



## Retorno sobre el talento

López Muñoz, Horacio<sup>1</sup> & Amador Vázquez, Samuel<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Tlaxcala, Ingeniería Financiera, Tlaxcala, México, horacio,lopez@uptlax.edu.mx, Av. Universidad Politécnica No.1, San Pedro Xalcaltzinco, Tepeyanco, (+52) 246-465-1300

<sup>2</sup>Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Puebla, México, samuel.amador@gmail.com, Av. San Claudio S/N Col. San Manuel, Ciudad Universitaria, (+52) 22 22 29 55 00

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

---

### Resumen

Las diferentes teorías financieras, administrativas y sociales resaltan al trabajador como clave para lograr el éxito de una empresa y muestran técnicas sobre cómo aprovechar su potencial. A menudo se conforman con la dirección y la explotación de la creatividad y talento sin brindar una herramienta que permita medir la inversión en ellos.

Para ello, se creó la herramienta Return Over Talent (ROT por su abreviación inglesa), que mide el talento, creación de conocimiento y su aplicación en la entidad. También permite saber si la inversión que se ha efectuado en las personas talentosas en la empresa ha rendido frutos de forma en que permita reconocer dicho esfuerzo y compensarlo.

El presente trabajo expondrá cómo, utilizando dicha razón, junto con otras también conocidas (ROA, ROI y ROE) es posible incrementar el valor de la empresa y al mismo tiempo, el de los empleados talentosos equitativamente.

Palabras clave: Inversión, potencial, retorno, talento.

### Abstract

Different financial, administrative and social theories highlight the employee as a key to the success of a company and show techniques on how to take advantage of their potential. They often comply with the direction and operation of the creativity and talent without providing a tool that allows to measure the investment made in them.

Therefore, the tool ROT, Return Over Talent, which measures talent, creation of knowledge and its application in the entity was created. It also allows us to know if the investment that has been made in the talented people inside the company has been paid off so that it can recognize that effort and reward it.

This paper will present how, using this vector, along with the well-known ROA, ROI and ROE make possible to increase the value of the company and at the same time, the talented employees fairly

Keywords: Investment, potential, return, talent.

## 1.- Introducción

¿A qué se debe el éxito de una empresa? ¿a la planeación estratégica? ¿a una dirección con visión? ¿al activo fijo nuevo? ¿a planes innovadores de producción? Por supuesto que se debe a todo lo anterior, entre otros factores. Todos ellos se pueden medir y existen instrumentos específicos para cada uno. De hecho, las corporaciones se preocupan por el Retorno de la inversión conocido como ROI en sus inversiones. Sin embargo, uno de los factores que se mencionan a menudo y que con la misma rapidez se olvida es el talento humano.

Cuando los gerentes analizan el capital humano, lo hacen desde la perspectiva de la posibilidad de obtener mayores utilidades por la contratación de personal talentoso.

Con la finalidad de ser competitivos, el área de Recursos Humanos se involucra en la capacitación, esperando que el nuevo empleado se integre y trabaje de forma eficaz, ya sea por su cuenta o en equipos competitivos. Se esfuerza en que el trabajador sea comprometido, colaborativo, innovador, creador, productivo, flexible y además que el talento haga la diferencia con la competencia.

Para lograr lo anterior, la entidad invierte en capacitación, seguimiento, control y dirección, es decir, usa dinero para pagar a empresas o personas que realicen actividades de *coaching*, talleres de trabajo, desarrollo de talento etcétera, de manera que las personas liberen su potencial. Los resultados de dichas prácticas deberían verse no sólo en las operaciones o actividades diarias, sino en un impacto financiero positivo en las utilidades de la empresa. Así que ¿cómo medir dicho impacto? ¿existe una fórmula que permita determinar el rendimiento en la inversión que se hace para liberar el potencial del talento tanto de administrativos como de operadores?

La respuesta es sí la hay. Se llama ROT (Retorno del Talento). Esta es una medida derivada del ROI cuyo análisis permite no sólo acelerar el potencial profesional del talento de las personas en la empresa, sino desarrollar liderazgo, lograr ascensos, generar ideas y conocimientos que apliquen tanto a procesos como a la administración, innovación, cultura del cambio, definición de estrategias y proyecciones.

