



INNOVAR. Revista de Ciencias

Administrativas y Sociales

ISSN: 0121-5051

revinnova\_bog@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

Capapé Aguilar, Javier; Susaeta Erburu, Lourdes; Pin Arboledas, José Ramón; Danvila del Valle, Ignacio; Suárez Ruz, Esperanza

¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España

INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 26, núm. 59, enero-marzo, 2016, pp. 91-99

Universidad Nacional de Colombia

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## IS THE RETURN IN INVESTMENT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES MEASURED? AN ANALYSIS IN SPAIN

**ABSTRACT:** Human Resources departments (HR) have come to be strategic for organizations. For this reason, it is critical to know workers performance. The interest in studying the relationship between the investment on the implementation of HR policies and business results is not new. Then, the aim of this study is to determine the effects and instruments used by companies for measuring the impact of their investment on the implementation of these policies. Specifically, we analyze the effects of: Recruitment and Selection, Training and Development, and Compensation and Benefits systems. In order to analyze such impact, we have developed a questionnaire answered by 190 organizations. Results show that General Management considered important to quantify HR policies. Despite this, only 5.88% of the companies count on a tool for valuing the return on that investment, being those responsible of HR with quite of experience in the sector (and who have recently changed of company), the ones who prefer to use these tools. Therefore, our study highlights the inconsistency between the great interest in quantifying HR policies and the limited number of companies using such investment-measuring instruments.

**KEYWORDS:** Efficiency, return, Human Resources policies, return on investment.

## O RETORNO DO INVESTIMENTO NAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS É MEDIDO? UMA ANÁLISE NA ESPANHA

**RESUMO:** Os departamentos de recursos humanos das empresas começam a ser considerados estratégicos. Por esse motivo, é fundamental conhecer o rendimento dos trabalhadores. Esse interesse em estudar a relação entre o investimento na implantação de políticas de recursos humanos e os resultados empresariais não é novo. O objetivo deste trabalho é conhecer o efeito e os instrumentos que as empresas utilizam para medir o impacto de seu investimento na implantação dessas políticas. Concretamente, analisaremos os efeitos de: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, e compensação e benefícios. Com o objetivo de analisar esse impacto, elaboramos um questionário, respondido por 190 empresas. Os resultados obtidos mostram que a direção geral considera importante a quantificação das políticas de RH. Apesar desse interesse, somente 5,88% das empresas têm uma ferramenta para calcular o retorno do investimento realizado. Os responsáveis com experiência no setor, que mudaram de empresa recentemente, são os que preferem utilizar essas ferramentas. Neste estudo, ressalta-se a incoerência existente entre o grande interesse existente em quantificar as políticas de RH e o escasso número de empresas que empregam instrumentos de medição do investimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Eficiência, rentabilidade, políticas de Recursos Humanos, retorno do investimento.

## EST-CE QUE L'ON MESURE LE RETOUR DE L'INVESTISSEMENT DANS LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES ? UNE ANALYSE EN ESPAGNE

**RÉSUMÉ :** Les départements des ressources humaines des entreprises sont venus à être considérées comme stratégiques. Pour cette raison, il est crucial de connaître la performance des travailleurs. Cet intérêt pour étudier les rapports entre l'investissement dans la mise en œuvre de politiques de ressources humaines et les résultats commerciaux n'est pas nouveau. Le but de notre étude consiste à déterminer l'effet et les instruments utilisés par les entreprises pour mesurer l'impact de leur investissement dans la mise en œuvre de ces politiques. Plus précisément, nous analyserons les effets du recrutement et de la sélection, de la formation et le développement, et de la rémunération et les avantages sociaux. Afin d'analyser cet impact, nous avons mis au point un questionnaire, auquel 190 entreprises ont répondu. Les résultats montrent que la direction générale considère que la quantification des politiques de RH est importante. Malgré cet intérêt, seulement le 5,88% des entreprises dispose d'un outil pour calculer le retour sur l'investissement. Les responsables ayant de l'expérience dans le secteur et qui ont récemment changé d'entreprise sont ceux qui préfèrent utiliser ces outils. Notre étude met en évidence l'incohérence entre le grand intérêt dans la quantification des politiques de RH et le nombre limité d'entreprises qui emploient des instruments de mesure de l'investissement.

**MOTS-CLÉ :** Efficacité, rentabilité, politiques de ressources humaines, retour sur l'investissement.

**CORRESPONDENCIA:** Dr. Ignacio Danvila del Valle. Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Somosaguas s/n. Pabellón de Tercer Curso. Segunda Planta. 28223-Pozuelo de Alarcón, Madrid, España.

**CITACIÓN:** Capapé Aguilar, J., Susaeta Erburu, L., Pin Arboledas, J. R., Danvila del Valle, I., & Suárez Ruz, E. (2016). ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. *Innovar*, 26(59), 91-100. doi: 10.15446/innovar.v26n59.54365.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54365>.

