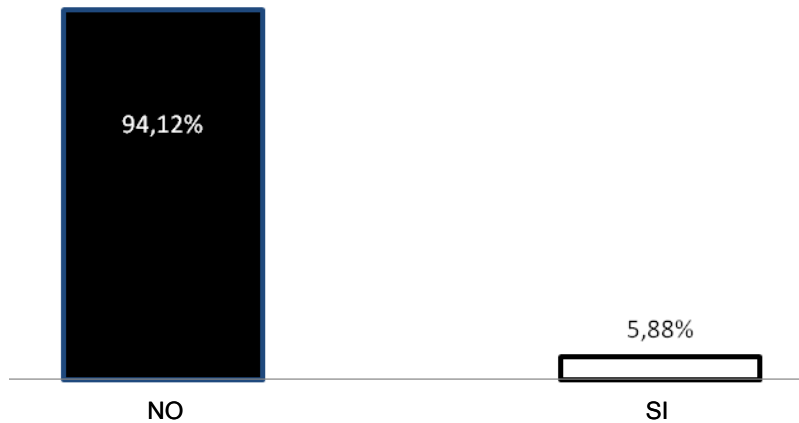
Resultados y discusión

La primera pregunta de investigación objetivo de nuestro estudio se plantea si las empresas que operan en España están midiendo el retorno de la inversión de las políticas de recursos humanos mediante algún tipo de herramienta o sistema. Es interesante observar que tan solo el 5,88% de las empresas encuestadas lo hacen.

Figura 4

Herramientas ROI en España

¿Dispone su organización de una herramienta que le permita conocer el ROI (retorno de la inversión) de las políticas de recursos humanos?



N= 136 empresas

Pero nuestro objetivo es más profundo y hemos querido investigar las razones por las que un 94,12% de las empresas no lo hace. En la Tabla 4 recogemos un resumen con los principales comentarios al respecto proporcionados en una de las preguntas cualitativas que incluye el cuestionario.

Tabla 4

Dificultades para implantar una herramienta que mida el ROI de recursos humanos

¿Por qué su organización no dispone de una herramienta que le permita conocer el ROI (retorno de la inversión) de las políticas de recursos humanos?
Es innecesario
“No se considera necesario”. “Nunca se ha planteado la conveniencia de disponer de ese dato”. “Por la dificultad de su medición, de los parámetros a incluir, etc. Hasta ahora no se ha visto necesario”. “Porque actualmente priman los costes asociados a la gestión de los recursos humanos, aunque trabajamos para cambiar la concepción de los recursos humanos como coste y modificarla por gestión estratégica de recursos humanos como inversión en sentido amplio”.
Es inviable
“Trabajamos contra cuadros de mando en diferente tipo de <i>reportings</i> y con múltiples indicadores. Con todo ello tenemos una visión global de la actividad que estamos desarrollando, pero por lo intangible de ciertos retornos, cuantificar el uso de un potencial ROI no sería en nuestro caso un valor fiable”. “La dificultad de medir el retorno de la inversión en políticas de intangibles”. “No conozco ninguna herramienta que muestre el ROI en recursos humanos de forma eficiente”. “No conozco que exista ninguna herramienta que realmente permita medir el ROI de las prácticas de recursos humanos”.
Por la dificultad de implantación actual
“Desconocimiento de herramientas al respecto”. “En estos momentos se están definiendo las ratios de recursos humanos”. “No se dispone de sistemas que permitan su cálculo”.

De estos comentarios se trasluce un escepticismo histórico acerca de la viabilidad de la implementación de este tipo de herramientas, tanto por la dificultad que entrañan como por considerar inviable la medida de los intangibles. En otros casos, conocida la pretensión de dicha herramienta, no se considera necesaria su implantación.

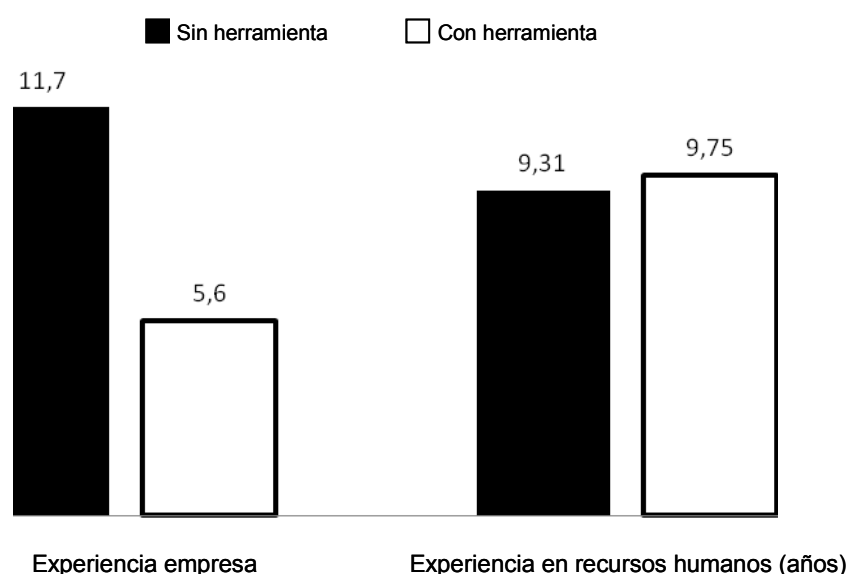
Además, esta información nos ha permitido enfocar las preguntas de análisis con una precisión superior: en ocasiones habrá compañías en las que la decisión de reportar información a la dirección sea interpretado como una falta de confianza en el responsable de recursos humanos. Salvo la formación, la mayoría de políticas poseen un carácter discrecional. Esto implica que se obtendrá más interés en herramientas ligadas a la rentabilidad de las políticas de formación (como veremos al responder a la segunda pregunta de investigación) que del resto de políticas.