El presente artículo pretende puntualizar la necesidad de medir el talento, de crear conocimientos y de hacerlos útiles a través de su aplicación, pero enfatizando en la obtención de un porcentaje de rendimiento para medir la conveniencia de la inversión y la utilidad que resulta. Saber el rendimiento de la inversión, permitirá no sólo reconocer a las personas talentosas mediante premios y distinciones; también, si los resultados son positivos, mejorará la utilidad de la empresa, permitiendo posicionarse sobre la competencia y evidentemente, alentará la capacitación y el desarrollo del personal.

## 2.- Midiendo la inversión

*To stay competitive and relevant, your leaders, employees, and teams need to be engaged, flexible, entrepreneurial, collaborative, innovative, productive, and effective at spotting and responding to opportunities and challenges<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Eslogan de la empresa *Return On Talent* dedicada a desarrollar el talento dentro de la empresa. Se puede consultar en <http://www.returnontalent.com/> para verificar los servicios que ofrece y cómo gestionar el ROT en inversiones en software.

Todas las empresas requieren de inversión: invierten en capital de trabajo y capital físico para el logro de sus actividades; también invierten en personas, esperando de ellas no sólo su trabajo y esfuerzo, sino resultados que sean financieramente, viables.

Como todas las inversiones, es necesario saber cuándo regresarán y, si lo harán, con cuánto rendimiento o utilidad. Tanto en los proyectos de capital como en la administración del capital de trabajo, se utilizan diversas técnicas para lograr lo anterior. Algunas veces se usan unas muy avanzadas como la valuación de los flujos de efectivo futuros descontados y su tasa de rendimiento real. En otras, se utilizan ratios o razones entre un concepto y otro para medir la eficacia. Lo anterior significa que todas las entidades económicas utilizan diversos mecanismos para medir la efectividad de su inversión o sencillamente evaluar la salud de la empresa para utilizarse en tres áreas (Preve, Fraile y Sarria, 2015):

1. Para compararse con otras empresas del sector
2. Verificar si la empresa es lo que debe ser y hace lo que debería hacer a través de la evolución de la misma
3. Realizar proyecciones

Entre ellos, hay ratios de proporción como las *Razones de Liquidez, Solvencia, Eficiencia Operativa* y por supuesto, *Rentabilidad* detalladas en el *apéndice C* de la NIF A-3 de las *Normas de Información Financiera emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF)* en conjunto con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2017). El último grupo busca determinar y cuantificar la rentabilidad de la empresa y de los accionistas. Para ello, se agrupó en dos la rentabilidad que se medirá de acuerdo a la base con la que se quiere comparar la utilidad: ya sea sobre ingresos o sobre la inversión. Enfocado en este último párrafo, llama la atención ciertas razones debido a la elección de la comparación propiamente dicha, dado que tiene que ver con lo que invierte el accionista: el Retorno de Capital y el Retorno de los Activos.

El Retorno de Capital, más conocido por sus siglas en inglés **ROE** que condensa *Return on Equity*, se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$ROE (\text{Retorno de Capital}) = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \quad (1)$$

El resultado, expresado en porcentaje indica el retorno de la inversión realizada o, dicho en otras palabras, la capacidad que tiene la empresa para remunerar a los accionistas. El uso de esta ratio es generalizado porque, al señalar qué porcentaje de rendimiento tiene la inversión, se expone también cómo se emplean los recursos en la empresa. Así pues, si el ROE es alto, significa que los recursos propios de la entidad se emplean de tal modo que la utilidad que ofrece se optimiza. Es importante que dicho parámetro sea alto y que se busque que crezca con el tiempo.

El problema de este indicador es que considera todo el capital contable que está constituido por las aportaciones de los socios y por otros conceptos que no se relacionan completamente con el bolsillo del accionista, como el capital ganado. No obstante, se utiliza en una forma amplia y su vigilancia permite al tomador de decisiones elegir el rumbo de la empresa.

Por su parte, la razón financiera Retorno de Capital Contribuido, equiparable al **ROI** o *Return on Investment* compara el beneficio obtenido exclusivamente con el capital

invertido. Por supuesto, dado que se habla de *inversión*, se elegir el ratio indicado para calcularlo. Por ejemplo, en la acepción del IMCP, el ROI considerando la inversión de los socios se calcula:

$$ROI \text{ (en capital contribuido)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contribuido}} \quad (2)$$

Lo que se mide es qué porcentaje de utilidad o ganancia neta existe con respecto a la inversión realizada. Así pues, si es positivo, significa que la empresa es rentable y que se han tomado las decisiones correctas haciendo más eficaz el uso del capital. Si baja, por el contrario, implica no sólo errores en la administración sino baja de utilidades y posiblemente, una pérdida. Este indicador puede utilizarse con una gran variedad de cocientes, cambiando el numerador por la utilidad de la actividad y el numerador con la inversión efectuada. Por ejemplo, podemos comparar ventas generadas con los costos generados en una campaña de internet. El ROI es ampliamente considerado como métrica de conveniencia para tomar mejores decisiones y, por supuesto, ante un presupuesto de inversión, elegir junto con otros indicadores qué rumbo tomar.