CLASIFICACIÓN JEL: M12, M53, M54.

RECIBIDO: Julio 2013, APROBADO: Marzo 2014.

# ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España<sup>1</sup>

**Javier Capapé Aguilar**

Master of Research in Management Sciences

IE University

Madrid, España

Wealth Lab

Correo electrónico: [javier.capape@ie.edu](mailto:javier.capape@ie.edu)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5819-7382>

**Lourdes Susaeta Erburu**

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Navarra y Universidad Complutense de Madrid

Madrid, España

Correo electrónico: [lsusaeta@iese.edu](mailto:lsusaeta@iese.edu)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1134-598X>

**José Ramón Pin Arboledas**

Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociología

Universidad de Navarra

Madrid, España

Correo electrónico: [jpin@iese.edu](mailto:jpin@iese.edu)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7325-5077>

**Ignacio Danvila del Valle**

Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, España

Dirección de Recursos Humanos (UCM-PR940653)

Correo electrónico: [idanvila@ucm.es](mailto:idanvila@ucm.es)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4610-9541>

**Esperanza Suárez Ruz**

Ph.D. en Ciencias Políticas y Sociología

Esic Business & Marketing School

Valencia, España

Correo electrónico: [esperanza.suarez@esic.edu](mailto:esperanza.suarez@esic.edu)

Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4539-9364>

<sup>1</sup> La primera versión de este artículo (*working paper*) se denomina *"El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España"*, de la IESE Business School, Universidad de Navarra (2011).

**RESUMEN:** Los departamentos de recursos humanos de las empresas han pasado a considerarse estratégicos. Por este motivo, resulta crucial conocer el rendimiento de los trabajadores. No es nuevo este interés por estudiar la relación entre la inversión en la implementación de políticas de recursos humanos y los resultados empresariales. El objetivo de nuestro trabajo es conocer el efecto y los instrumentos que utilizan las empresas para medir el impacto de su inversión en la implantación de dichas políticas. Concretamente, analizaremos los efectos de: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, y compensación y beneficios.

Con el objetivo de analizar este impacto hemos elaborado un cuestionario, que fue respondido por 190 empresas. Los resultados obtenidos muestran que la dirección general considera importante la cuantificación de las políticas de RRHH. A pesar de este interés, solo un 5,88% de las empresas tiene una herramienta para calcular el retorno de la inversión realizada. Los responsables con experiencia en el sector, que han cambiado de empresa recientemente son los que prefieren utilizar estas herramientas. Nuestro estudio resalta la incoherencia existente entre el gran interés existente en cuantificar las políticas de RRHH y el escaso número de empresas que emplean instrumentos de medición de la inversión.

**PALABRAS CLAVE:** Eficiencia, rentabilidad, políticas de Recursos Humanos, retorno de la inversión.

## Introducción

Desde finales del siglo pasado, el departamento o área de recursos humanos (RRHH) de cualquier empresa ha adquirido la condición de estratégico y ha dejado de considerarse un "centro de costes" (Becker y Gerhart, 1996).

Diferentes autores han constado la importancia que tiene la función de RRHH en la estrategia global de la compañía. Ulrich (2005), por ejemplo, destaca que el departamento de RRHH debe convertirse en un socio estratégico; Pfeffer (1994, 1998) demuestra, a través de experiencias prácticas, que la ventaja competitiva más importante es una fuerza laboral altamente comprometida con los objetivos de la organización; Drucker (2002) afirma que la tarea fundamental de la dirección de personas será atraer y retener a los trabajadores del conocimiento e, incluso, llega más lejos señalando que, si no se hace, las empresas estarán abocadas al fracaso. Para Rifkin (2000) y Hamel (2000) el capital intelectual es más valioso que el físico en la empresa del siglo XXI.

El impacto de la dirección de personas sobre el rendimiento de las organizaciones ha sido estudiado ampliamente en la literatura (Arthur, 1994; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1994; Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1996; Davenport, Harris y Shapiro, 2010). Algunos autores aseguran que la función de RRHH representa una oportunidad para mejorar el rendimiento de las empresas (Becker y Gerhart, 1996; Pfeffer, 1994, 1998).

Sin embargo, esta relación entre la función de RRHH y resultados no está exenta de críticas. En algunos casos, se considera que la relación no está demostrada estadísticamente

(Guest, Michie, Conway y Sheehan, 2003); en otros, se considera que el sentido de la implicación no está claro: ¿es realmente la inversión en RRHH la que provoca los resultados? O ¿son los buenos resultados los que promueven la inversión en RRHH? (Boselie, Dietz y Boon, 2005).

