



TRABAJO FIN DE GRADO

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
SEMIPRESENCIAL**

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

CONVOCATORIA SEPTIEMBRE

**TÍTULO: GESTIÓN DE PERSONAS. IMPACTO ECONÓMICO PARA LA
ORGANIZACIÓN**

APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE: HERRERA SÁNCHEZ, CIELO M.ª

DNI: 51990366Q

**GRADO/DOBLE GRADO QUE CURSA: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS SEMIPRESENCIAL**

APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:

LÓPEZ PASCUAL, JOAQUIN

Fecha: _10/09/2020_

ÍNDICE

I. RESUMEN	4
II. ABREVIATURAS	5
III. INTRODUCCION	6
IV. OBJETIVOS.....	7
V. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y NUEVO ENFOQUE.....	8
1. Escuelas	8
2. Situación actual.....	9
3. Futuro.....	11
VI. IMPORTANCIA SOCIAL EN LA EMPRESA.....	13
VII. GESTIÓN, FACTORES Y OBJETIVOS QUE INFLUYEN EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
1. La gestión.....	16
2. Factores que influyen en la gestión	16
2.1. Factores externos.....	16
2.2. Factores internos	16
2.3. Factores humanos	16
3. Objetivos.....	16
VIII. EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU MEDICIÓN.....	17
1. Componentes del desempeño laboral	17
1.1. Inteligencia emocional (IE).....	18
2. Objetivos de la gestión del desempeño.....	19
3. Evaluación del desempeño	20

IX. CONCEPTO DE INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN	23
1. Concepto de inversión	23
2. Planificación. Elaboración del presupuesto de Recursos Humanos	24
2.1. Presupuestos incrementales	24
2.2. Presupuestos base cero (PBC).....	24
2.3. Partidas del presupuesto	26
X. IMPACTO ECONÓMICO DE LOS INDICADORES CLAVE	28
1. Definición de los indicadores clave (KPI).....	28
2. Análisis de indicadores	28
2.1. Reclutamiento y selección.....	28
2.2. Formación y desarrollo.....	29
2.3. Compensación y beneficios.....	29
2.4. Otros indicadores.....	30
XI. CONCLUSIONES	30
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXO I. GRÁFICOS Y TABLAS	36

I. RESUMEN

El presente TFG “Gestión de personas. Impacto económico para la organización” habla de como influyen de manera económica la gestión de personas en las empresas.

El trabajo está repartido en doce apartados incluyendo las conclusiones. Comienzo explicando la estructura de las empresas y donde se sitúa el departamento de recursos humanos. También menciono la importancia del factor humano dentro de las organizaciones para la consecución de los objetivos generales de la organización, y como, por las características del departamento es muy difícil establecer relaciones directas entre las acciones del departamento de recursos humanos, y la obtención de beneficios.

Para entender mejor la dirección de recursos humanos, explico brevemente su evolución a lo largo de la historia, haciendo especial mención a la escuelas o hechos importantes que marcaron un punto de inflexión en cuanto a la gestión de personas. En esa evolución histórica concluyo explicando cual es el enfoque actual y cuál es el futuro del departamento de recursos humanos.

Teniendo en cuenta, que el capital humano es el protagonista del departamento, explico la importancia social para la empresa y como se certifica la empresa.

Para poder analizar el impacto de la gestión de personal, analizo primero la gestión, factores y objetivos que influyen en el departamento; y el desempeño laboral y su medición después, para poder elaborar a continuación el presupuesto del departamento. Hago una especial mención a la inversión, relaciono el gasto realizado en las políticas de gestión de personas como inversión y no como gasto.

Finalmente, elaboro una lista de KPI teniendo en cuenta estudios realizados para después analizar como podríamos obtener de cada uno de ellos una relación entre la inversión realizada y el beneficio económico finalmente obtenido por la empresa.

II. ABREVIATURAS

AENOR: Asociación Española de Normalización

CE: Comisión Europea

CI: Cociente Intelectual

CMI: Cuadro de Mando Integral

EFR: Empresas Familiarmente Responsable

EOI: Escuela de Organización Industrial

IE: Inteligencia emocional

KPI: Key Performance Indicators / Indicadores clave para del desempeño

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PBC: Presupuesto base cero

PRL: Prevención de Riesgos Laborales

ROI: Retorno de la inversión

RRHH: Recursos Humanos

RSE: Responsabilidad Social de la Empresa

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SHRM: Society for Human Resource Management/Asociación para la Gestión de Recursos Humanos de Estados Unidos

III. INTRODUCCIÓN

La gestión de personas, para las organizaciones es muy importante para la consecución de sus objetivos y la obtención no solo de beneficios empresariales, sino también para adaptación ante los cambios y la supervivencia de la empresa.

La estructura de las empresas, tradicionalmente se ha organizado, en base a siete funciones básicas, tal y como define Iborra: *“Para llevar a cabo su actividad, podemos dividir la empresa en siete funciones: función de dirección, función de aprovisionamiento, función de producción, función comercial, función financiera, función de investigación y desarrollo y función de recursos humanos”*. (Dasi-Dolz-Ferrer-Iborra, 2011, p. 14-17)

Cada una de las partes que componen la estructura de la empresa, deben tener en común una misma misión, visión, valores y objetivos. Así como debe coordinarse entre sí para generar sinergias positivas, tal y como, vuelve a definir Iborra: *“Las empresas son definidas como instituciones en las que un conjunto de personas transforma diversos recursos en bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir entre sus propietarios”* (Dasi-Dolz-Ferrer-Iborra, 2011, p. 5)

El factor humano es clave en el éxito de las estrategias corporativas de las empresas, y por eso tiene un gran valor para las organizaciones. Además, los recursos humanos tienen gran relevancia en estrategias de fusiones, adquisiciones, alianzas, etc., puesto que, la política de recursos humanos es un instrumento para hacer cambios organizativos en una empresa.

Para la dirección estratégica de la empresa, los recursos humanos están incluidos en las llamadas estrategias funcionales, y tiene una gran importancia en la implantación de estrategias de la organización. Además, también es un elemento fundamental en los instrumentos del análisis del perfil estratégico de las empresas.

En muchas ocasiones el éxito empresarial viene dado por un óptimo desempeño de los recursos humanos. En cuanto a la implicación estratégica, los recursos humanos deben: atraer al mejor capital humano, desarrollarlo mejorando su capacitación y reteniéndolo. (Guerras-Navas et al, 2015)

A la hora de cumplir objetivos individuales en las distintas subdivisiones, normalmente se hace una correlación entre el coste de llevar a cabo una acción, con el beneficio que genera dicha acción. En algunos departamentos, la relación inversión-beneficio es muy clara o más sencilla de cuantificar, pero hay otros departamentos donde esta relación es más difícil de estimar, porque no suponen un beneficio directo o no se aprecia tan claramente.

El departamento de Recursos Humanos, o Gestión de Personas, tendrá que tomar las medidas necesarias para llegar a cumplir los objetivos marcados por la organización, para ello, deberán tener unos objetivos individuales que cumplir.

El caso del departamento de Recursos Humanos tiene elevados costes, pero no vemos claramente en que cantidad repercuten de manera directa en el beneficio.