Finalmente, el **ROA** —*Return on assets*— parte de la premisa de que los activos de la empresa se encuentran financiados por pasivo y capital. Dado que los dos anteriores se enfocan en el capital social o contable, es lógico que se desee comparar la utilidad operativa, es decir, la que se obtiene antes de del costo integral de financiamiento e impuestos, contra los activos totales de la empresa. En realidad, hay un motivo de elegir este concepto: la utilidad en operación se va a repartir entre los pasivos y los accionistas. Si bien, la razón del Retorno de activos descrito en el apéndice C de la NIF A-3 mide *casi* lo mismo, en realidad determina el rendimiento de los activos contra la utilidad neta, la aceptación general. Para ello, se emplea la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad antes de financiamiento e impuestos}}{\text{Activos totales}} \quad (3)$$

Así, los tomadores de decisiones miden la capacidad de los activos y su eficiencia en la generación de utilidades que se repartirá independientemente de dónde se obtuvieron los fondos invertidos.

Estas tres ratios son generales y se toman en consideración, tanto en la proyección financiera para crear una nueva corporación, como para el principio de negocio en marcha. Su correcta elección de cocientes e interpretación proporciona elementos que permiten derivar el rendimiento de la entidad.

Pero, tanto el ROA como el ROE tienen algo en común: el principio que deriva del ROI porque miden un rendimiento sobre una cosa en particular. Eso implica entonces que éste último puede adoptar muchas formas dependiendo de lo que se desee medir.

## 2.1.- ¿Qué es el ROT?

Las herramientas tradicionales como el ROI, ROE y RAE se enfocan principalmente en empresas que cuentan con información financiera en estados contables: por ejemplo, en cantidades medibles como procesos de producción. Si bien los indicadores se han utilizado durante mucho tiempo, la empresa moderna exige hoy en día que se considere otros componentes en la organización. Uno de ellos, es el capital humano.

La cultura empresarial contemporánea enfatiza que *el capital humano es la parte más importante de la organización*, o el del desarrollo personal en la empresa. Estas corrientes intentan humanizar un poco el concepto de mano de obra para integrar al empleado como un ser existente y no un mero activo que se utiliza. De la misma manera, se pretende que las personas se desarrollen para alcanzar un potencial —y no necesariamente por razones de calidad humana sino económicas (Marzano, 2011)— que permitiría explotar los resultados de la aplicación de sus nuevos conocimientos en los procesos de la empresa. En este trabajo no nos centraremos en la conveniencia ética de la forma y fin de desarrollar el potencial de las personas, pero sí ahondaremos en un precepto básico: para hacer que las personas con talento desarrollen las actitudes y aptitudes necesarias que permitan convertir ese talento en soluciones para la corporación, es necesaria una inversión. Y los resultados de dicha inversión, se deben medir.

Esa es la premisa del **ROT** o, por sus siglas en inglés, *Return on Talent*. Las empresas deben potenciar el talento de las personas para convertirlo en conocimiento que se pueda aplicar. Cuando se aplica el conocimiento y se obtienen resultados, entonces se puede medir de la misma manera que hacemos con el ROI, la inversión.

En realidad, el ROT no es más que otra forma de expresar un ROI con la diferencia de que los cocientes son indicadores de inversión en el personal y los resultados de las ideas convertidas en conocimiento aplicado que brindan convertidos en ganancias:

$$ROT = \frac{\text{Conocimiento generado y aplicado}}{\text{Inversión en talento}} \quad (4)$$