Ahondando en las causas que llevan a las compañías a “desentenderse” del impacto de la formación sobre los resultados de la compañía, hemos considerado la potencial influencia que tenga el comportamiento del responsable de recursos humanos.

El perfil más habitual del encargado de responder a la encuesta es el del director de recursos humanos con una antigüedad media en la compañía de nueve años y una experiencia en el área de recursos humanos también de nueve años. Esta información es muy relevante, dada la eventual relación que se puede establecer entre experiencia y cuantificación y que analizaremos en la Figura 5. En ella hemos tratado de analizar cuál es la influencia de la antigüedad sobre la tenencia o no de herramientas ROI. Los resultados no son concluyentes: más años en la gestión de recursos humanos no implica ese “cinismo” ante la cuantificación del impacto de las actividades de recursos humanos; de hecho, este resultado nos llevó a cruzar la información con la variable “antigüedad en la compañía”: en este caso sí hay una diferencia importante. A la vista de los resultados, la interpretación que damos, al margen de posibles relaciones espúreas, es que poseen herramientas de rendimiento de la actividad de recursos humanos aquellos directivos experimentados en el sector que cambian de compañía y que afrontan estos cambios profesionales con nuevos métodos y prácticas renovadas.

Figura 5

Experiencia en recursos humanos (años de media) y herramientas ROI



A pesar de la abrumadora mayoría de empresas que carecen de herramientas para el cálculo del rendimiento de sus actividades en recursos humanos, parece que estos mismos responsables sí estarían interesados en hacerse con una herramienta así. Por tanto, el interés de la investigación en este campo permanece abierto a nuevos descubrimientos. Una mayoría grande de las empresas de la muestra prefiere disponer de esta información (Tabla 5). Las áreas que reclaman un interés superior son las dedicadas a la formación y desarrollo: un 69% de los encuestados consideró bastante o muy interesante una herramienta que permita evaluar el impacto sobre resultados de las actividades de formación y desarrollo de los empleados. La compensación y los beneficios también suscitan el interés por esta cuantificación (63%), mientras que el reclutamiento y la selección son entendidas como áreas donde la cuantificación tiene menos utilidad (51%).

Tabla 5

Valoración de una herramienta de ROI para cada una de las políticas de recursos humanos

Valoración	RyS	FyD	CyB
Muy poco interesante	13,27%	6,90%	8,62%
Poco interesante	12,39%	6,90%	9,48%
Adecuado	23,01%	17,24%	18,97%
Bastante interesante	36,28%	40,52%	31,90%
Muy interesante	15,04%	28,45%	31,03%

Nota: RyS (reclutamiento y selección); FyD (formación y desarrollo); CyB (compensación y beneficios).

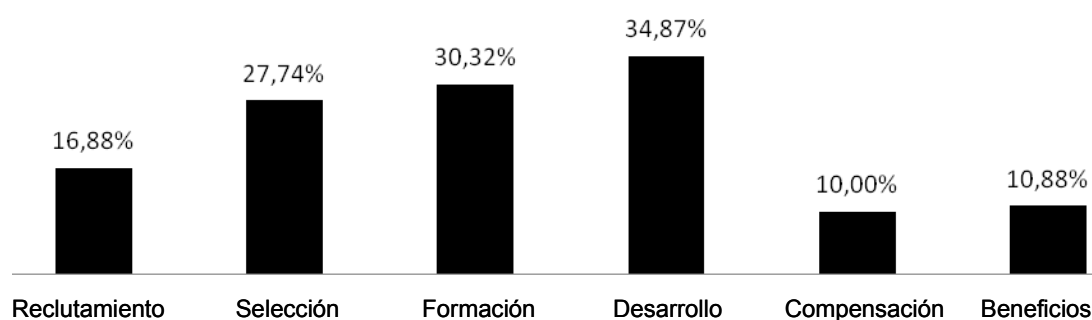
Esta información da respuesta a nuestra segunda pregunta de investigación. *¿En qué áreas cobra esta medición una especial importancia?* Es el área de formación y desarrollo la que obtiene mayores puntuaciones. Esto es coherente con lo que ya hemos visto en la revisión de la bibliografía acerca del mayor hincapié que tradicionalmente han hecho las empresas para estudiar en qué se traduce el gasto en formación. También parece interesante resaltar que es el área más novedosa en esta temática –compensación y beneficios– donde mayores puntuaciones se han obtenido: el 31,03% de las empresas encuestadas considera que la posesión de una herramienta para la medición de la inversión en esta política es algo muy interesante.

Por tanto, nuestra segunda respuesta nos ha permitido saber que la cuantificación de políticas de recursos humanos se ha de centrar en las áreas de formación y desarrollo, así como compensación y beneficios, quedando relegada a un segundo plano la función de reclutamiento y selección.

Para resolver la tercera pregunta de investigación, *¿se explica la cuantificación de recursos humanos por la consideración estratégica que tiene cada área?*, hemos analizado, en primer lugar, cuál es la importancia estratégica que recibe cada área (Figura 6).