Las críticas a la metodología empleada han puesto en entredicho los métodos de valoración del impacto de los RRHH. Estos métodos comenzaron con Kirkpatrick (1959), quien estableció un modelo denominado "4 factores": reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados. Este autor dividió un proceso abstracto en cuatro fases concretas y "medibles"; sin embargo, la implementación de las últimas fases del modelo es escasa (Bassi y Van Buren, 1999), ya que en la práctica tan solo se utilizan las dos primeras y, en muchos casos, solo la primera (Kirkpatrick, 2009).

Otros modelos ligados a la práctica empresarial también han estudiado la relación entre las actividades de los RRHH y los resultados empresariales: CIPP, IPO o TVS<sup>2</sup>. Estos métodos consideran la actividad en RRHH como un sistema a medio plazo más que como una acción contingente (Becker y Gerhart, 1996).

Basándonos en esta fundamentación, nuestra investigación analiza si las empresas aplican estos modelos u otros para cuantificar la mejora en los resultados provocada por determinadas prácticas de RRHH.

Ponemos el acento en las tres políticas de RRHH que tradicionalmente han recibido en la literatura mayor atención: 1) reclutamiento y selección, 2) formación y desarrollo, y 3) compensación y beneficios.

El objetivo de nuestra investigación es conocer si las empresas que operan en España miden el retorno de la inversión realizada en RRHH. Además indagamos sobre los motivos por lo que lo hacen o lo dejan de hacer, así como para qué políticas se considera relevante la medición del retorno de la inversión y los instrumentos que utilizan para esta medición.

Como señalan Gómez-Mejía, Berrone y Franco-Santos (2010), la cuantificación de cualquier práctica de RRHH es complicada. Sin embargo, la preocupación por la medición de la influencia de las políticas de recursos humanos en los resultados ha incrementado notablemente en los últimos años (Danvila y Sastre, 2009). Nuestro estudio pretende aportar evidencia empírica de lo que se está haciendo en España en cuanto a este respecto.

<sup>2</sup> CIPP (Context, Input, Process, Product) de Worthen y Sanders (1987); IPO (Input, Process, Output, Outcome), desarrollado por Bushnell (1990); TVS (Training Validation System) introducido por Fitz-Enz (1994).



## Revisión de literatura

En los últimos años, han aparecido nuevos modelos que descartan la posibilidad de alcanzar un número o porcentaje exacto que mida el efecto de las prácticas de RRHH en los resultados. Moore (2010) propone el modelo ROS (Return on Strategy), con el que se afirma que la formación y el impacto de esta sobre los objetivos de la organización deben entenderse como un proceso y no como un proyecto aislado de la empresa.

Según dicho modelo, los departamentos de RRHH deben trabajar coordinados con los que dirigen la estrategia corporativa o de empresa (ajuste vertical) y con el resto de departamentos o áreas funcionales (ajuste horizontal). De esta forma, estos dejan de considerarse únicamente como "pasivos laborales", es decir, como un recurso cuyo coste hay que minimizar para reducir gastos de estructura y funcionamiento, y pasan a convertirse en activos de clara naturaleza estratégica (Wright, Smart y McMahan, 1995). Este cambio de consideración de los RRHH se debe a que las rentas empresariales, en numerosas ocasiones, obedecen al correcto diseño de prácticas de los mismos (Sastre y Aguilar, 2003). Por tanto, el departamento de RRHH pasa de desarrollar tareas exclusivamente de tipo administrativo a otras de carácter estratégico.

De esta forma, y como ha sido estudiado en las dos últimas décadas, el capital humano pasa a considerarse un activo válido para sustentar ventajas competitivas a largo plazo, capaces de generar rentas positivas extraordinarias (Sastre y Aguilar, 2003; Danvila y Sastre, 2009).

Se considera *capital humano* al conjunto de recursos intangibles asociados a los RRHH, como la experiencia, el talento, el conocimiento, las habilidades, la motivación, la lealtad, la propensión a aceptar riesgos, etc. (Barney, 1995).

Una vez definido nuestro estudio para la función de RRHH en general, pasamos a analizar las prácticas en las que centraremos nuestra investigación: reclutamiento y selección; formación y desarrollo, y compensación y beneficios. Nos hemos centrado en estas tres áreas, ya que son las consideradas fundamentales en la dirección de personas (Brewster, Tregaskis, Hegewisch y Mayne, 2000; Dolan, Mach y Olivera, 2005).

### Reclutamiento y selección

La labor de reclutamiento y selección es similar a la adquisición de otros factores estratégicos para las empresas (Koch y McGrath, 1996; Gómez-Mejía *et al.*, 2010). Los directivos desean conocer el desempeño futuro de los trabajadores

que están contratando. Para ello, los procesos de reclutamiento y selección son cuidadosamente diseñados, con el objetivo de acumular la mayor información posible con la que estimar el potencial del trabajador en la empresa.

En la comunidad académica existe un cierto acuerdo sobre la existencia de una relación positiva entre la inversión en reclutamiento y selección y los resultados de las organizaciones (Becker y Huselid, 2006; Chanda, Bansal y Chanda, 2010).