Lo que este indicador ofrece, es el porcentaje de rendimiento que la empresa logra respecto a la inversión en talento realizada. Medir esto implica una habilidad suficiente para obtener los datos cuantificables, pero de la interpretación podremos obtener indicadores efectivos. Así por ejemplo, medirlo no sólo implica entender la rentabilidad de la inversión en talento de forma monetaria, sino que ayudaría a contestar preguntas como ¿quiénes son los talentos en la compañía? ¿están en donde desean estar? ¿tenemos la posibilidad de tener y formar líderes? ¿el talento del personal actúa como agente de cambio? ¿tienen iniciativa y convertimos sus ideas en mejoras dentro de la institución? ¿podemos contar con su presencia? ¿sufren de *burnout*?<sup>2</sup> ¿cómo tratan sus ataduras? ¿están dispuestos al cambio, a enfrentar la incertidumbre y a tomar oportunidades? ¿tenemos pérdidas por no aprovechar a las personas talentosas? Es evidente que, si la empresa cuenta con talento humano, deseará que se desarrolle y evitará la salida del personal que lo posea. Por eso es importante medir, no sólo para saber si lo invertido da frutos, sino para reinvertir y mantener.

## 2.2.- Utilidad del ROT

El ROT, si bien comparte la premisa de medir un rendimiento pasado como lo hace el ROI, ROE y ROA, no garantiza un éxito o potencial futuro; sin embargo, proporciona

<sup>2</sup> El *síndrome de burnout* es un problema emocional proveniente del estrés en el trabajo que provoca fatiga, ineficiencia y problemas interpersonales. Se denomina así por el desgaste que ocasiona en quien lo padece.

herramientas para tomar las decisiones que construya el camino para alcanzar los resultados deseados. De esta manera, si se implementa el ROT en la empresa, existen mayores oportunidades de crear estrategias para incrementar el ROI porque:

- Con su análisis, el tomador de decisiones en la empresa tendrá la habilidad de identificar la fuerza creativa.
- Con la inversión en el talento adecuado, se logra innovación en los procesos, mejoras al producto y una mejor comunicación<sup>3</sup>.
- Se crea un ambiente de trabajo cordial cuando se toman las decisiones adecuadas de motivación y trato a las personas.
- Las personas con el talento impulsan a los demás y los motivan.
- Ayuda a que los gerentes replanteen su forma de dirigir de forma que serán más flexibles, para reconocer y aceptar los agentes de cambio y a aprovechar las oportunidades.
- El personal estará más motivado al reconocer su labor y al integrarlos y reconocerlos como parte importante de la empresa.
- Evitaría que las personas con talento sean colocadas en trabajos rutinarios que disminuyan su potencial.
- Es un indicador de una buena selección de personal y de una dirección adecuada según los objetivos alcanzados.
- Permite identificar y hacer más rentable la inversión en talento, de manera que se puede incluso predecir oportunidades.
- Permite recompensar adecuadamente a los creadores del conocimiento aplicado en la empresa.
- Además, brinda datos cuantitativos y no sólo cualitativos.

Evidentemente, para que el ROT se pueda ser medible, se debe contar con los elementos adecuados que dependen de un planteamiento básico: las personas con talentos generan conocimientos. Para que estos conocimientos sean efectivos, deben *ponerse en práctica* e implementarse. Lo importante se reconozca que el talento genera activos en el momento en que el conocimiento es aplicado.

### 2.3.- Cálculo del ROT

Aunque este cálculo no es más que una ratio financiera, en realidad es un vector porque provee magnitud y dirección en la toma de decisiones. Es sencillo porque supone entonces que debemos conocer cuánto se invirtió en talento y cuánto se ganó en la aplicación del conocimiento generado por el talento.

Un ejemplo sencillo sería la implementación de cursos y talleres para vendedores con las características necesarias para lograr implementar ideas y conocimientos en la empresa. En este caso, la empresa deberá invertir en tal capacitación y esperar un incremento en ventas como resultado. Así las cosas, para determinar el ROT de su inversión se debe de hacer lo siguiente:

$$II = IP - IS \quad (5)$$

<sup>3</sup> La opinión de Subir Chowdhury en su artículo *Return On Talent* recuperado de <http://www.financepractitioner.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/return-on-talent?full> se basa en que el talento crea talento y por tanto, el mismo se convierte en un activo.

Donde:

II = Ingresos incrementales por la inversión en el personal  
 IP = Ingresos proyectados considerando las aportaciones del talento contratado  
 IS = Ingresos que sucederían sin la capacitación al personal

La medición de los ingresos se efectúa considerando los escenarios y factores que hicieron crecer las ventas y eliminando el efecto de las mismas para saber qué sucedería si todo sigue igual. Este es un ejemplo que serviría en el caso de capacitación a vendedores, donde los ingresos después de capacitación se comparan con los resultados esperados si no hubiesen tomado cursos.