Figura 6

Valor estratégico a largo plazo de las diferentes políticas



Nota: Porcentaje de respuestas que asignaron "5 =Importancia alta", N =152.

De acuerdo con esta información, extraemos la conclusión de que las áreas que más valor estratégico tienen para las compañías son las dedicadas a la formación y el desarrollo de los empleados, seguidas de las políticas de RyS. Las políticas de CyB no tienen un carácter estratégico en el largo plazo tan importante como el resto...

Haciendo uso de esta información, hemos desarrollado una regresión logística cruzando la información que disponemos sobre la consideración de las diferentes políticas (desagregadas en un nivel más detallado) como elementos estratégicos de la compañía y la tenencia de una herramienta para medir ROI (*ROI tool*). Además, controlamos por el tamaño y antigüedad del departamento de recursos humanos (Tabla 6). Las variables sobre las diferentes políticas oscilan entre 1, "poca importancia estratégica", y 5, "mucho importancia estratégica". Observamos, como hemos visto anteriormente, que tanto la formación como el desarrollo reciben las valoraciones más altas en este campo.

Tabla 6

Descripción de las variables incluidas en la regresión

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
<i>ROI tool</i>	153	0,058824	0,236067	0	1
Antigüedad dpto. recursos humanos (años)	172	20,71512	17,20347	1	71
Tamaño dpto. recursos humanos	207	13,74879	22,52926	0	100
Reclutamiento	173	3,196532	1,213581	1	5
Selección	177	3,666667	1,121417	1	5
Formación	177	3,836158	1,113575	1	5
Desarrollo	173	3,791908	1,206833	1	5
Compensación	170	3,288235	1,068307	1	5
Beneficios	169	3,100592	1,132028	1	5

La regresión logística (Tabla 7) tiene validez estadística valorada de manera agregada: el valor que toma LR chi2 (8) es 22,23, es decir, el modelo tiene sentido (aporta más información que una regresión sin variables explicativas). Los resultados de la regresión logística muestran que una mejora en un punto de la consideración de la formación como elemento estratégico

implica elevar las posibilidades de disponer de una herramienta de cuantificación (frente a no disponer de ella) en una proporción de 5,64 (columna *Odds Ratio*). Dado el tratamiento que hace STATA para determinar el nivel de significatividad, podemos acudir al valor de Z que nos ofrece la Tabla (recoge la información que procede de la regresión *logit* con las mismas variables descritas en la Tabla 6): la influencia de reclutamiento, selección y formación es significativa y positiva a un nivel del 5%, 10% y 5%, respectivamente. No lo es, en cambio, el tamaño del departamento de recursos humanos: este resultado implica que no es posible aseverar que disponer de una herramienta de cuantificación es más probable en función del tamaño de las compañías.

Tabla 7

Regresión logística: posesión de herramienta ROI

<i>Logistic regression</i>	<i>Number of obs</i>	136
	LR chi2(8)	22.23
	<i>Prob > chi2</i>	0.0045
Log likelihood = -19.309786	<i>Pseudo R2</i>	0.3653

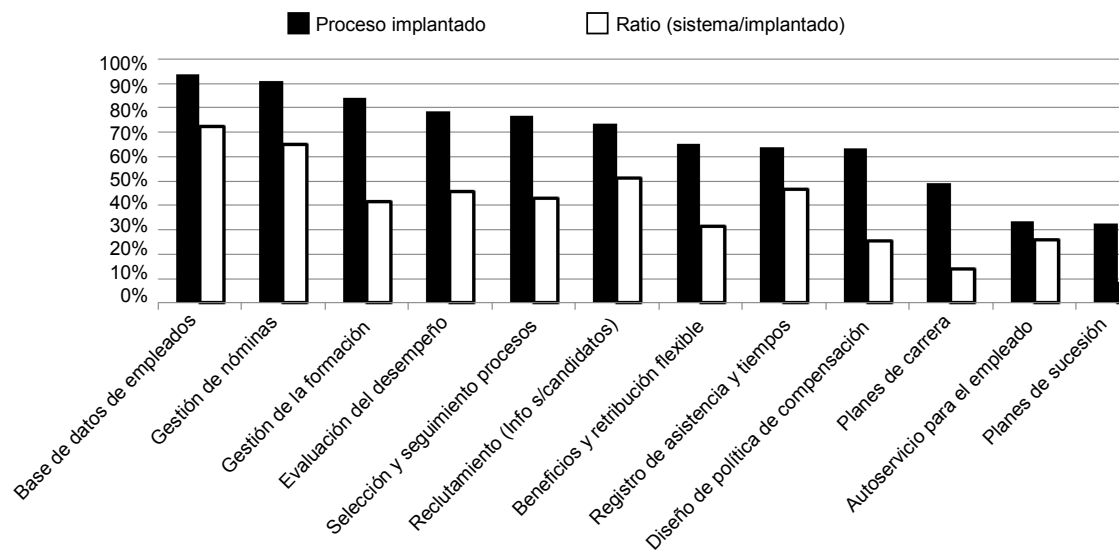
<i>ROI tool</i>	<i>Odds Ratio</i>	<i>Std. Err.</i>	<i>z</i>	<i>P> z </i>	<i>[95% Conf. Interval]</i>	
Antigüedad	0,926	0,044	-1,620	0,106	0,843	1,017
Tamaño dpto. recursos humanos	1,015	0,020	0,750	0,454	0,976	1,055
Reclutamiento	4,725	3,102	2,370	0,018	1,305	17,106
Selección	0,293	0,190	-1,900	0,058	0,083	1,041
Formación	5,647	4,812	2,030	0,042	1,063	30,003
Desarrollo	0,879	0,618	-0,180	0,854	0,221	3,488
Compensación	1,110	0,689	0,170	0,866	0,329	3,747
Beneficios	1,866	0,977	1,190	0,234	0,669	5,206