La mayoría de estudios sobre procesos de reclutamiento y selección se ha centrado en la alta dirección de la empresa. Algunos de estos estudios comparan la promoción interna frente a la contratación externa (Agrawal, Tsoulouhas y Knoeber, 2007) o la existencia de relaciones positivas entre promoción interna y resultados de la alta dirección de la empresa (Capapé y Stein, 2010).

A pesar de la relevancia del reclutamiento y selección, son pocas las empresas que miden la efectividad de sus políticas en esa materia sobre los resultados empresariales (Carlson, Connerley y Mecham, 2002). Este estudio pretende contrastar si persiste esta ausencia de medición, al menos entre empresas que operan en España.

## Formación y desarrollo

La formación es el proceso por el que los empleados adquieren nuevos conocimientos o corrigen deficiencias. El desarrollo se vincula con el esfuerzo por facilitar a los empleados determinadas habilidades que la organización necesitará en el futuro (Gómez-Mejía *et al.*, 2010).

En esta práctica se ha realizado un mayor número de estudios que miden el impacto de las políticas de recursos humanos sobre los resultados. Estos estudios fueron iniciados por Becker (1962) que midió la productividad que reporta la inversión en recursos humanos. Posteriormente, la investigación se centró en la causalidad entre formación y resultados (Paauwe y Richardson, 1997).

Kirkpatrick (1959) considera que la evaluación de la formación pasa a ser manejable 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 detecta los conceptos o técnicas aprendidos. El comportamiento se refiere a los cambios en las rutinas de trabajo que el curso ha generado. Por último, los resultados permiten saber si se han generado efectos tangibles en términos de reducción de costes, mejora de la calidad, cantidad, etc.

Sin embargo, el método desarrollado por Kirkpatrick (1959) no ha logrado el consenso entre directivos ni estudiosos. Los

directivos de formación consideran que la cantidad de información obtenida es alta, pero su valor es bajo (Moore, 2010).

En los últimos años, se han propuesto sistemas alternativos al modelo de Kirkpatrick (1959). Eseryel (2002) recoge cuatro modelos generales de evaluación de la formación y los divide entre los orientados al objetivo y los sistémicos. La referencia entre los orientados a los objetivos es el modelo de Kirkpatrick (1959). Los modelos sistémicos centran su foco de atención en el tiempo que transcurre entre la formación y la evaluación (en Kirkpatrick (1959), la evaluación se realiza a corto plazo; en los sistémicos a medio/largo plazo), en el uso de los resultados para mejorar la formación y en la simplicidad del modelo (el modelo de Kirkpatrick (1959) es más sencillo). En resumen, frente al modelo de Kirkpatrick (1959), que aporta claridad de objetivos pero escasas herramientas para su puesta en marcha, han surgido los modelos sistémicos que exigen una preparación más costosa pero logran una información más completa. Los modelos sistémicos que propone Eseryel (2002) son tres:

1. El modelo CIPP (Context, Input, Process, Product) de Worthen y Sanders (1987), que analiza multitud de métodos distintos, utilizados desde los años setenta.
2. El modelo IPO (Input, Process, Output, Outcome), desarrollado por Bushnell (1990), que mide el impacto de la formación en los resultados o en la competitividad de la organización.
3. El modelo denominado TVS (Training Validation System), introducido por Fitz-Enz (1994), que cuantifica el valor de los programas de formación en las empresas.

Junto a los modelos presentados por Eseryel se pueden incluir dos más: el modelo ROI (Return on Investment) y el ROS (Return on Strategy).

El modelo ROI está basado en Kirkpatrick (1959) y añade un quinto nivel de análisis, al valorar el rendimiento de la inversión en recursos humanos. Este quinto nivel aísla los efectos del programa mediante el análisis de tendencia, la predicción estadística y la estimación. Posteriormente, cuantifica monetariamente estos cambios empleando como unidad de medida: productos ensamblados, ventas cerradas, tiempo dedicado a cerrar el ciclo, errores, defectos o devoluciones de producto, ausencias, rotación de personal o el índice de satisfacción del cliente. Obtenida la unidad de medida más apropiada, se aplica un valor a cada una de estas unidades que han cambiado a raíz del proyecto. Por último, se obtiene el valor monetario generado por la formación de los trabajadores en una empresa. La obtención del ROI proviene del cociente entre este importe y el coste de dicha formación (Phillips y Phillips, 2007).

Este conjunto de técnicas de análisis cuantitativo está tomando cuerpo en las empresas más innovadoras del mercado internacional (Davenport *et al.*, 2010).

### Compensación y beneficios

La compensación total es la retribución que recibe un empleado por su trabajo. Consta de tres componentes: salario fijo, salario variable y beneficios sociales (Gómez-Mejía *et al.*, 2010).