La mayor dificultad, es relacionar las acciones que llevan a cabo las políticas de recursos humanos, con la generación de beneficios por parte de sus empleados. Esta característica, hace que la inversión en las políticas de Recursos Humanos, sean entendidas como un “gasto elevado” y por lo tanto innecesarias o de poco valor para la organización. Muchas empresas erróneamente dejan de apoyar económicamente las propuestas del departamento de Recursos Humanos por considerar ese gasto desproporcionado.

Si tenemos como premisa que las inversiones son el motor del crecimiento empresarial, podemos entender que una correcta inversión en Recursos Humanos facilitara obtener mejores resultados.

IV. OBJETIVOS

El objetivo principal de este TFG es:

- Cuantificar cuál es el impacto de las políticas de recursos humanos en el beneficio empresarial, en relación a las medidas realizadas por el departamento de recursos humanos.

Los objetivos secundarios de este TFG son:

- Conocer cuál es el retorno de la inversión realizada, entendiendo el gasto como una inversión, lo que se quiere conocer es el retorno de esa inversión siguiendo la premisa de que “las inversiones son el motor del crecimiento empresarial” del profesor D. Joaquín López Pascual
- Demostrar la importancia del departamento de recursos humanos en el ámbito estratégico de la organización a través de los resultados
- Remarcar la importancia del desempeño en la consecución de objetivos empresariales, y en la justificación de la elaboración de los presupuestos del departamento de recursos humanos.
- Hacer reflexionar al lector en la importancia de la gestión de personas.

V. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y NUEVO ENFOQUE

La organización de las personas en el trabajo siempre ha existido. Podemos ver relaciones laborales desde casi el inicio de los tiempos, por ejemplo, en las tribus donde cada grupo dirigido por un líder y a través de relaciones de jerarquía desempeñaban un trabajo en beneficio del grupo. Si bien no podemos considerar las relaciones laborales como conocemos hoy, si formarían parte de una relación de trabajo.

1. Escuelas

La economía no siempre fue una disciplina por sí misma, estaba entendida dentro de la ética y política para Aristóteles y Platón, o como una rama de la filosofía moral para los autores como Francisco de Vitoria y los autores escolásticos de Salamanca durante el s XVI.

Posteriormente, los mercantilistas trataban en conjunto la economía con cuestiones jurídicas, políticas y militares. Tras estos, llegaron los fisiócratas, destacado François Quesnay como principal autor.

Es con Adam Smith con la publicación en 1776 de *“Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”*, conocida como *“La riqueza de las naciones”*, cuando aparece la economía vista como una ciencia independiente, y se considera que comienza la escuela clásica que será vigente hasta mediados del s. XIX. Pretende maximizar la riqueza a través de un mercado libre (mano invisible) y una mínima intervención del estado. También habla de la división del trabajo y de los salarios.

Los avances tecnológicos y sociológicos fueron determinantes en la llamada Revolución industrial en el s. XIX, en ella se pone de manifiesto la necesidad de gestionar la mano de obra, y es el inicio de la creación de una administración especializada que da lugar al departamento de bienestar.

Es con el Taylorismo desarrollado principalmente por F.W. Taylor finales del s XIX, cuando se estudia de manera empírica al trabajador. La finalidad era obtener la mayor productividad, para ello necesitaba conocer el comportamiento del trabajador para entender su rendimiento, con este estudio se llegó a las siguientes premisas:

- El hedonismo (ley del mínimo esfuerzo)
- La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar
- El trabajador no desea tener iniciativa
- Considerar negativo el trabajo en grupo
- El único factor motivacional son las recompensas monetarias

A partir del s XIX, las escuelas se centran más en el trabajador y como se relaciona. A este respecto nos encontramos con la escuela de las relaciones humanas que se centra en la conducta humana en el trabajo. Los empleados no son una simple herramienta, si no una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo. E. Mayo y F.J. Roethlisberger, realizaron un estudio de la conducta humana en el trabajo, demostraron lo siguiente:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad
- Hay que tener en cuenta las necesidades psicosociales
- Las recompensas financieras no son el único factor de motivación
- Cada ser humano es diferente por naturaleza
- Los grupos informales ejercen una enorme influencia

Además, Mayo establecía dos puntos más en cuanto a la dirección de trabajadores:

- Mejora de las comunicaciones
- Participación de los trabajadores

Otros enfoques importantes, son:

Enfoque Neo-humano-relacionismo o conductismo, que se basa en organizaciones democráticas. Busca aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo. Los trabajadores motivados, producirán más a mayores beneficios, para ello es necesario, eliminar las normas innecesarias, los trabajos monótonos y el sistema de mando autoritario.

Escuela matemática, para optimizar las decisiones se toman en ambiente de certeza o riesgo, tanto para la planificación a corto como a largo plazo.

Escuela de los sistemas sociales, la organización es entendida como un sistema coordinado conscientemente de fuerzas sociales, donde los miembros de las diferentes fuerzas cooperan entre sí. Esta cooperación se entiende como fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa.

El interés por gestionar los recursos humanos como lo conocemos hoy comienza a partir del s. XX. **(Claver-Gascó-Llopis et al, 1996)**

2. Situación actual

Actualmente se entiende que los trabajadores son un recurso muy importante para la empresa. La gestión de esos recursos es clave para conseguir los objetivos y supervivencia de la organización.

En el enfoque actual, los Recursos Humanos (RRHH) se definen como: “*Toda y cada una de las personas que trabajan en la organización, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía de la organización*” (De la Calle-Ortiz, 2018, p. 2)

La Dirección De recursos humanos se define como: “*el conjunto de decisiones adoptadas bien para conseguir las personas adecuadas para llevar a cabo la estrategia empresarial, bien para dotarlas de las competencias que necesita la empresa, así como desarrollarlas en la dirección que la empresa necesitará, bien para conseguir que las personas se sientan involucradas en la organización y motivadas para lograr los objetivos de la empresa*” (Dasi-Dolz-Ferrer-Iborra 2011, p. 403).

Las funciones del departamento de forma resumida son las siguientes:

FIGURA 1: Funciones de dirección de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las dificultades, la dirección de Recursos humanos principalmente está obligada a adaptarse constantemente a los cambios. La tecnología, los cambios sociales, y como hemos visto recientemente con la pandemia, hechos inesperados que condicionan nuestra vida, hacen que las organizaciones estén obligadas a ser flexibles e innovadoras, tener recursos lo más preparados posibles para encajar y manejar el cambio, es decir, con un alto grado de resiliencia.

Según el estudio global elaborado con la colaboración de 10.000 líderes empresariales y de Recursos Humanos por la consultora (**Deloitte, 2017**) titulado “*Reescribiendo las reglas para la era digital*”2017, donde se analizan los principales retos, nos encontramos en la “*Cuarta Revolución Industrial*” o la era del “*Gran Cambio*”.

Las 10 tendencias actuales según el estudio de Deloitte son:

- 1^a Hacia la organización del futuro. Desarrollando modelos más centrados.
- 2^a Carreras profesionales y formación. Aprendizaje continuo en nuevas tecnologías.
- 3^a Adquisición del talento. Proyectar una atractiva imagen de marca para los clientes, empleados y futuros candidatos.
- 4^a La experiencia del empleado. Comprender y mejorar la experiencia del empleado.
- 5^a Hacia un nuevo modelo de gestión: Performance Management. Con metodologías team-centric, que se focalizan en el trabajo en equipo.
- 6^a Cambios en el modelo de liderazgo. Desarrollando los líderes digitales.
- 7^a La digitalización del departamento de Recursos Humanos.
- 8^a Nuevos perfiles tecnológicos. Analista web.
- 9^a Estrategias de diversidad e inclusión.
- 10^a La transformación de los puestos de trabajo.