Además, encontramos una incidencia muy importante de las políticas de RyS, a pesar de observar previamente que la consideración estratégica de estas es pequeña. Podemos interpretar que estas políticas, que reciben habitualmente un interés estratégico muy limitado, poseen un factor predictivo fuerte: una pequeña mejora en el posicionamiento estratégico incide muy sustancialmente (la proporción es de 4,7 en el caso del reclutamiento) en la decisión de adquirir herramientas de cuantificación de la inversión en recursos humanos.

La cuarta pregunta de investigación queda respondida con los resultados que recogemos en la Figura 7. Nos preguntábamos la relación existente entre el nivel de implantación de las políticas y la existencia de herramientas informáticas (“sistemas”) para medirlas. La primera variable (proceso) nos indica cuáles de los doce procesos habituales en recursos humanos están implantados en la compañía.

Figura 1

Relación y *gap*. Proceso-herramienta



Entre los procesos que más empresas comparten encontramos elementos de las tres categorías que hemos desarrollado en este estudio: “Gestión de nóminas” (CyB), “Gestión de la formación” (FyD), “Selección y seguimiento” (RyS). Sin embargo, hemos querido añadir otra información relevante: ¿cuántos de esos procesos tienen un seguimiento informatizado?

Bajo la hipótesis según la cual más desarrollo de sistemas se traduciría en niveles de cuantificación mejores, podemos inferir qué procesos de recursos humanos tienen mayor seguimiento cuantitativo. Y, por otro lado, observando la diferencia entre las dos variables (procesos implantados y sistemas de control), tratamos de conocer cuál es el proceso cuya cuantificación está menos desarrollada.

Podemos deducir de estos resultados que los mayores desequilibrios se producen en relación a los dos indicadores utilizados para medir el rendimiento de la formación y desarrollo de carreras. Teniendo en cuenta que esta era la política que más relevancia recibía en cuanto a la necesidad de medir el retorno, este *gap* representa la dificultad que tienen las compañías para cuantificar el rendimiento de la formación que imparten.

A pesar de los numerosos modelos existentes en la bibliografía, que recoge nuestra revisión teórica, podemos afirmar que las empresas no disponen de las herramientas que precisan para el cálculo de la influencia de los recursos humanos sobre los resultados de la compañía. Más aún, aunque existe un interés por la cuantificación de la formación y de otras políticas de recursos humanos, la realidad de las empresas hoy en día está lejos de conseguirlo.

Conclusiones y discusión

Entre las primeras conclusiones de este trabajo podemos afirmar que una minoría (5,88%) de las empresas participantes en el estudio dispone de una herramienta específica para medir el retorno de la inversión (ROI) realizada en el área de recursos humanos. Esto implica que se trata de una área aún no desarrollada por las empresas con sede en España. No disponemos de información sobre esta variable en otros países que permita conocer el efecto país y establecer comparaciones por cultura empresarial.

A pesar de esta escasa implantación de herramientas específicas, las empresas muestran un interés importante por conocer sistemas que les permitan dicho cálculo. En concreto, la cuantificación en el área de formación y desarrollo es la que más interés suscita: un 68,97% de las empresas respondió que era bastante o muy interesante la utilización de una herramienta que permita dicho análisis en sus compañías; por el contrario, tan solo un 51,32% de los encuestados opinaba que reclutamiento y selección merecía esa atención.

Para conocer las causas que dificultan esta implantación de herramientas de cuantificación, hemos analizado también la eventual relación entre antigüedad en el puesto (del encargado de recursos humanos) e interés por la cuantificación. Pensamos que podría explicarse de acuerdo a la siguiente hipótesis: “Cuanto más años en la profesión lleve un responsable de recursos humanos, menos interés mostrará por las técnicas de cuantificación del rendimiento”. Esta hipótesis no tiene respaldo en los datos. Sí parece que la diferencia es importante en relación a la experiencia en la empresa: los responsables con experiencia en el sector que han cambiado de compañía recientemente, son el perfil que más dispone de herramientas de cuantificación.

Por tanto, hemos observado que existe un interés por la cuantificación. Este interés hace pensar que la investigación en torno a la cuantificación de los recursos humanos permanecerá centrada en las áreas que recibían más atención por parte de la academia: la formación y el desarrollo de los empleados. Así lo corrobora la consideración de estas dos áreas como las de mayor alcance estratégico en las compañías. Es relevante hacer notar que el área de compensación y beneficios es considerada como de alto interés estratégico tan solo por un 10% de los encuestados.

Los factores que más influyen el uso de una herramienta para el cálculo del rendimiento de los recursos humanos son la formación y el reclutamiento y selección. Cuanto mayor es el valor estratégico que se otorga a estos factores, mayor es la probabilidad de disponer de una herramienta así. En concreto, una mejora en la consideración estratégica de la formación de un punto (el paso de una categoría a otra) eleva las posibilidades de disponer de una herramienta de cuantificación en una proporción de 5,6, es decir, es 5,6 veces más probable disponer de herramienta de medición del ROI cuando mejora la consideración estratégica de la formación en una categoría; en el caso del reclutamiento, el impacto de esta proporción es de 4,7. Es relevante señalar que no hemos observado significatividad estadística en la variable “tamaño del departamento de recursos humanos”, lo cual significa que no hay evidencia estadística acerca de la relación entre el tamaño de las compañías y los métodos de cuantificación.