La práctica de compensación y beneficios es esencial para el departamento de RRHH de cualquier empresa, por su impacto en la retención del talento y en la cuenta de resultados. La responsabilidad de estas decisiones, en entidades grandes, recae sobre un comité diseñado para tal fin. Especialmente importantes son las decisiones sobre remuneración de los miembros del consejo de administración, del presidente o del consejero delegado.

La práctica de compensación y beneficios es un factor esencial para ligar los intereses de altos directivos con los de los accionistas de la empresa, pero esta relación no carece de detractores. Por ejemplo, Collins (2001) considera que las funciones de cualquier ejecutivo con alta responsabilidad son demasiado amplias y complejas para diseñar una sistema retributivo ideal, y Jensen, Murphy y Wruck (2004) rechazan el determinismo que asegura el éxito de la compañía a través de un sistema ideal de retribución a sus ejecutivos. Gómez-Mejía *et al.* (2010) consideran que el impacto de la compensación y los beneficios de los directivos sobre los resultados de la compañía no se encuentra resuelto con claridad.

Por otro lado, no existen estudios que analicen los efectos de la retribución sobre el comportamiento de los empleados en los niveles medios y bajos de la empresa (Capapé y Stein, 2010).

Igualmente, se ha estudiado si los salarios tienen relación con el desarrollo de prácticas de RRHH. Según Stigler (1961), los salarios tienen relación negativa con estas prácticas (especialmente con la contratación y selección) si se entiende que las sustituyen. Sin embargo, las empresas que invierten más en RRHH suelen ofrecer mayores salarios a sus empleados que aquellas que invierten menos. Además, las entidades de mayor tamaño pagan mayores salarios e invierten más en prácticas de recursos humanos (Ehrenberg, 1990). En este caso, salarios e inversión en recursos humanos tienen correlación positiva.

Si aceptamos los planteamientos teóricos anteriores, tanto la relación positiva como la negativa entre salarios

e inversión en RRHH, no podemos establecer la incidencia de los salarios en las prácticas de los mismos.

Huselid (1995) observa una débil relación positiva entre salarios y prácticas de RRHH. Koch y McGrath (1996) señalan que los directivos pueden emplear los salarios para intentar mejorar el rendimiento de los trabajadores y el de las organizaciones.

### Planteamiento del estudio empírico

#### El cuestionario

El cuestionario ha sido elaborado a partir de la información obtenida en la fundamentación teórica 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 solo con los datos no tendríamos. Hemos contado para su elaboración con la colaboración de seis directores de recursos humanos y tres expertos que han realizado un pre-test del mismo. El instrumento ha sido mejorado mediante sus comentarios y sugerencias.

En el cuestionario recogemos información en tres niveles: el primero, permite obtener información básica sobre la persona que contesta y la empresa para la que trabaja; en el segundo, las preguntas permiten conocer la estructura del departamento de RRHH y su relación con la estrategia de la empresa; por último, siete preguntas giran en torno a la cuantificación de las políticas de RRHH y el impacto en los resultados. El cuestionario se envió en febrero de 2011 a 3.000 empresas, de diferentes características en cuanto a sector de operaciones, tamaño y nacionalidad.

#### La muestra

Un primer análisis consistió en caracterizar tanto las empresas como el perfil de quienes respondieron el cuestionario. Las entradas para responder el cuestionario ascendieron a 650. Al tratarse de un cuestionario online, hemos realizado un filtrado de la información, obteniendo la muestra definitiva de 190 empresas, tanto de origen nacional como extranjero. Esto es debido a que muchas de las entradas no dejaron ninguna información, sino que se limitaron a una exploración del cuestionario (que permite observar todas las preguntas sin contestarlas).

En el análisis de la muestra, encontramos un claro predominio de entidades españolas (65%). El 22% son de países del resto de Europa y el 11% de Norteamérica. Esto provoca

un sesgo en los resultados que podría ser resuelto, si en el futuro se amplía el alcance de la encuesta a otras regiones.

De las 121 empresas que contestaron sobre la actividad que desarrollan, la mayoría pertenecen al sector del transporte, almacenamiento y comunicaciones (más del 20% de la muestra), seguidas del sector agrícola y administraciones públicas (por encima del 10%), mientras que el resto de los sectores tienen una importancia relativa inferior al 10%.

En cuanto al tamaño de las empresas (por número de empleados) observamos un predominio de aquellas con más de 5.000: A pesar de ello, la distribución es bastante homogénea. Concretamente, el 29,75% de las empresas de la muestra correspondía a empresas con más de 5.000 empleados; el 21,49% tenía entre 1.000 y 4.999 empleados; el 5,99%, entre 500 y 999 empleados; el 25,62%, entre 100 y 499 empleados, y el 17,36% de las empresas de la muestra correspondía a empresas con menos de 100 empleados.