Sin embargo, aunque es entendible su importancia en la teoría, en la práctica aún queda mucho por mejorar, nos encontramos con una realidad un poco desalentadora. Es un departamento poco atractivo para jóvenes y ambiciosos ejecutivos pues no tienen mucho prestigio y poder, incluso algunas organizaciones los excluyen de las políticas de empresa, y sus normas y procedimientos resultan redundantes entendiéndose que lo único que hacen es colapsar la organización.

En lo que se refiere al departamento, en muchos casos es visto como algo costoso, que no genera valor, burocrático e inservible y sin mucho que hacer y cuyas funciones son contratar y despedir, funciones que podían ser realizadas por los mismos departamentos.

Una de las razones que fomentan esto, es la dificultad por parte del departamento por demostrar sus aportaciones. Las características subjetivas de los resultados de sus objetivos, así como la poca facilidad para traducir sus aportaciones en términos monetarios.

3.Futuro

La capacidad de cambio de la tecnología será determinante, junto con la responsabilidad social y el estado del bienestar lo que probablemente marque el futuro.

Los directivos seguirán debiendo “vender” sus ideas y comprender su mercado, para poder contribuir a los objetivos de la organización y así añadir valor, tanto al empleado como a la empresa.

Según el informe de **(Deloitte, 2017)** “*Tendencias Globales de Capital Humano de 2020*” desarrollado por Deloitte: El 79% de las organizaciones fomentará el sentido de pertenencia, incluyendo el sentirse respetado y tratado de manera justa de los empleados. Con esto la organización consigue que los empleados se sientan como propios la misión y los valores de la empresa.

Diseñar el trabajo para el bienestar, el 80% de las empresas destacan como muy importante el bienestar de sus equipos de trabajo. Estructurando el trabajo para mejorar el bienestar de los empleados por un lado consiguen fortalecer el sentimiento de pertenencia, y por otro lado consiguen que los empleados rindan al máximo. Evitarán o disminuirán el síndrome de agotamiento (burnout) calificado por la Organización Mundial de la Salud como “*resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha podido ser manejado con éxito*”, procesos de ansiedad y estrés laboral que resultan muy incapacitante para los trabajadores. Destaca la neuroeconomía, que relaciona la toma de decisiones con las emociones, y como el ambiente que nos rodea, relajante o estresante, afecta en nuestro estado de ánimo y capacidad para tomar decisiones. La mejora del bienestar en el trabajo pasa por adecuar la organización de las tareas del empleado a las necesidades de los trabajadores.

La importancia de las plantillas multigeneracionales, el 70% de las empresas, indica que son muy importantes para su éxito. Lo importante es un enfoque basado en el valor para comprender el talento en equipos de distintas generaciones.

Rediseño de los puestos de trabajo para la inteligencia artificial (IA). Para el 70% de los encuestados, lo marca como muy importante. La tendencia es integrar la IA en equipos clave para generar valor, no para sustituir empleados, la idea es aprovechar la tecnología para que el empleado se pueda centrar en tareas más humanas convirtiendo esos trabajos en “super-trabajo”.

La gestión del conocimiento a través de la evolución del talento. Esto es, intercambio de conocimientos a través de herramientas y plataformas tecnológicas, no solo almacenar y recopilar información. El 75% de las empresas contestó que preservar y crear el conocimiento es muy importante para la organización, el problema reside en que solo el 9% cree que está preparado para ello.

Invertir en resiliencia y capacitar el talento. El 75% lo marca como muy importante, sobre todo teniendo en cuenta que vivimos en un mundo muy cambiante. Las empresas se ven obligadas a formar a los empleados para tener mayor capacidad de reacción ante los cambios, es decir, construir la resiliencia de la plantilla. La manera de construir esa resiliencia para por fomentar las capacidades y habilidades, involucrarlos en la resolución de problemas previstos o de futuro, apoyar el aprendizaje continuo durante la realización del trabajo y recompensar el desarrollo de las capacidades obtenidas.

Un enfoque más humano para la compensación. El 69% la estimó como muy importante. La tendencia es conseguir una mayor equidad en cuanto al pago de los incentivos y beneficios, el propósito es la transparencia, ética, justicia y crecimiento, alineando la compensación con la evolución de los objetivos de la organización.

VI. IMPORTANCIAL SOCIAL EN LA EMPRESA

Actualmente las organizaciones son conscientes de como sus acciones afectan al entorno, por eso las empresas tienen muy en cuenta la responsabilidad social corporativa (RSC), que surge por la necesidad de los directores de las empresas de no solamente cubrir las necesidades de los accionistas, sino también del entorno.

La responsabilidad social corporativa, está definida por **la Comisión Europea (CE)** en su Libro Verde de 2001 como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.”*

Y la Organización Internacional del trabajo (**OIT**) en el artículo, La OITE y la responsabilidad social de la empresa (RSE) la define como: *“el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación”*

Las empresas para conseguir ser socialmente responsables pueden ayudarse con una serie de recomendaciones que ofrecen las asociaciones y organismos de calificación y certificación, donde una vez implantado los modelos, pueden obtener la calificación que demuestra que esa empresa cumple con una serie de requisitos establecidos.

Algunas de esos certificados son:

- Certificado empresa familiarmente responsable o Certificado EFR. Modelo de gestión de la conciliación

Es un certificado avalado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social español, promovido por la Fundación Másfamilia.

Evalúa el diseño, implantación y mejora continua de las prácticas y medidas destinadas a promover la conciliación de la vida laboral y personal.

Con ello se pretende mejorar de la competitividad basada en la satisfacción de los trabajadores, reducir el absentismo y la rotación, retener el talento, gracias a una mayor calidad de vida de los trabajadores, proyección profesional y generación de un clima laboral adecuado.

Para obtener el certificado ERF emitido por la Fundación Másfamilia, la empresa ha de pasar una auditoria de AENOR.

- Certificación responsabilidad social corporativa (RSC)

Los certificados de RSC auditados y emitidos por AENOR que podemos encontrar cumplen con los criterios económicos, ambientales, sociales de gestión ética y transparencia son una garantía para la competitividad, la reducción de riesgos y la mejora de la gestión de las organizaciones.

Existen diferentes certificados, en este trabajo solo aparecen los que más afectan a la gestión de personas, centrándonos en gestión y empleados. Pero entendiendo que existen más áreas de la organización donde se aplican, como son: reporting, accionistas, clientes, consumidores y usuarios, proveedores, medio ambiente y gestión de riesgos

CERTIFICADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

FIGURA 2: Certificados de responsabilidad social corporativa (RSC)

ÁREA	CERTIFICADO	ORGANISMOS	MARCAS
GESTIÓN	IQNet SR10. Gestión de la responsabilidad social	AENOR/IQNet	 Marca AENOR Responsabilidad Social IQNet SR 10  Marca IQNet SR 10
EMPLEADOS	Certificado EFR. Modelo de gestión de la conciliación	AENOR/Másfamilias	 Marca EFR pyme  Marca EFR empresa
	ISO 45001. Seguridad y salud en el trabajo	AENOR	
	Organización saludable	AENOR	

Fuente Elaboración propia.