La formación es la política de recursos humanos que más distancia presenta entre implantación y sistemas de control. A pesar de estar implantada en la mayoría de empresas (83%), tan solo disponen de sistemas informáticos de gestión un 41%. Por tanto, existe un *gap* de 42 puntos básicos que incentiva la investigación ulterior y hace pensar en un futuro desarrollo de políticas de cuantificación en esta área.

La información obtenida mediante la encuesta (Anexo) todavía puede indicar la dirección de potenciales desarrollos posteriores. Por ejemplo, el análisis de la información cualitativa que hemos obtenido en varias de las preguntas puede llevar la investigación hacia las causas de la ausencia de cuantificación, así como de la asignación del valor estratégico a las áreas de recursos humanos o la incidencia que tienen estas decisiones sobre la externalización de procesos de recursos humanos.

Por otro lado, la muestra de este trabajo está centrada en las empresas de capital español (65%). Se puede realizar más adelante tanto una comparativa internacional como un análisis en profundidad de empresas españolas, aislando la información de la muestra. Además, como se ha dicho, queda pendiente la formación de *focus group*, con la consiguiente conexión entre información cualitativa y cuantitativa que podremos extraer.

Referencias

- Andersen, M.M., M. Froholdt y F. Poulfelt (2009), "How to achieve it!", Londres: Routledge.
- Anderson, C. (2010), "Economic Impact on Training Investments", *Chief Learning Officer (nov.)*: págs. 52-54.
- Arthur, J.B. (1994), "Effects on human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37, págs. 670-687.
- Bassi, L.J. y M.E. Van Buren (1999), "Valuing investments in intellectual capital", *International Journal of Technology Management*, 18, págs. 414-432.
- Becker, B.E. y B. Gerhart (1996), "The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, págs. 779-801.
- Becker, B.E. y M.A. Huselid (2006), "Strategic human resources management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32, págs. 898-925.
- Becker, G.S. (1962), "Investment in human capital: A theoretical analysis", *Journal of Political Economy*, 70, págs. 9-49.
- Boudreau, J.W. y P.M. Ramstad (2003), "Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership", en "*HRM in the 21st Century*", Marshall Goldsmith, Robert P. Gandossy y Marc S. Efron (eds.), págs. 79-90. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Boselie, P., G. Dietz y C. Boon (2005), "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal*, 15(3), págs. 67-94.
- Boselie, P. y J. Paauwe (2009), "Human resource management and the resource based view", en A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell y N. Bacon, "*The SAGE Handbook of Human Resource Management*", cap. 25. Londres: Sage.
- Brewster, C., O. Tregaskis, A. Hegewisch y L. Mayne (2000), "Comparative research in human resource management: A review and an example", en Brewster, C., W. Mayrhofer y M. Morley (eds.), "*New challenges for European human resource management*", Londres: Macmillan.
- Brogden, H.E. (1949), "When testing pays off", *Personnel Psychology*, 2, págs. 171-183.
- Bushnell, D.S. (1990), "Input, process, output: A model for evaluating training", *Training and Development Journal*, 44, págs. 41-43.
- Capapé, J. y G. Stein (2011), "Causas del fracaso de un CEO: mapa de un debate (y II)", *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), págs. 81-122.
- Carlson, K.D., M.L. Connerley y R.L. Mecham III (2002), "Recruitment evaluation: The case for assesing the quality of applicants attracted", *Personnel Psychology*, 55, págs. 461-490.
- Cascio, W.F. (1992), "Assessing the utility of selection decisions: Theoretical and practical considerations", en N. Schmitt y W. C. Borman (eds.), "*Personnel selection in organizations*", San Francisco: Jossey Bass.
- Cascio, W.F. y J.W. Boudreau (2008), "Investing in people: Financial impact of human resource initiatives", Upper Saddle River, NJ: FT Press.

Chanda, A., T. Bansal y R. Chanda (2010), "Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises", *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, págs. 1-15.

Collins, J. (2001), "Good to great", Nueva York: HarperCollins.

Crawford, A.J., J.R. Ezzell y J.A. Miles (1995), "Bank CEO pay-performance relations and the effects of deregulation", *Journal of Business*, 68, págs. 231-256.

Cronbach, O.L. y G.G. Gleser (1965), "Psychological tests and personnel decisions" (2ª ed.). Urbana: University of Illinois Press.

Davenport, T.H., J. Harris y J. Shapiro (2010), "Competing on talent analytics", *Harvard Business Review*, 88, págs. 52-58.

Dolan, S.L., M. Mach y V.S. Olivera (2005), "HR contribution to a firm's success examined from a configurational perspective: An exploratory study based on the Spanish CRANET data", *Management Revue*, 16, págs. 272-290.

Ehrenberg, R.G. (1990), "Do displaced workers suffer losses of specific human capital? A comment", en *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 33(1), págs. 215-220.

Eseryel, D. (2002), "Approaches to evaluation of training: Theory and practice", *Journal of Educational Technology & Society*, 5, págs. 93-98.