Además del tamaño de las empresas, hemos analizado el tamaño de los departamentos de RRHH: el 54% de los encuestados tiene 10 o menos personas en el área RRHH y solo un 11% tiene más de 50 trabajadores.

Igualmente, deseamos conocer el perfil de las personas que respondieron al cuestionario. El más común es el director de RRHH, con una antigüedad media en la empresa de 10 años y una experiencia en recursos humanos de 15 años.

Estos datos nos llevaron a relacionar la experiencia en RRHH con el empleo de herramientas que miden su inversión. Los resultados señalan que mayormente poseen estas herramientas aquellos directivos experimentados en el sector, que cambian frecuentemente de empresa y que afrontan estos cambios profesionales con nuevos métodos y prácticas renovadas.

Los resultados muestran que un 73,66% de las empresas consideran al departamento de RRHH como estratégico y que solo un 25% no tiene al responsable de esta área en el comité de dirección de la empresa. Un 56% de los que consideran estratégica la función de RRHH sitúa a dicho representante en el comité de dirección de la empresa.

Asimismo, hemos analizado el interés estratégico de las diferentes políticas de RRHH. Aparece como prioritario el desarrollo de los empleados (34,87%), la formación (30,32%) y el proceso de selección (27,74%). Menor interés tiene el reclutamiento (16,88%). Por último, es escaso el valor estratégico que se otorga a las políticas de compensación (10%) y beneficios (10,88%). Probablemente, se les da menos valor, porque es un área muy administrativa y burocrática.

## Resultados

La primera cuestión estudiada ha sido la importancia que da la dirección general a la cuantificación de las políticas de RRHH. Hemos utilizado una escala de tipo Likert entre 1 y 5 (siendo 1 poca importancia y 5 mucha importancia), donde las tres políticas adoptan unos valores medios-altos, ya que se sitúan entre el 3 y el 4, siendo mayor la relevancia que da la dirección general a la cuantificación de la política de formación y desarrollo (3,70), que a las políticas de reclutamiento y selección (3,48) y de compensación y beneficios (3,37).

Otras cuestiones que los encuestados consideran relevantes son: innovación y proyectos en recursos humanos, relaciones laborales, gestión del talento, prevención de riesgos, absentismo, clima laboral y compromiso de los empleados con la empresa.

En segundo lugar, hemos analizado los indicadores que con mayor frecuencia están utilizando las empresas para evaluar la eficiencia y calidad de las políticas de recursos humanos.

Los ratios y la frecuencia de utilización de los indicadores que evalúan la política de reclutamiento y selección (Cuadro 1) nos señalan aquellos aspectos que más interés tienen en medir las empresas, siendo los más frecuentes: el tiempo medio de cobertura de una vacante y el porcentaje de vacantes cubiertas internamente.

**CUADRO 1. Indicadores de evaluación de la política de reclutamiento y selección**

Reclutamiento y selección	N	Frecuencia
Número de procesos de selección al año	65	34,95%
Tiempo muerto de cobertura de una vacante	69	37,10%
Número medio de candidatos entrevistados por puesto	27	14,52%
Coste medio de contratación para un puesto	40	21,51%
Porcentaje de vacantes cubiertas internamente	68	36,56%
Porcentaje de vacantes cubiertas por recomendación de empleados	18	9,68%
Porcentaje de puestos cubiertos mediante empresas externas	24	12,90%
Número de ofertas de trabajo realizadas	30	16,13%
Tasa de aceptación de ofertas	17	9,14%
Porcentaje de nuevos contratados que permanecen más de un año	52	27,96%
Porcentaje de nuevos contratados que trabajan más de tres años	25	13,44%
Otras	12	6,45%

Fuente: Elaboración propia.

Otros indicadores que sugirieron los encuestados como medidas relevantes son: calidad de la acogida, adecuación persona-puesto, superación del periodo de prueba,

porcentaje de absentismo, tasa de rotación de menores de 35 años, porcentaje de mujeres en cargos directivos, salidas no deseadas, desempeño de nuevos empleados y costes de reestructuración.

Respecto a los indicadores de formación y desarrollo destacan: el número medio de horas de formación por empleado, el porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año y el coste medio de formación por empleado. Sin embargo, se evalúa poco la relación de empleados que han mejorado su rendimiento después de recibir la formación (Cuadro 2).