Las razones que hacen que las empresas sean socialmente responsables son variadas:

- Facilitar el acceso a crédito. Muchas instituciones incluyen criterios sociales y ambientales para la concesión de créditos o subvenciones.
- Fortalece la imagen de marca y mejora la reputación.
- Mejora la gestión del riesgo
- Motiva y mejora las relaciones con las personas, mejora el clima laboral.
- Atracción y fidelización del talento
- Incrementa la calidad y productividad
- Reducción del absentismo y la rotación

VII. GESTIÓN, FACTORES Y OBJETIVOS QUE INFLUYEN EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. La gestión

La gestión de los Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todas aquellas acciones encaminadas a promover la eficiencia del desempeño de los empleados de una organización. Además, tendrán como encargo las tareas de administración laboral, relaciones laborales y de salud y seguridad en el trabajo. Está condicionada por diferentes factores que influyen en su gestión, y que afectan a la estrategia elegida por el departamento.

2. Factores que influyen en la gestión

Los factores, son todos aquellos hechos, actos o estructuras que influyen a la hora de gestionar la dirección de Recursos Humanos. Podemos clasificarlos los factores en tres grandes grupos:

2.1 Factores externos

Serían aquellos factores del entorno de la organización. Es importante conocerlos y evaluar su impacto en la organización para poder identificar amenazas y oportunidades del mercado. Los que más afectan son: la rapidez en los cambios tecnológicos, la diversidad de la fuerza de trabajo promovida por la globalización, la legislación vigente, y la sociedad y estilos de vida.

2.2 Factores internos

Son los factores organizativos, y tienen que ver con las características propias de la empresa: el tamaño, la estructura y organización de departamentos, la flexibilidad empresarial, la ética y visión. Y el valor de las personas que trabajan en ella.

2.3 Factores humanos

Estos factores hacen referencia a las características de los trabajadores que componen la plantilla en relación con la organización. Tenemos en cuenta en este grupo: el ajuste de las personas con la organización, su productividad, la ética y responsabilidad social, la inseguridad laboral o la fuga de cerebros

(De la Calle-Ortiz, et al 2018)

3. Objetivos

Los principales objetivos de la gestión son: por un lado, los que van asociados a la cultura empresarial de la empresa, y, por otro lado, los que tiene un carácter estratégico a largo

plazo. Actualmente, la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante hace que la gestión de la diversidad y del talento se conviertan en objetivos esenciales.

VIII. EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU MEDICIÓN

Una vez puestas en marcha la estrategia de la dirección de recursos humanos, la organización necesita llevar un control y evaluar los resultados de las acciones realizadas. Las organizaciones buscan la mayor productividad adaptando sus estrategias a un entorno que experimenta cambios cada vez más rápidos. Una de las formas que tienen las empresas para ello es a través del estudio del desempeño de sus trabajadores.

1. Componentes del desempeño laboral

El desempeño laboral se define como la calidad del trabajo realizado por parte del empleado para la consecución de las metas de la organización teniendo en cuenta también su satisfacción laboral.

Entre los objetivos del desempeño están:

- *Buscar las posibilidades de crecimiento personal teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y del empleado*
- *Proporcionar una descripción detallado del trabajo y los resultados*
- *Medir el potencial de cada trabajador (De la Calle-Ortiz, 2018, et al p. 163)*

Para medir el potencial del trabajador o talento, podemos pensar erróneamente que solo tenemos fijarnos en el cociente intelectual (CI) del trabajador, pero no es así. Según D. Antonio Peñalver en su conferencia “Transformación personas y negocio”, el cociente intelectual (CI) solo es el 22% del desempeño del trabajador, y en la ecuación que conforma el talento, deberemos tener en cuenta otros aspectos como la inteligencia emocional (IE) y el interés por el compromiso por desarrollarse del empleado.

$$TALENTO = COCIENTE INTELLECTUAL (CI) + INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) + COMPROMISO POR DESARROLLARSE$$

Para (Calvo, P. 2013), en su conferencia “Valoración del desempeño, gestión del Talento”, impartida en la Escuela EOI, el talento es un patrón recurrente que nos diferencia a unas personas de otras, va unido a nuestra forma de ser y es el talento lo que está detrás de la innovación, sin talento no hay innovación

$$TALENTO (PATRÓN RECURENTE) = PENSAMIENTO + COMPORTAMIENTO + ACCIÓN$$

Es por esta relación existente, que el talento es tan importante para las políticas de recursos humanos, encontrar talento y retenerlo implica que tendremos trabajadores con un mejor desempeño que harán posible llegar a los objetivos del departamento y de la organización.

1.1 Inteligencia emocional (IE)

Un dato importante para tener en cuenta en el estudio de las características personales del trabajador es la inteligencia emocional (IE).

Podemos definir la inteligencia emocional (IE) como la capacidad de las personas para identificar sus emociones y de las personas que le rodean, para a través de ellas adaptarse al entorno. La manera en que gestionemos las emociones nos hará adaptarnos más rápido y mejor a los cambios.

Para las empresas contar con una plantilla con elevados índices de inteligencia emocional (IE), significará que tiene un personal que se adapta mejor a situaciones cambiantes, y por lo tanto más posibilidad de éxito en su desempeño.

Según **(Goleman, D, 2010)** en su libro *“Inteligencia emocional”*, son cuatro las dimensiones que componen la inteligencia emocional (IE):

1^a- Autoconciencia emocional: Es la capacidad de la persona para identificar sus emociones, entenderlos, y vivir en consonancia con nuestros valores.

2^a- Automotivación: Es la habilidad para impulsarnos por nosotros mismos animándonos para conseguir nuestras metas

3^a- Empatía: Es la capacidad de entender y ponerse en el lugar de las personas que nos rodean, entendiendo sus emociones. Esto nos ayudará a establecer vínculos con nuestro entorno y reforzar estructuras sociales.

4^a- Habilidades sociales: Es la forma en que nos relacionamos con las personas de nuestro entorno. La manera de resolver conflictos, el grado de asertividad, etc.

Una persona emocionalmente inteligente, deberá tener estas cuatro habilidades desarrolladas.

La inteligencia emocional (IE) afortunadamente, está compuesta como hemos visto en unas competencias que podemos aprender y potenciar. Muchas de las políticas de recursos

humanos, y sobre todo en las últimas décadas, hacen mención especial en potenciar la inteligencia emocional en sus plantillas, además de tenerla muy en cuenta en los procesos de selección de personal.

Otro aspecto importante, es conseguir que los responsables de equipo o directores tengan desarrollada una alta inteligencia emocional (IE), como una competencia esencial para poder gestionar equipos de trabajo. Por este motivo, muchas empresas cuentan con figuras de coaching personal para ayudar a desarrollar esta destreza a directivos o jefes de equipo, y así gestionar mejor la diversidad laboral.

2 Objetivo de la gestión del desempeño

El objetivo de la gestión del desempeño como todos los objetivos de la organización y de cada uno de los objetivos propios de cada departamento, debe ir en consonancia con los objetivos y estrategia de negocio de la organización, es decir, deben alinearse con los objetivos de la organización.

Los objetivos son para la empresa como organización, para los departamentos y también para los propios trabajadores.