Fitz-Enz, J. (1994), "How to measure human resource management", Nueva York: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L.R., P. Berrone y M. Franco-Santos (2010), "Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice", Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Guest, D.E., J. Michie, N. Conway y M. Sheehan (2003), "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2, págs. 291-314.

Hambrick, D.C., J.W. Fredrickson, L.B. Korn y R.M. Ferry (1989), "Preparing today's leaders for tomorrow's realities", *Personnel*, págs. 23-26.

Hunter, J. y R. Hunter (1984), "Validity and utility of alternative predictors of job performance", *Psychological Bulletin*, 96, págs. 72-98.

Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, págs. 635-672

Huselid, M.A. y B. Becker (1996), "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the Human Resource-firm performance link", *Industrial Relations*, 35, págs. 400-422.

Ichniowski, C., K. Shaw y G. Prennushi (1997), "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *American Economic Review*, 87, págs. 291-313.

Jensen, M.C. y W.H. Meckling (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.

Jensen, M.C., K.J. Murphy y E.G. Wruck (2004), "Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them?", Harvard Business School Research Paper 04-28.

- Jones, Ch.I. (2009), "Macroeconomía", Barcelona: Antoni Bosch.
- Kirkpatrick, D. L. (2009), "Same model, new challenges", *Chief Learning Officer* (nov.), 58, pág. 22.
- Kirkpatrick, D.L. (1959), "Techniques for evaluating training programs", *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, págs. 3-26.
- Koch, M.J. y R.G. McGrath (1996), "Improving labor productivity: Human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, 17, págs. 335-354.
- Kossek, E.E. (1987), "Human resources management innovation", *Human Resource Management*, 26, págs. 71-92.
- Latham, G.P. y G. Whyte (1994), "The futility of utility analysis", *Personnel Psychology*, 47, págs. 31-46.
- MacDuffie, J.P. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, págs. 197-221.
- Moore, C. (2010), "It's time for measurement strategy", *Chief Learning Officer* (nov.), págs. 40-43.
- Murphy, K. J. (1998), "Executive Compensation", en Ashenfelter, O. y D. Card (eds.), *Handbook of Labor Economics*, 3 (II). Nueva York: Elsevier.
- Paauwe, J. y R. Richardson (1997), "Introduction special issue on HRM and Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 8, págs. 257-262.
- Pfeffer, J. (1994), "Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, J. y P. Phillips (2007), "Show me the money: how to determine ROI in people, projects, and programs", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Raju, N.S., M.J. Burke y J. Normand (1990), "A new approach for utility analysis", *Journal of Applied Psychology*, 75, págs. 3-12.
- Stigler, G.J. (1950), "The development of utility theory", *Journal of Political Economy*, 59, págs. 307-327.
- Stigler, G.J. (1961), "The economics of information", *Journal of Political Economy*, 69, págs. 213-225.
- Taleb, N. (2009), "How bank bonuses let us all down", *Financial Times*, 24 de febrero.
- Wang, G.G., Z. Dou y N. Li (2002), "A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions", *Human Resource Development Quarterly*, 13, págs. 203-224.
- Wolf, M.G. (1991), "Review of costing human resources: The financial impact of behavior in organizations", *Personnel Psychology*, 45, págs. 881-882.
- Worthen, B.R. y J.R. Sanders (1987), "Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines", Nueva York: Longman.
- Wright, P. M., T.M. Gardner, L.M. Moynihan y M.R. Allen (2005), "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order", *Personnel Psychology*, 58, págs. 409-446.

Anexo 1

Encuesta sobre cuantificación de las políticas de recursos humanos (IRCO-IESE)³

A. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Existe en su empresa un departamento de recursos humanos?

SI	
NO	

2. ¿Desde cuándo?..... (años)

3. ¿Cuántas personas lo integran?

4. ¿El director de recursos humanos (o la denominación equivalente en su compañía) ocupa un puesto en el comité de dirección?

SI	
NO	

5. Señale las áreas principales en las que se organiza el departamento de recursos humanos en su compañía, indicando el número de personas en cada una de ellas:

Area de recursos humanos	Nº de personas

6. ¿Considera su compañía que la función de recursos humanos es un elemento clave de la estrategia de la organización?

SI	
NO	

En caso afirmativo, por favor, especifique cuál es su rol estratégico:

³ Nota: en el caso de empresas multinacionales, por favor, señale los *datos para España*; si no se indica nada, *el periodo de tiempo es anual*.

Anexo 1 (continuación)

7. En el largo plazo, ¿qué importancia estratégica tienen las siguientes áreas de recursos humanos para su compañía? Por favor, indique aproximadamente el porcentaje que representan en el presupuesto total (*)

(1 = poca importancia; 5 = importancia alta)

Area de recursos humanos	1	2	3	4	5	Porcentaje presupuestado
Reclutamiento						
Selección						
Formación						
Desarrollo						
Compensación						
Beneficios						
Otras áreas (especificar)						

(*) Entendemos por presupuesto total de recursos humanos los costes derivados exclusivamente de la gestión y ejecución realizada por el propio personal de recursos humanos.

8. ¿Cuáles de los siguientes procesos están implantados en la compañía? En caso afirmativo, indique para cuáles de ellos disponen de un sistema o aplicación informática de soporte.