**CUADRO 2. Indicadores de evaluación de la política de formación y desarrollo**

Formación y desarrollo	N	Frecuencia
Número medio de horas de formación por empleado	93	50,00%
Coste medio en formación por empleado	77	41,40%
Porcentaje del gasto en formación respecto a la masa salarial	61	32,80%
Porcentaje de empleados que han recibido formación el último año	80	43,01%
Porcentaje de empleados en programas de formación y desarrollo	33	17,74%
Ratio formación interna <i>versus</i> externa, en número de cursos	29	15,59%
Nivel de asistencia a los cursos de formación	66	35,48%
Porcentaje de cursos de formación cancelados	13	6,99%
Calificación media de las evaluaciones de la formación	54	29,03%
Antigüedad media de la plantilla	34	18,28%
Porcentaje de empleados evaluados anualmente	39	20,97%
Porcentaje de empleados que mejoran su evaluación	29	15,59%
Tiempo medio de promoción profesional	12	6,45%
Ratio de promoción interna <i>versus</i> contratación externa	32	17,20%
Porcentaje del comité de dirección con planes de sucesión	10	5,38%
Rotación anual por motivos de bajo desempeño	36	19,35%
Rotación anual por ausencia de carrera atractiva	33	17,74%
Ratio antigüedad / rendimiento del empleado	12	6,45%
Otras	6	3,23%

Fuente: Elaboración propia.

Otros indicadores que los encuestados consideran importantes son: el nivel de cumplimiento de competencias técnicas, el nivel de cumplimiento de competencias genéricas y el nivel de consecución de objetivos.

Por último, respecto a la política de compensación y beneficios, los indicadores más utilizados son: el coste de los salarios como porcentaje de los ingresos, el porcentaje de empleados en las bandas salariales definidas y el salario medio anual por empleado no directivo. Es escasa la utilización de ratios de carácter más analítico con excepción del porcentaje de retribución ligado al rendimiento (Cuadro 3).

En este caso, solo tenemos un ratio sugerido y que no aparece en el Cuadro 3: *ratio incremento masa salarial / incremento EBITDA*.

**CUADRO 3. Indicadores de evaluación de la política de compensación y beneficios**

Compensación y beneficios	N	Frecuencia
Coste de salarios como porcentaje de los ingresos	62	33,33%
Salario medio anual por empleado no directivo	56	30,11%
Porcentaje de la retribución ligada al rendimiento	55	29,57%
Porcentaje de empleados bajo convenio colectivo	49	26,34%
Gasto medio en horas-extra	29	15,59%
Ratio retribución de la dirección / total retribución	27	14,52%
Salario medio / salario mínimo	45	24,19%
Ratio salario máximo / mínimo	26	13,98%
Porcentaje de empleados dentro de las bandas salariales definidas	61	32,80%
Competitividad externa con su grupo de referencia	50	26,88%
Ratio incremento de la masa salarial / incremento de facturación	40	21,51%
Otras	5	2,69%

Fuente: Elaboración propia.

En 2011, un 12% de las empresas externalizaban las funciones de recursos humanos. En 2012, se esperaba que la demanda de este tipo de servicios superara el 33%, lo que significa que en un año se triplicaría la demanda de *outsourcing*. La pequeña empresa opta más por este modelo, debido a la falta de personal especializado.

Asimismo, hemos preguntado por las áreas que las empresas tienen total o parcialmente externalizadas y por las áreas que tendrían interés en externalizar. Los resultados muestran áreas altamente externalizadas como la formación y otras muy poco externalizadas como la evaluación y políticas de beneficios. Además, nos encontramos con dos áreas que las empresas desean externalizar: la web del empleado y la vigilancia.

## Conclusiones

El objetivo de nuestro estudio era conocer si las empresas que operan en España median el retorno de la inversión realizada en RRHH. Concretamente, queríamos saber los motivos por los que lo hacen o lo dejan de hacer, para qué políticas lo consideran relevante y los instrumentos que utilizan para esta medición.

Nuestro estudio se ha centrado en las tres políticas de recursos humanos que tradicionalmente han recibido en la literatura mayor atención: 1) reclutamiento y selección, 2) formación y desarrollo, y 3) compensación y beneficios. No

obstante, hemos dejado que los directivos indiquen otras áreas que pudieran considerar relevantes.

Tan solo un 5,88% de las empresas de nuestra muestra tiene una herramienta para calcular el retorno de la inversión realizada en recursos humanos. Esto implica que se trata de un área poco desarrollada por 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. El hecho de que los que más emplean o demandan herramientas de cuantificación sean los directivos con experiencia en el área de recursos humanos y que han cambiado de empresa recientemente nos señala una dirección hacia el cambio de esta tendencia. Sin embargo, existen voces críticas en estos mismos departamentos, que opinan que rendir cuentas de manera "cuantitativa" al comité de dirección sobre sus decisiones de implantación de determinadas políticas resta credibilidad a los propios directivos de RRHH. Esto es debido a que esta actitud de control denota falta de confianza en los miembros del departamento. Esta interesante idea enlaza con el papel estratégico que el director de RRHH debe tener en los comités de dirección de las empresas.

Por otra parte, a pesar de la escasa implantación de herramientas, las empresas muestran un notable interés por calcular el retorno de esta inversión. En concreto, el área de formación y desarrollo es la que más interés suscita (69%), seguida de compensación y beneficios (63%) y reclutamiento y selección (51%). Debemos tener en cuenta que estas tres áreas tienen un claro impacto en la cuenta de resultados y que quizás sea este el motivo fundamental de este interés, máxime en una época de fuerte crisis económica en España que está llevando a las empresas a realizar fuertes recortes de gastos.