En cuanto a la gestión de los objetivos del desempeño, es particularmente importante que todo el personal conozca de forma clara cuales son los objetivos que deben cumplir individualmente. Para conseguir resultados a través de las personas, implica que trabajadores deben conocer claramente que se espera de ellos y en cuanto tiempo. Por esta razón, al establecer los objetivos, tenemos que, por un lado, los directivos o gestores, deberán especificar:

- La acción que quieren que el trabajador consiga, por ejemplo, aumentar las ventas, reducir los costes, etc.
- Esos objetivos deben ser medibles en términos: monetarios, de tiempo.
- Deben ser alcanzables y realistas, en función de las herramientas de las que dispone el trabajador
- Retadores. Los objetivos deben promover la innovación para que la organización sea competitiva.

A la hora de establecer los objetivos, es muy importante que la organización fomente la mejora de las competencias y habilidades que el trabajador necesita desarrollar y que le

ayudaran a mejorar su desempeño. Según D. Pedro Calvo, director de RRHH y Organización, en su conferencia “Valoración del desempeño, gestión del Talento”, impartida en la Escuela de organización industrial EOI, las organizaciones pueden conseguir con la formación, los empleados aumenten un 25% más su desempeño.

Los directivos y gestores deben promover la cultura de liderazgo generando una cultura de alto rendimiento. Los ambientes laborales que generan un buen clima laboral tienen como resultado un incremento del desempeño de los trabajadores.

3 Evaluación del desempeño

Las empresas necesitan llevar un control sobre el desempeño de sus trabajadores. Aunque los objetivos sean a un año vista, es habitual, y así se recomienda un control trimestral del desempeño realizado, es lo que se denomina una evaluación continua del desempeño.

Con esta evaluación continua, las organizaciones controlan cual es el estado del desempeño antes de que se cumplan los plazos previstos de los objetivos. Con ello, las empresas pueden prever si un objetivo tiene una tendencia que le llevará al éxito o, por el contrario, tal y como se está procediendo es muy probable que no se cumplan los objetivos. En caso de estimar, que no se llegará al objetivo fijado, las organizaciones tendrán margen para acometer aquellas acciones necesarias, para que, al cumplir el tiempo fijado, se llegue al resultado fijado.

Los resultados que se buscan en la evaluación del desempeño están relacionados con: la calidad, beneficios, ingresos, incrementos en la satisfacción del cliente, reducción de costes, reducción de inventarios, etc. En definitiva, que repercutan en los resultados positivos empresariales.

En el proceso de evaluación del desempeño, podemos delimitarlo en tres fases:

- Fase 1: Qué, quiénes, cuándo

Las organizaciones establecen qué evaluará, quiénes son los evaluadores, cuándo lo evaluará y cuáles son los métodos que van a utilizar para hacer dicha evaluación.

Con relación a quiénes evalúan en los métodos, normalmente las evaluaciones suelen llevarlas a cabo el departamento de recursos humanos, pero existen diferentes formas que pueden darse:

- ✓ Superiores o jefe inmediato
- ✓ Subordinados. Los empleados pueden evaluar también a sus jefes directos
- ✓ Entre iguales.
- ✓ La autoevaluación. Fomenta el compromiso
- ✓ Clientes
- ✓ Automatizada. A través del uso de herramientas informáticas
- ✓ Evaluación 360°. Evaluación utilizando todos los métodos.

Las organizaciones, suelen usar el método de evaluación 360°, por ser el más completo y realista. Para realizar este método, las empresas suelen darle diferente grado de importancia a los métodos que componen el método de evaluación 360^a, en función de sus objetivos. De esta manera, habrá empresas que por sus características den una gran importancia al desempeño estimado del método de evaluación por parte del cliente; y para otra sin embargo no sea tan determinante.

- Fase 2: La evaluación de los datos

A la hora de evaluar, en cuanto a los criterios de evaluación, las empresas pueden usar lo que se denomina los criterios de evaluación tradicionales, por un lado, los que miden los resultados objetivos del trabajo, como son: la productividad, ventas, etc.; y, por otro lado, los subjetivos que están relacionados con las actitudes y comportamientos del trabajador.

En cuanto a la tipología de los métodos que miden el rendimiento, pueden clasificarse en función de diferentes variables.

Hay métodos que pueden clasificarse en objetivos, subjetivos, según las características, subjetivos según los comportamientos, o mixtos.

Atendiendo al tiempo, a su vez pueden clasificarse atendiendo al tiempo, así unos pueden clasificarse por el pasado, o por el futuro.

Por último, pueden ser agrupados atendiendo a si son: comparativos, de categorización o narrativos.

En el siguiente cuadro aparecen recogidos los tipos de métodos clasificados con los criterios anteriores

MÉTODOS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

FIGURA 3: Métodos de medición del rendimiento

	TIEMPO	TIPOLOGÍA	MÉTODOS
OBJETIVOS	PASADO		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medidas de productividad ✓ Historial de logros
	FUTURO		Dirección por objetivos
SUBJETIVOS Características	PASADO	Comparativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jerarquización: <ul style="list-style-type: none"> - Clasificación directa - Clasificación alternada - Comparación por pares - Distribución forzosa
		Categorización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escalas gráficas de clasificación
	FUTURO		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluaciones psicológicas
SUBJETIVOS Comportamiento	PASADO	Categorización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listas de verificación ✓ Escalas de medición de comportamiento (BARS)
		Narrativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formas narrativas ✓ Incidentes críticos
	FUTURO		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoevaluación
MIXTOS	FUTURO		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centros de evaluación

Fuente. (De la Calle-Ortiz, 2018, et al p. 172)

- Fase 3: Análisis de los resultados

Una vez realizada la evaluación, el responsable encargado deberá analizar los resultados con la intención de mejorar el rendimiento. **(De la Calle-Ortiz, 2018, et al p. 159-189)**

En los casos en que el rendimiento no fuera el deseado, una buena gestión tomará medidas para identificar las causas y realizar un plan para resolver el problema. Las soluciones pueden ir desde rediseñar el puesto, a despedir el empleado, pasando por una estrategia de refuerzo negativo para conductas que la organización quiere erradicar.

En caso de obtener el rendimiento esperado, o superar las expectativas, las empresas suele usar estrategias de reforzamiento positivo.

Otra fórmula para que se usa en este paso del análisis de resultados es la de una entrevista de evaluación. En este caso, se valora junto al empleado su desempeño. En esta entrevista lo que se busca es un ambiente de diálogo y coaching, pues su finalidad es la de

buscar soluciones a problemas haciendo partícipe al empleado, fomentando el sentimiento de pertenencia por parte del empleado.

El estudio del desempeño por parte de las organizaciones tiene como ventajas la de conseguir mejorar la productividad y eficiencia de los empleados, detectar errores de diseño de los puestos de trabajo y mejora las políticas internas, entre otras.

Podemos concluir que la evaluación del desempeño tiene muchos beneficios para las organizaciones, principalmente ayuda en la consecución de los objetivos de la empresa y por tanto a su éxito.

IX. CONCEPTO DE INVERSIÓN Y PLANIFICACIÓN

1 Concepto de inversión

Cada uno de los departamentos que componen la organización disponen de un presupuesto adecuado para poder llevar a cabo sus estrategias individuales, que como ya hemos visto tienen como finalidad conseguir los objetivos finales de la organización.