Procesos de recursos humanos	Implantado		¿Dispone de sistema de información?	Porcentaje de cobertura de la funcionalidad
	SI	NO		
Reclutamiento (base de datos de candidatos)				
Selección y seguimiento de los procesos				
Base de datos de empleados				
Registro de asistencia y tiempos				
Autoservicio para el empleado				
Diseño de política de compensación				
Gestión de nóminas				
Beneficios y retribución flexible				
Gestión de la formación				
Evaluación del desempeño				
Planes de carrera				
Planes de sucesión				
Otros (especificar)				
...				
...				

Anexo 1 (continuación)

B. CUANTIFICACION DE LAS POLITICAS Y PROYECTOS DE RECURSOS HUMANOS

1. Evalúe de 1 a 5 la importancia que da la dirección general a la cuantificación del resultado de las políticas y proyectos de recursos humanos de las diferentes áreas.

Políticas de recursos humanos	Valoración (1 = poca importancia; 5 = mucha importancia)				
	1	2	3	4	5
Reclutamiento y selección					
Formación y desarrollo					
Compensación y beneficios					
Otras (especificar cuáles):					

2. En su organización, ¿la inversión en recursos humanos se imputa contra centros de coste, centros de beneficios o ambos?

Area de recursos humanos	Centro de coste	Centro de beneficios
Reclutamiento y selección		
Formación y desarrollo		
Compensación y beneficios		
Otras (especificar cuáles):		

3. ¿Cuáles son los indicadores más importantes que utilizan para evaluar la eficiencia y calidad de las políticas de recursos humanos? (por favor, señale los que considere).

RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
Número de procesos de selección al año	
Tiempo medio de cobertura de una vacante	
Número medio de candidatos entrevistados por puesto	
Coste medio de contratación para un puesto	
Porcentaje de vacantes cubiertas internamente	
Porcentaje de vacantes cubiertas vía recomendados por empleados	
Porcentaje de puestos cubiertos mediante empresas de servicios externas	
Número de ofertas de trabajo realizadas	
Tasa de aceptación de ofertas	
Porcentaje de nuevos contratados que permanecen más de 12 meses	
Porcentaje de nuevos contratados que trabajan 36 meses	
...	
...	
...	

Anexo 1 (continuación)

Comentarios:

FORMACION Y DESARROLLO	
Número medio de horas de formación por empleado	
Coste medio en formación por empleado	
Porcentaje del gasto en formación respecto a la masa salarial	
Porcentaje de empleados que han recibido formación el último año	
Porcentaje de empleados en programas de formación y desarrollo especiales (MBA, <i>coaching</i> , otros)	
Ratio formación interna frente a externa, en términos de número de cursos	
Nivel de asistencia a los cursos de formación	
Porcentaje de cursos de formación cancelados	
Calificación media de las evaluaciones de la formación	
Antigüedad media de la plantilla	
Porcentaje de empleados evaluados anualmente	
Porcentaje de empleados que mejoran su rendimiento respecto a la evaluación anterior	
Tiempo medio de promoción profesional	
Ratio de promoción interna frente a contratación externa	
Porcentaje de posiciones del comité de dirección con planes de sucesión	
Rotación anual por motivos de bajo desempeño	
Rotación anual no deseada por ausencia de carrera atractiva	
Ratio antigüedad/rendimiento del empleado	
...	
...	
...	

Comentarios:

COMPENSACION Y BENEFICIOS	
Costes de salarios como porcentaje de los ingresos	
Salario medio anual por empleado no directivo	
Porcentaje de la retribución ligada al rendimiento	
Porcentaje de empleados bajo convenio colectivo	
Gasto medio en horas-extra	
Ratio "retribución de la dirección/total retribución"	
Salario medio/salario mínimo	
Ratio salario máximo/mínimo	
Porcentaje de empleados dentro de las bandas salariales definidas	
Competitividad externa con su grupo de referencia	
Ratio incremento de la masa salarial/incremento de facturación	
...	
...	
...	

Anexo 1 (continuación)

4. Por favor, señale qué área de recursos humanos tiene su compañía, en la actualidad, total o parcialmente externalizada. ¿Qué áreas tendría interés en externalizar?

Área de recursos humanos	Externalizada	Externalizaría
Reclutamiento		
Selección		
Formación		
Desarrollo		
Compensación		
Evaluación		
Beneficios		
Administración de personal		
Otras (especificar cuáles):		

5. ¿Dispone su organización de una herramienta que le permita conocer el ROI (retorno de la inversión) de las políticas de recursos humanos?

SI	
NO	

Para determinadas políticas (especificar):

6. En caso negativo, ¿por qué? (posibilidad de respuesta múltiple).

No es solicitado por parte de la dirección general	
No se dispone de método de cálculo	
No se cree que exista un método de cálculo fiable	
Otros motivos (por favor, especificar)	

7. En caso de no disponer de una metodología para el cálculo del ROI, por favor señale en qué grado valoraría que una compañía externa le ofreciera una metodología o herramienta para su cálculo.

Política de recursos humanos	Valoración (1 = poco interesante; 5 = muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Reclutamiento y selección					
Formación y desarrollo					
Compensación y beneficios					
Otras (especificar cuáles):					

C. OTROS DATOS

1. ¿Cómo se denomina su puesto de trabajo?