Los responsables de RRHH, por su parte, estarían interesados en tener una herramienta de medición del ROI. Así, un 51,32% está interesado para el área de reclutamiento y selección, un 68,97%, para formación y desarrollo, y un 62,93%, para compensación y beneficios. Curiosamente se invierten los números en este tema. Las acciones de selección, vitales para la captación del talento, suponen gran inversión por parte de las empresas. Los responsables de RRHH solo están dispuestos a realizarlas cuando haya un claro retorno. Es decir, acciones como una participación en un foro de empleo universitario que no conlleve nuevas incorporaciones a la empresa son rechazadas en el momento actual.

Otras áreas en las que muestran interés son: innovación y proyectos en recursos humanos, relaciones laborales, gestión del talento, prevención de riesgos, absentismo, clima laboral y compromiso de los empleados con la empresa.

Asimismo, hemos comprobado que las áreas más informatizadas son el *headcount* y la gestión de nóminas.

Hemos identificado también los indicadores que las empresas consideran más relevantes en las distintas áreas. En el área de reclutamiento y selección, obtienen mayor puntuación los ratios que *miden el tiempo medio de cobertura de una vacante y el porcentaje de vacantes cubiertas internamente*. Otros indicadores que las empresas han sugerido son: *adecuación persona/puesto, el porcentaje de absentismo, el porcentaje de rotación tras 36 meses y costes de reestructuración*. En el área de formación y desarrollo encabezan la lista *el número medio de horas de formación por empleado, el porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año*, así como *el coste medio de formación por empleado*. Otros indicadores que interesan a las empresas son: *el desarrollo de nuevas competencias tanto específicas del puesto como genéricas*. Por último, en el área de compensación y beneficios, los más significativos son: *el coste de los salarios como porcentaje de los ingresos y el porcentaje de empleados en las bandas salariales definidas*.

Las futuras investigaciones podrían profundizar en el papel estratégico de los RRHH y los motivos por los que no existe un instrumento de medición de la inversión. Esta información podría aclarar las causas de la ausencia de cuantificación, así como resaltar el valor estratégico de las prácticas de recursos humanos. Sin duda, este papel estratégico de los RRHH debe estar subordinado a la estrategia global de la empresa y ser coherente con la estrategia seguida por las distintas áreas funcionales.

Por otro lado, este trabajo está centrado en empresas que operan en España. Sería interesante realizar un estudio comparativo con empresas de otros países, para conocer si nuestros datos coinciden con países que tienen contextos institucionales tanto semejantes como diferentes.

## Referencias bibliográficas

- Agrawal, A., Tsoulouhas, T., & Knoeber, C. (2007). Contests to become CEO: Incentives, selection and handicaps. *Economic Theory*, 30, 195-221.
- Arthur, J. B. (1994). Effects on human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 18, 414-432.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., & Mayne, L. (2000). Comparative research in human resource management: A review and an example. En C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (Eds.). *New challenges for European human resource management*. London: Macmillan.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, 44, 41-43.
- Capapé, J., & Stein, G. (2010). Causas del fracaso de un CEO: mapa de un debate (I). *Revista Empresa y Humanismo*, 13(2), 183-235.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham III, R. L. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55, 461-490.
- Chanda, A., Bansal, Y., & Chanda, R. (2010). Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18, 1-15.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Nueva York: HarperCollins.
- Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. A. (2009). The effects of training on performance in service companies: a data panel study. *International Journal of Manpower*, 30(4), 393-407.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88, 52-58.
- Dolan, S. L., Mach, M., & Olivera, V. S. (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, 272-290.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: Truman Talley books.
- Ehrenberg, R. G. (1990). Do displaced workers suffer losses of specific human capital? A comment. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 33(1), 215-220.
- Eseryl, D. (2002). Approaches to evaluation of training: Theory and practice. *Journal of Educational Technology & Society*, 5, 93-98.
- Fitz-Enz, J. (1994). *How to measure Human Resource Management*. McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Berrone, P., & Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and organizational performance: Theory, research, and practice*. Nueva York: Armonk.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the Human Resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2004). Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them? *Harvard Business School Working Paper*, 4-28.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3-26.
- Kirkpatrick, D. L. (2009). Same model, new challenges. *Chief Learning Officer*, 11(58), 22.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.
- Moore, C. (2010). It's time for measurement strategy. *Chief Learning Officer*, 11(1), 40-43.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, J., & Phillips, P. P. (2007). *Show me the money: how to determine ROI in people, projects, and programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Rifkin, J. (2000). *The Age Of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-For Experience*. New York: Putnam Publishing Group.
- Sastre Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69, 213-225.
- Ulrich, D. (2005). *HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, M. G. (1999). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.