El gasto que realiza el departamento de recursos humanos, a diferencia de otros departamentos no obtiene una relación directa con el beneficio, pero sabemos que gracias a ese “gasto” se obtienen unos beneficios indirectos

Si atenemos a la definición de inversión como una actividad que consiste en dedicar recursos con el objetivo de obtener un beneficio de cualquier tipo, y entendemos el beneficio que obtendremos como la mejora del desempeño de los empleados, dejaremos de entender el presupuesto del departamento de Recursos Humanos como gasto para considerarlo una inversión.

Realmente, cuando “gastamos” dinero en la dirección de Recursos Humanos, lo que estamos haciendo es invertir para mejorar el desempeño en las aportaciones del personal a la empresa.

La inversión que realizaremos en el departamento de Recursos Humanos, como todas las inversiones, tiene tres características importantes:

- **Riesgo.** Es la posibilidad de que los criterios de asignación de los recursos han sido equivocados y/o no se han obtenido los resultados esperados.
- **Plazo.** En nuestro caso, normalmente los presupuestos se revisan anualmente, y es cuando se revisan los objetivos conseguidos, sin embargo, muchas de las acciones están encaminadas al largo plazo.
- **Beneficio obtenido.** Que tengamos éxito.

2 Planificación. Elaboración del presupuesto de Recursos Humanos

En el departamento de recursos humanos, es necesario elaborar un presupuesto teniendo en cuentas las estrategias de la organización y del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El presupuesto podemos definirlo como la estimación programada de la cantidad monetaria que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto, con el fin el conseguir los objetivos que quiere lograr la organización, todo esto de forma cuantitativa en un tiempo específico, normalmente un año.

El primer paso en el proceso de elaboración del presupuesto según (**Hastings, R. 2006**), es la recopilación de la información, para poder hacer una correcta proyección de la asignación de los recursos. Esta información debe estar disponible para ser consultada en cualquier momento del proceso de la creación de los presupuestos y durante su periodo de vigencia.

Normalmente las empresas tienen formas propias de elaboración del presupuesto, que se resumen en dos:

2.1 Presupuestos incrementales

Son aquellos que se basan en presupuestos anteriores y consiste en un ajuste incrementándolo o reduciendo el importe de las partidas, sin justificar cada una de ellas.

2.2 Presupuestos Base Cero (PBC)

Son los presupuestos que no tienen en cuenta los presupuestos anteriores. Desarrollado por Phyrn en 1970, consiste en hacer un presupuesto desde el inicio sin ninguna referencia anterior, justificando cada partida para dotarla de un presupuesto. Se la considera una técnica que ayuda en la toma de decisiones, pues todas las partidas se revisan como si fueran nuevas.

En el proceso (PBC), los directivos tendrán primero que realizar un documento llamado “paquete de decisión”, en el deberán identificar y describir todas las actividades, con los objetivos de la actividad valorada, el programa de acción con el que quieren llegar a esos objetivos, los gastos derivados, los beneficios esperados, planes alternativos y las consecuencias de su no aceptación.

Una vez realizados los paquetes, estos se ordenan jerárquicamente en orden decreciente en función de la utilidad que tengan para la empresa, tras responder a dos preguntas: cuánto gastar y en qué gastarlo.

FIGURA 4: Proceso del presupuesto base cero (PBC)



Fuente: Adaptado de Phyr (1970)

Las proyecciones de cada partida deben basarse en los costos reales o de las estimaciones aproximadas. De esta manera nos encontraremos con partidas fáciles de estimar por ser una cifra clara y fija que ya conocemos antes que se dé, y otras partidas complejas por su naturaleza donde no solo podremos estimar. Por esta razón, es muy importante que la información que recojamos sea lo más fiable posible.

Los datos para recopilar son muy variados, algunos de los más importante y que debemos tener en cuenta son:

- Número de miembros del personal proyectados para el próximo año.
- Aumentos o proyecciones de los costos de las prestaciones.
- Tasa de rotación proyectada.
- Los costos reales incurridos en el año en curso.
- Programas y prestaciones nuevos planificados.

 GESTIÓN DE PERSONAS. IMPACTO ECONÓMICO PARA LA ORGANIZACIÓN

- Otros cambios en las políticas, estrategias empresariales, leyes o reglamentos que puedan tener impacto en los costos.
- Ingresos de RRHH (a través de consultoría, ahorros: de la remuneración, prestaciones, reducción de la rotación, costos de capacitación), alquiler, etc.

Al analizar cada partida de manera objetiva, será de gran ayuda que nos hagamos una serie de preguntas para clasificar los costos:

- ¿El coste es fijo o variable?
Si el costo es variable, dependerá de su uso o de la cantidad de trabajadores. Tendremos que determinar, si fluctuará en algún nivel de certeza (solo un número determinado de empleados), o sujeto a cambios de base por necesidades de la organización (contratación eventual).
- ¿Cuál es el baremos inferior y superior de los costos?
- ¿Qué justifica el gasto?
- ¿Cuál sería e impacto para la empresa si elimináramos el costo?
- ¿Existen fuentes externas que pueden afectar a este gasto (reducción de personal, fusiones, crecimiento inesperado, aumentos de los costos a mitad de año, etc.)?

2.3 Partidas del presupuesto

La configuración del listado de partidas existentes en un presupuesto de Recursos Humanos puede variar de unas empresas a otras en función de las necesidades de la organización y del sector donde opere la empresa. Las más habituales o las que servirían como plantilla para comenzar un presupuesto están relacionas con las funciones del departamento comunes a todas las empresas, y son:

- Captación y selección (Reclutamiento y contratación):
 - ✓ Publicidad y reclutamiento
 - ✓ Honorario agencias
 - ✓ Ayuda temporal
 - ✓ Desarrollo y mantenimiento sitio web
 - ✓ Costo del sistema de rastreo de solicitantes
 - ✓ Costos derivados de la impresión (material oficina, folletos, solicitudes)
 - ✓ Pruebas de destreza (idiomas, competencias, perfiles humanos)
 - ✓ Verificación de antecedentes
 - ✓ Viajes y desplazamientos relacionados con el reclutamiento
- Motivación (Compensación y beneficios y bienestar de los empleados): Incluye todo lo relacionado a los planes de compensación de sus empleados.
 - ✓ Sueldos de personal
 - ✓ Costos asociados a las nóminas

 GESTIÓN DE PERSONAS. IMPACTO ECONÓMICO PARA LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Remuneraciones con incentivos
 - ✓ Horas extra
 - ✓ Gastos de teletrabajo
 - ✓ Premios y programas de reconocimiento a empleados
 - ✓ Planes de salud. Seguros médicos
 - ✓ Seguro de vida
 - ✓ Seguro y financiamiento para discapacidades
 - ✓ Plan de pensiones
 - ✓ Informes y encuestas
- Formación (Capacitación y desarrollo)
- ✓ Programas externos
 - ✓ Programas internos
 - ✓ Horarios de asesoría y salario de formadores
 - ✓ Alquiler de equipos técnicos audiovisuales
 - ✓ Materiales de los programas
 - ✓ Costos de exámenes para la certificación
 - ✓ Suministros para los asistentes
 - ✓ Dietas para los asistentes
 - ✓ Gastos de viajes y desplazamiento de los asistentes
- Funciones de apoyo
- ✓ Planificación estratégica (recopilación datos/consultores)
 - ✓ Administración del sistema de informático propio. Intranet
 - ✓ Bases de datos, suscripciones, membresías, libros sobre RRHH
 - ✓ Software para la evaluación del desempeño
 - ✓ Administración encuestas
- Relaciones sindicales
- ✓ Administración de los programas para la gestión de la diversidad
 - ✓ Honorarios de los abogados y asesores laborales
 - ✓ Gastos de reubicación laboral
- Otros
- ✓ Donaciones
 - ✓ Imprevistos
- Salud y seguridad laboral (PRL)
- ✓ Promoción y capacitación sobre seguridad
 - ✓ Capacitación y prevención de la violencia laboral
 - ✓ Asistencia médica en el lugar de trabajo para miembros de personal

- ✓ Programas para dejar de fumar
- ✓ Instalaciones deportivas

X. IMPACTO ECONÓMICO DE LOS INDICADORES CLAVE

Para el departamento de recursos humanos es difícil cuantificar económicamente las repercusiones que tienen sus políticas. Sabemos, después de realizar un estudio sobre el desempeño, que las políticas de gestión de personal son claves para que el personal de la organización sea y esté en las mejores condiciones para que su desempeño sea óptimo.