Director de recursos humanos
 Director sénior de recursos humanos
 Director jefe de recursos humanos
 Director de personal

Anexo 1 (continuación)

- Jefe de recursos humanos.....
- Ejecutivo de recursos humanos.....
- Asistente de recursos humanos.....
- Otros (por favor, especificar)
2. ¿Cuántos años ha trabajado en el área de recursos humanos (incluyendo anteriores empresas)?
..... años
¿Cuál es su antigüedad en esta empresa? años
3. Experiencia en recursos humanos (incluyendo empresas anteriores) años
4. Nacionalidad de la empresa o país de origen de la casa matriz: _____
5. Sector al que pertenece la empresa:
- | | |
|--|--------------------------|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | <input type="checkbox"/> |
| Pesca | <input type="checkbox"/> |
| Industrias extractivas | <input type="checkbox"/> |
| Industria manufacturera | <input type="checkbox"/> |
| Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua | <input type="checkbox"/> |
| Construcción | <input type="checkbox"/> |
| Hostelería | <input type="checkbox"/> |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | <input type="checkbox"/> |
| Intermediación y servicios financieros | <input type="checkbox"/> |
| Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales | <input type="checkbox"/> |
| Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria | <input type="checkbox"/> |
| Educación | <input type="checkbox"/> |
| Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social | <input type="checkbox"/> |
| Otras actividades sociales y de servicios prestados a la comunidad; servicios personales | <input type="checkbox"/> |
6. Volumen de facturación aproximado de la compañía en España en los dos últimos ejercicios
7. Número de empleados TOTAL de la compañía: _____
- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Menos de 99 empleados..... | <input type="checkbox"/> |
| 100-499 empleados | <input type="checkbox"/> |
| 500-999 empleados | <input type="checkbox"/> |
| 1.000-4.999 empleados | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5.000 empleados | <input type="checkbox"/> |
8. En caso de que su compañía sea una multinacional, especifique, por favor, el número de empleados de la "oficina" de ESPAÑA: _____
- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Menos de 99 empleados..... | <input type="checkbox"/> |
| 100-499 empleados | <input type="checkbox"/> |
| 500-999 empleados | <input type="checkbox"/> |
| 1.000-4.999 empleados | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5.000 empleados | <input type="checkbox"/> |
9. Número de centros de trabajo que posee la empresa: _____

Anexo 1 (continuación)

10. Composición de la plantilla:

Clasificación	Personal de base	Mandos intermedios	Alta dirección	Areas de soporte	Total
Porcentaje					100%

11. Convenio colectivo que posee la empresa:

- Convenio sectorial
- Convenio regional
- Convenio de empresa

Anexo 2

Descripción estadística de las principales variables

Tabla 8

Departamento de recursos humanos y responsable de recursos humanos que contesta la encuesta

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.
Asiento en el comité de dirección del responsable de recursos humanos	204	0,75	0,434078	0	1
Años experiencia en recursos humanos	155	8,961	8,867	0	37
Años experiencia (recursos humanos) en la empresa	155	9,032	8,298	0	37
Antigüedad del dpto. recursos humanos	172	20,71512	17,20347	1	71
Trabajadores en el dpto. recursos humanos	207	13,74879	22,52926	0	100

Tabla 9

Herramienta de cuantificación, interés por la misma e importancia estratégica de las políticas de recursos humanos

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.
ROI <i>tool</i>	153	0,058824	0,236067	0	1
Consideración estratégica de los recursos humanos	196	0,744898	0,437035	0	1
Interés de herramienta en R y S	128	3,296875	1,244575	1	5
Interés de herramienta en F y D	132	3,757576	1,16646	1	5
Interés de herramienta en C y B	131	3,648855	1,246063	1	5
Importancia estratégica de reclutamiento	173	3,196532	1,213581	1	5
Importancia estratégica de selección	177	3,666667	1,121417	1	5
Importancia estratégica de formación	177	3,836158	1,113575	1	5
Importancia estratégica de desarrollo	173	3,791908	1,206833	1	5
Importancia estratégica de compensación	170	3,288235	1,068307	1	5
Importancia estratégica de beneficios	169	3,100592	1,132028	1	5

Nota: *ROI tool* toma valor uno cuando se dispone de herramienta de cálculo del rendimiento de las prácticas de recursos humanos; *R* y *S*: reclutamiento y selección, *F* y *D*: formación y desarrollo; *C* y *B*: compensación y beneficios. Las variables *interés* se clasifican como: 1 = poco interesante a 5 = muy interesante. Las variables *importancia* se clasifican como: 1 = poca importancia a 5 = importancia alta.

Anexo 2 (continuación)

Tabla 10

Empresas: descripción

Variable	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.
Convenio sectorial	85	1	0	1	1
Convenio regional	14	1	0	1	1
Convenio empresa	41	1	0	1	1
Empleados: base	111	64,577	19,358	5	95
Empleados: intermedio	112	17,000	11,470	2	78
Empleados: alta dirección	108	5,630	6,937	0	40
Empleados: soporte	102	14,902	12,157	0	75
Total empleados	136	3,272	1,556	1	5
Total empleados (España)	68	2,882	1,276	1	5
Centros de trabajo	155	10,54194	13,69341	0	40
Facturación 2009 (euros)	97	5,74E+07	2,83E+08	0	2,54E+09
Facturación 2010 (euros)	101	2,40E+07	1,09E+08	0	1,00E+09

Nota: Las variables *empleados* están expresadas en porcentaje sobre el total de empleados en la compañía. Las categorías del *total de empleados* son: 1: menos de 99; 2: 100-499; 3: 500-999; 4: 1.000-4.999; 5: más de 5.000.