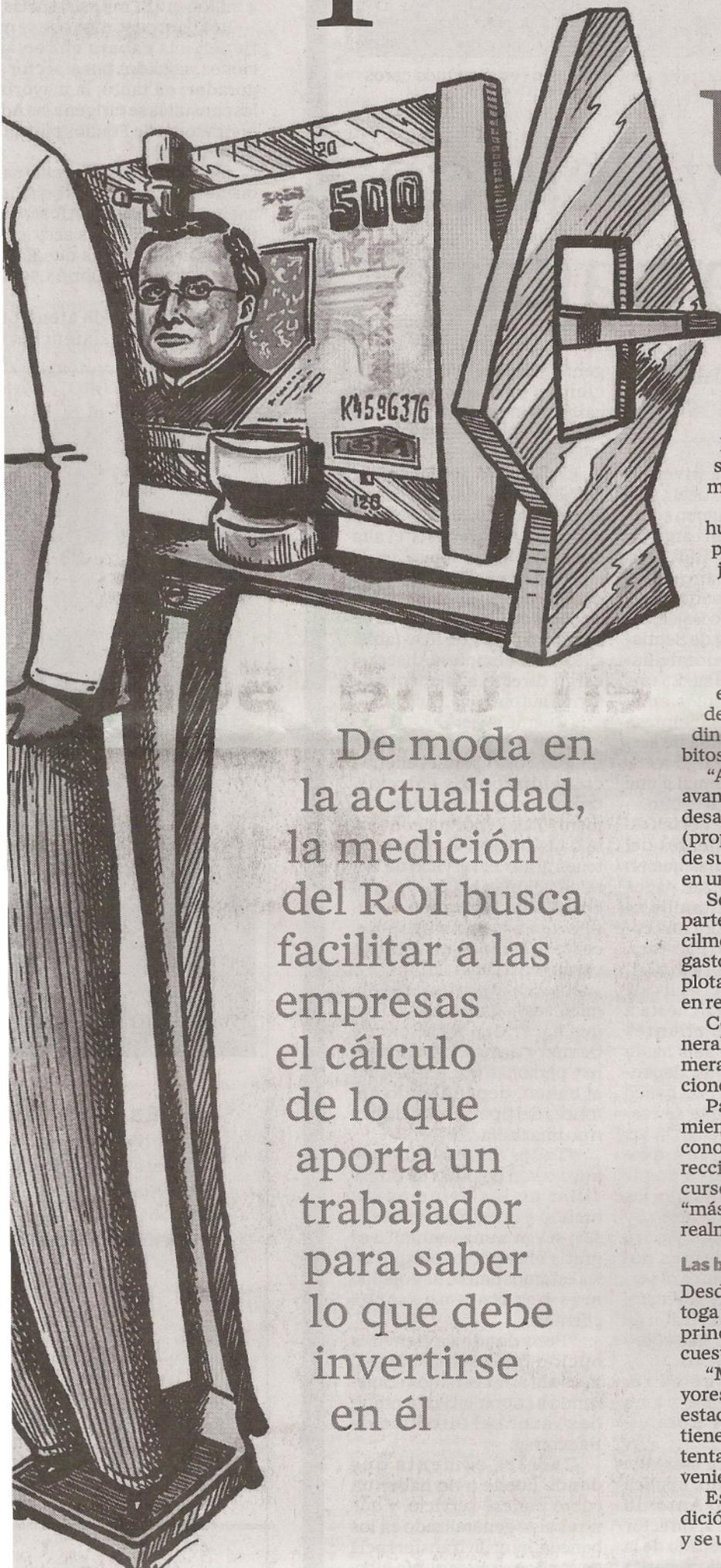


empleado?



De moda en la actualidad, la medición del ROI busca facilitar a las empresas el cálculo de lo que aporta un trabajador para saber lo que debe invertirse en él

Nelly Acosta Vázquez

Una de las prácticas empresariales que parece estar de moda, sobre todo por la polémica que ha desatado, es la medición del ROI de los empleados, es decir, el calcular cuánto dinero aporta exactamente un trabajador a una compañía, y con ello, establecer cuánto es conveniente (a nivel individual) invertir en él.

Como es de suponerse, se trata de un sistema impreciso, pues se basa en la medición de cualidades intangibles: creatividad, inteligencia, responsabilidad, entusiasmo, iniciativa, liderazgo, entre un largo etcétera. Sin embargo, los resultados que promete son atractivos: prever cuánto cuesta “mantener” a un empleado dentro de la oficina y cuánta de esa inversión logrará regresar en ganancias.

De ahí su polémica: por un lado, están los expertos que aseguran que se trata de una medición imposible de llevar a cabo: la gente es variable e impredecible, lo que significa que su comportamiento no puede medirse bajo métodos y lineamientos numéricos.

Pero por el otro, existe la presión de las áreas de recursos humanos en justificar la presencia de cada uno de los empleados que coordina y de demostrar el valor de los trabajadores y de los gastos que éstos generan.

La gran interrogante al respecto es: ¿cómo hacer posible lo que parece imposible?

Sí se puede

De acuerdo con Héctor Daniel Smith, candidato a doctor en administración de empresas (PhD) por Ashford y MBA de la Egade del Tec de Monterrey, sí es posible traducir en dinero el comportamiento de las personas, sobre todo en ámbitos comerciales y de producción.

“Algunas organizaciones muy grandes y con una visión avanzada de la gestión de las personas y su importancia para el desarrollo corporativo han desarrollado sistemas de índices (propios), que utilizan periódicamente para medir la calidad de sus procesos de ROI humano”, indica Héctor Daniel Smith en un artículo.

Según explica, estas mediciones, que ya se utilizan como parte de sus registros de actividades, se basan en índices fácilmente calculables: tasa de ausentismo, índice de rotación, gastos de recursos humanos en relación con los gastos de explotación, así como los gastos de formación (capacitación), en relación con el número de empleados.

Como parte de ejemplos alentadores, el experto cita a General Electric, empresa que utilizó un sistema ROI por primera vez en los años 50, bajo el nombre de Índice de Relaciones Laborales.

Para los interesados en explorar esta técnica, Smith recomienda buscar métodos en base a la experiencia propia y al conocimiento que se tenga, encontrar iniciativas en ambas direcciones (empleado-jefe) o crear programas de educación y cursos a la medida, para crear mediciones que pudieran ir “más allá” y para que los resultados que se obtengan puedan realmente ayudar a detectar fallas y logros.

Las barreras

Desde la visión de Jac Fitz-enz, fundador del Instituto Saratoga y autor de varios libros sobre el ROI de los empleados, las principales dificultades de esta práctica responden a una cuestión generacional.

“Muchos de los directores de Recursos Humanos son mayores de 50 años, quienes nunca han tenido contacto con las estadísticas o las matemáticas en su educación, por lo tanto no tienen la habilidad para realizar mediciones y nunca lo han intentado. Los menores de 40 años, en cambio, no tienen inconvenientes para hacerlo”, cita una reseña de sus libros.

Esto hace suponer que a medida que el tiempo pase, la medición del ROI habrá de perfeccionarse por ejecutivos jóvenes y se usará también con mayor frecuencia.