Las empresas, cada vez están más interesadas en encontrar formas de calcular el retorno de la inversión (ROI) de las acciones realizadas por el departamento de recursos humanos.

Las metodologías que hasta ahora se han usado para valorar el desempeño, como hemos visto en este trabajo, no se centran en el estudio cuantitativo.

1 Definición de los indicadores clave (KPI)

Para poder hacer un cálculo del impacto económico de las políticas de recursos humanos, debemos establecer primero los indicadores clave del desempeño. En nuestro caso, para seleccionar los indicadores de desempeño más importantes, nos fijaremos en el estudio de (**Aguilar, J. 2016, p 91-100**)), tras realizar un cuestionario a 650 personas de 190 empresas (65% nacionales y 22% extranjeras). Los principales indicadores que vamos a analizar son: Reclutamiento y selección, formación y desarrollo, y compensación y beneficios. Existen otros indicadores, que también son interesantes para calcular el impacto económico como son: la retención del talento, duración en el puesto, absentismo, accidentalidad laboral.

Los KPI son elegidos por la organización en función de su características y necesidades, así como de la complejidad y coste que les resulte el cálculo.

2 Análisis de indicadores

2.1 Reclutamiento y selección

A pesar de que el reclutamiento es una de las tareas más importantes de recursos humanos, pocas empresas miden la relación con los resultados empresariales, y en aquellas que se hace, es en relación con puestos de alta dirección.

Sin embargo, las empresas pueden realizar estimaciones en el tiempo que tardan en cubrir un determinado puesto, a través del cálculo del tiempo medio de contratación. El tiempo medio de contratación es el tiempo que transcurre hasta cubrir un puesto, bien sea por causa de baja de otro empleado, o por la creación de un nuevo puesto. Aquí las empresas si podrían

calcular haciendo una estimación la pérdida que podría causar esa falta de empleado, estimando la productividad del puesto a cubrir.

2.2 Formación y desarrollo

Los modelos que podemos encontrar que midan los resultados empresariales son pocos y no son del todo satisfactorios, ya que en su mayoría realizarlos suponen un coste alto en tiempo y dinero que no está justificado en los resultados obtenidos. Los que podemos encontrar en relación con la formación son:

- El método Kirkpatrick, se basa en analizar 4 niveles para evaluar la formación: reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados; siendo la de resultados la que aporta información financiera. El método consiste en realizar un seguimiento minucioso de los empleados que han recibido la formación estableciendo relaciones entre la producción realizada por los trabajadores posterior a la formación.
- Los modelos sistémicos de Eseryel (2002) son CIPP (Context, Input, Process, Product), IPO (Input, Process, Output, Outcome) Y TVS2 (Training Validation System), que miden los resultados de la competitividad de la organización, y el valor de los programas de formación de las empresas. **(Becker-Gerhart, 1996).**
- El modelo ROI (Return on Investment) y el ROS (Return on Strategy), que son evoluciones del método de Kirkpatrick. El modelo consiste en calcular el valor monetario generado por la formación de los trabajadores en una empresa aplicando la estadística y estimación.

2.3 Compensación y beneficios

La compensación y beneficios hace referencia la retribución. La retribución está compuesta por el salario definido por **(De la Calle-Ortiz, 2018, p. 196)** como: *“la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los periodos de descanso computables”*

Actualmente la tendencia en cuanto a la compensación de beneficios es usar el sistema de retribución flexible, donde una parte corresponde al salario monetario, son servicios que presta la propia empresa al empleado.

Es muy difícil establecer una relación entre las políticas salariales y el impacto económico para la organización. Sabemos que la partida de compensación y beneficios suele ser una de las más grandes de la empresa, pero altos sueldos no implican directamente que se obtengan mejores resultados.

Sin embargo, a pesar de que no hay modelos con relación a la compensación y beneficios si podemos establecer una relación entre el salario de eficiencia y a productividad.

El salario de eficiencia es aquel que minimiza el coste salarial del empresario por unidad efectiva empleada de servicio de trabajo (**Brue-Mcconnell-Mcpherson, 2007**), y la productividad es igual a la producción entre la cantidad utilizada de factores humanos utilizados.

2.4 Otros indicadores

- La retención del talento

Sabemos que retener el talento es muy importante para las organizaciones. También sabemos que la fuga de talento supone costes para a la empresa, pues en mayor o menor medida esos nuevos empleados tienen que pasar un periodo de adaptación donde probablemente no sean muy productivos.

Por lo tanto, a la empresa le servirá definir un índice de rotación que sea el cociente entre la cantidad de trabajadores, y los años que permanecen en la empresa.

- Absentismo

Es un indicador que nos servirá tanto para retrasos como para bajas, estableceremos una relación entre el valor medio de la hora trabajada entre las horas perdidas. Con ello podremos establecer un calculo

XI. CONCLUSIONES

Una de las características de las empresas es que necesitan empleados para realizar el trabajo. Pueden ser grandes o más pequeñas, que requieran una mayor especialización o menor. Los empleados son necesarios y generadores de valor para la empresa.

Las empresas se enfrentan a constantes cambios, donde la innovación es esencial para poder garantizar la supervivencia y éxito de la organización. La diferencia entre una empresa innovadora capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y otra que no lo es radica en los empleados. Las organizaciones que tengan unos empleados con un alto grado de desempeño tendrán más posibilidades de cumplir sus objetivos empresariales e incluso mejorarlos que otras con empleados con un desempeño menor.

La dirección de recursos humanos es la encargada de la gestión de personal, pertenece al ámbito estratégico de la organización. Sus tareas básicamente son la de captar y retener el talento, cubrir las necesidades formativas de los trabajadores para mejorar su desempeño, e intentar mejorar el clima laboral. Todas estas tareas suponen una inversión.

Cuando una organización decide invertir parte del beneficio obtenido en un activo, normalmente habrá realizado un estudio previo para cuantificar cual será el beneficio económico que le reportará.

A la hora de realizar una inversión en la gestión de personas, ese estudio se complica. Es muy difícil cuantificar el impacto de la gestión de personas en la empresa. A través de los presupuestos y del control de gasto, podemos saber cuánto dinero hemos invertido, incluso hacer un estudio pormenorizado de cuáles son las partidas que se han llevado mayor parte del presupuesto, pero no es muy fácil hacer una relación directa con el beneficio obtenido.

Para las empresas conocer el retorno de las inversiones de recursos humanos supondría encontrar el santo grial. Si fuera sencillo, las empresas sabrían con un estudio previo cuanto obtendrían, por ejemplo, por realizar una formación determinada. Por desgracia, todavía no es posible.

Los intentos por encontrar la forma de calcular cuantitativamente el impacto económico han fracasado al no poder calcularlo, o si han llegado a una aproximación de cálculo, la forma de realizar el estudio ha sido más costoso que el beneficio obtenido por saber el dato.

La dificultad está básicamente en la propia naturaleza humana de los empleados. Cada empleado reacciona de diferente forma al resto, por ejemplo, un curso de formación para un empleado será tan positivo que mejore su desempeño en un porcentaje del 20%, y sin embargo el mismo curso para otro empleado con similares características técnicas representará un 0%. Podría ser, que nos interesaría hacer un estudio minucioso de cada uno de los empleados de ese curso. Obtendríamos un resultado muy acercado a la realidad de lo que ha supuesto ese curso. Si embargo, ¿cómo estamos seguros de que ese 20%, o 0% proviene solamente de la formación?, no podemos saberlo, pues hay otros factores que intervienen en el desempeño de esos trabajadores. Podría ocurrir, que el trabajador del 20% tenga un clima laboral favorable, y realice su trabajo tranquilo y con ganas de hacerlo mejor; y que el trabajador de 0% sufra un alto estrés laboral con episodios ansiosos debido a unas condiciones de clima laboral tóxicas, eso supone la desmotivación laboral para él.

En este caso concreto, para acercarnos más a la realidad tendríamos que añadir todas las posibles variables, una tarea interminable y muy costosa, además no habría certeza muy alta, pues no sabríamos asignarle el peso de cada variable.

Una de las razones por las que el departamento de recursos humanos es mal entendido como un generador de gastos y no como una inversión proviene de la imposibilidad de saber cuál es el impacto económico de sus políticas

Afortunadamente, la dirección de recursos humanos, tiene herramientas para analizar el impacto de sus políticas. No hay un método para calcular el impacto económico, pero sí puede analizar el desempeño de sus trabajadores.

El desempeño es lo que indica la rentabilidad de las políticas de gestión de personas, siguiendo con el ejemplo de nuestros dos trabajadores, del 20% y el 0%. Recursos humanos detectará esos porcentajes y se preocupará por analizar el porqué de ese desempeño. El del 20% será positivo, las políticas en general funcionan. El trabajador del 0% hará revisar las expectativas de su desempeño, y donde está el problema, ¿es el ambiente?, ¿es falta de motivación? ¿el curso no es adecuado?, etc.

El desempeño es muy importante, y de forma indirecta relacionado con el beneficio empresarial. Altos niveles de desempeño tienen mejoran los resultados de la empresa.

Es posible que en un futuro seamos capaces de calcular el impacto económico de las políticas de gestión de personas. Las nuevas tecnologías, con la Inteligencia Artificial, probablemente nos ayudaran con el cálculo e incluso puede que con la creación de modelos. Además, debemos tener en cuenta la propia evolución de las empresas, donde en un futuro, el concepto y las estructuras organizativas podrían ser diferentes y ahí podrían calcularse y medirse.

Por consiguiente, se requieren investigaciones a futuro para dar respuesta a estos planteamientos y desarrollar herramientas fiables de cálculo

XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AENOR. Certificado EFR. Modelo de gestión de la conciliación (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/efr-modelo-gestion-conciliacion>

AENOR. Certificación responsabilidad social corporativa (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social>

AGUILAR, J. "¿Se Mide El Retorno De La Inversión En Las Políticas De Recursos Humanos? Un Análisis En España." (2016): (p 91-100) Revista INNOVAR journal

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. Ed. Academy of Management.

CALVO, P. Conferencia: en la EOI : “Valoración del Desempeño, gestión del Talento” (Internet) 2013. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=eWJCNG8pNdk>

CLAVER, E, GASCÓ, J.L., LLOPIS, J.: “Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo” 2º Edición, Editorial Civitas.

COMISIÓN EUROPEAS (CE) Libro verde (Internet) 2001. Editado por la CE (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

DE LA CALLE, M. C., ORTIZ, M., “Fundamentos de Recursos Humanos” 3º Edición. Madrid, 2018. Editorial Pearson.

DELOITTE. Publicación: 10 tendencias de gestión de RRHH (Internet) 2017. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>

DELOITTE. Reescribiendo las reglas para la era digital, (Internet) 2017 University Press. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciasaptialhumano2017/Capitulo%206.pdf>

ECONOMIPEDIA. Escuelas de pensamiento económico (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/escuelas-de-pensamiento-economico.html>

ECONOMIPEDIA. Definición Taylorismo RRHH (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/taylorismo.html>

ECONOMIPEDIA. Definición Inversión (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/inversion.html>

ECONOMIPEDIA. Definición de presupuesto (Internet). (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://economipedia.com/?s=presupuesto>

GUERRAS, L. A, NASVAS, J.E.: (2015) “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones” 5º Edición 2015. Editorial Civitas

GOLEMAN, D. (2010) “Inteligencia Emocional “76ª ed, 2010. Editorial Kairós

HASTINGS, R. Informe: Elaborar un presupuesto de RR (Internet) -2006. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://es.scribd.com/presentation/427462048/ELABORAR-UN-PRESUPUESTO-DE-RR-pptx>

DASÍ, A., DOLZ, C., FERRER, C. IBORRA, M: “Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas” 8º Edición, Madrid, 2011. Editorial Paraninfo.

LÓPEZ, O: La “invención” del capital humano y la inversión en capital humano. Revista GPT, N.º 13 julio 2012 (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4125255>

MAELLA, P. Video: ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? 2010. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>

BRUE, S.L, MCCONNELL, C.R, MCPHERSON, D, A.:(2007) “Economía laboral”, 7º Edición, Editorial Mc Graw Hill

HUNTER, P, LUCCI, L, MIRAGLIO, M, PINOARGOTE, P. Instrumentos internacionales y responsabilidad social de la empresa 2007. Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/instructionalmaterial/wcms_141845.pdf

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Publicación: La OIT responsabilidad social de la empresa (RSE). 2010. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm

LÓPEZ, J, ORTIZ, E.:(2019) “Neuroeconomía, psicología y economía: tres disciplinas de colaboración” Kindle Edición

REINA, R. "Productividad De Recursos Humanos, Innovación De Producto Y Desempeño Exportador: Una Investigación Empírica." Editorial Intangible Capital 12.2 (2016): 619-41. (citado el 9 de septiembre de 2020). <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/746/538>

DA SILVA, J, PÉREZ, L, RUEGA, S.M.: “Economía del trabajo y política laboral” 2º Edición, Editorial Pirámide.

TOSCANO, A: Video: ¿Cómo elaborar el presupuesto del área de RRHH? 2018. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=XIz4L0GpGtg>

TOSCANO, A: Video: ¿Cómo elaborar el presupuesto del área de RRHH? II 2018. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=km53OrMcFL8>

TOSCANO, A: Video: ¿Cómo elaborar el presupuesto del área de RRHH? III 2018. (citado el 9 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fJnQfi1tmTQ>

ANEXO I. GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA 1: Funciones de dirección de recursos humanos	10
FIGURA 2: Certificados de responsabilidad social corporativa (RSC).....	15
FIGURA 3: Métodos de medición del rendimiento	22
FIGURA 4: Proceso del presupuesto base cero (PBC)	25