Por lo tanto:

$$ROT \text{ en capacitación} = \frac{II}{ICD} \quad (6)$$

Donde:

II = Ingresos incrementales por la inversión en el personal  
 ICD = Inversión en capacitación y desarrollo

Ahora, ¿qué sucede cuando los factores que se miden no son tan sencillos, como cuando se intenta implementar un centro de capacitación? Sería necesario calcular el costo incremental de cómo se elaboran las cosas estimando la diferencia del costo de hoy contra el que existía antes de la aplicación de los conocimientos generados y dividirlos entre la inversión realizada.

A fin de hacer esto más sencillo, podemos especificar una serie de pasos a realizar a continuación.

### 2.4.- Calcular el ROT de los procesos gerenciales actuales.

Lo primero que se tiene que hacer es recopilar datos. En empresas grandes, esto puede resultar complicado por lo que una buena manera de resolverlo es eligiendo muestras estadísticas. Se puede hacer mediante una encuesta sencilla en la que se pregunte al personal administrativo primero, cuánto tiempo invierten preparando y realizando una evaluación de desempeño. Con este dato, se obtienen las horas a la semana o en un periodo determinado. Dado que la aplicación será en diferentes departamentos, existe la posibilidad de medir en cada uno de ellos los resultados o unirlos en un promedio que medirá el total en la empresa. Con ello, se debe realizar los siguientes cálculos para medir la inversión como el costo de recibirla:

Horas promedio en cada revisión al desempeño por trabajador (HPR)

Por: Número de revisiones en el departamento o en la empresa en el periodo a medir (NR)

Horas promedio dedicadas al personal (HPP)

Por: Número de empleados en la empresa o departamento (NE)

Horas totales dedicadas a revisión al desempeño en el periodo (HTR)

Por: Salario en hora del gerente o director (SDA)

Costo total de la revisión al desempeño (CTD)

Este costo es por parte de la administración y sintetizado, obtenemos la siguiente expresión:

$$CTD = HPR * NR * NE * SDA \quad (7)$$

Por parte del costo de evaluaciones para los empleados es:

Horas promedio que utiliza el empleado en un periodo a las revisiones (HPE)

Por:  $\frac{\text{Número de empleados (NE)}}{\text{Horas totales dedicadas (HPE)}}$

Por:  $\frac{\text{Salario en hora del personal (SDP)}}{\text{Costo total de las evaluaciones al empleado (CTEE)}}$

Dado que este costo mide al empleado, la expresión queda:

$CTEE = HPE * NE * SDP$  (8)

Este cálculo deberá hacerse también a los gerentes, quienes ocuparán ahora el segundo cálculo debido a que ellos también son subordinados de alguien más (En este caso, de la dirección general). Es pertinente que se consideren otros costos agregados al importe del salario porque se invierte no únicamente un salario, sino que hay otros como gastos de administración. Se puede, por ejemplo, hacer una lista para obtener el dato y a la suma denominarle *total de costos físicos incurridos* para que se adicione al salario. La empresa Halogen Software sugiere que no sea excesivamente exhaustiva ni exacta.

Si es complicado, se puede utilizar una hoja de cálculo de la siguiente manera:

Tabla 1. Determinación del costo por persona

	Horas promedio invertidas	Promedio del costo por hora	Número total de personal	Costo total
Gerentes				
Empleados				
Recursos Humanos				
Otro personal de apoyo				
Total de costo del personal				

**Fuente:** Halogen Software. Empresa dedicada a la medición del ROT. Tomado de: <http://www.halogensoftware.com/learn/how-to/estimating-the-return-on-your-talent-management-investment>

Cabe resaltar que la medición se realizó durante tres años, de manera en que se puede tener una mayor referencia. Hay que considerar también que los costos, si bien son fijos, están sujetos a la inflación por lo que se recomienda incrementar en los años subsecuentes un porcentaje a los costos en caso de que se desee proyectar. Luego de calcular estos costos en su conjunto, se suman para obtener el *Costo total del desempeño actual* (CTDA)

$$CTDA = CTD + CTEE \quad (9)$$

Es importante ahora repetir el proceso, pero con datos *anteriores* a la inversión. De esta forma, se estará en condición de saber si los costos disminuyeron para convertirse en utilidad:

Costo total del desempeño antes de la implementación de la inversión en talento (CTDAI)

Menos:  $\frac{\text{Costo total del desempeño actual (después de la implementación) (CTDDI)}}{\text{Utilidad generada por la inversión en talento (UIT)}}$

$UIT = CTDAI - CTDDI$  (10)

Con los costos totales, simplemente se aplica la fórmula:

Utilidad generada por la inversión en talento (UIT)

Entre:  $\frac{\text{Inversión realizada (IRT)}}{\text{ROT}}$

$ROT = \frac{UIT}{IRT}$  (11)

El ROT se expresa en porcentaje y de su lectura se puede medir el impacto de la misma. Evidentemente, si se proyectan estas cifras a tres años, es posible tomar mejores decisiones. La implementación de este procedimiento que se mide en toda la empresa o por departamentos, hará que los beneficios impulsen la inversión en talento.

En el ejemplo desarrollado, los ingresos se obtuvieron de los ahorros en los procesos.

2.5.- Cálculo del ROT aplicado a talento puro

## 2.5.- Cálculo del ROT aplicado a talento puro

Este es el cálculo más complicado de todos. La razón es que implica el planteamiento a profundidad respecto al talento y a la generación de ingresos, cuestión harto complicado de obtener. Para proceder en este escenario, necesitamos definir algunos puntos:

- La utilidad o beneficios obtenidos por los conocimientos generados por los talentos
- El costo de la detección de los talentos
- El costo de desarrollar talentos
- El costo del entorno que se necesita para que el talento pueda trabajar
- El costo por mantener el talento, generalmente en forma de recompensas

Hay que considerar que, salvo el primer punto, que representa un incremento en las utilidades generados en ingresos, el resto son costos. Además, dicho punto se puede determinar con la metodología del punto 2.4. La suma de todos ellos será el costo total:

$$\text{Costo total} = b + c + d + e$$

Por lo tanto:

$$ROT = \frac{\text{Utilidad generada por el talento} - \text{Costo total}}{\text{Costo Total}} \quad (12)$$

La fórmula sigue la misma premisa de generar un porcentaje como resultado, es decir, una tasa de rendimiento. El problema ahora es cómo identificar cada uno de los componentes para determinarlo:

- a. La utilidad o beneficios obtenidos por los conocimientos generados por los talentos se debe considerar en cantidad, área de beneficio y duración del mismo. Cuantificar esto puede resultar difícil de manera que la mejor forma de hacerlo es preguntarse: *si la persona talentosa no estuviese aquí, ¿qué perdería la empresa?* Esto es un costo de oportunidad, pero representa a su vez un ingreso incremental. La respuesta se

puede cuantificar y ese sería el importe que se anotaría en el rubro a.

- b. Los costos de detección del talento se determinan con las erogaciones que se efectúan en su búsqueda o bien, por el costo del cambio de cultura en la empresa: al eliminar la burocracia, se logran cambios y éstos pueden medirse monetariamente: ¿cuánto erogó la empresa por una idea nueva? ¿se necesita cambiar de trabajadores? ¿se debe reestructurar la empresa y cuánto cuesta ello?
- c. El costo de desarrollar talentos se refiere a la inversión en el personal de la idea. Cuando se crea un nuevo producto, no sólo se pagan los componentes, sino la idea, así como la aplicación de la misma y el talento entra en esta categoría porque se convierte en un activo intangible.
- d. El costo del entorno se mide con los requerimientos que se necesita para que el talento genere sus ideas y conocimientos.
- e. El costo de mantener el talento son los incentivos a otorgar, pero también incluyen el buen trato. Estas remuneraciones no deben ser extremadamente competitivas, sino satisfactorias pues de otra manera se crearían posibles actos discriminatorios en aras del talento.

Si bien los métodos propuestos para determinar el ROT se basan mayormente en datos incrementales, también intervienen los costos de oportunidad y de reemplazo

### 3.- Caso práctico

La empresa SA con sede en la ciudad de Tlaxcala, ha decidido medir el talento de sus vendedores. Para ello, se posee los siguientes datos:

Ingresos esperados con la capacitación del personal para el año 2017 \$ 16,500,000  
 Ingresos esperados según el presupuesto de ventas para 2017 \$ 15,600,000  
 Monto pagado por cursos de capacitación y desarrollo \$ 120,000

De la misma forma, se desea saber el retorno en los procesos gerenciales para determinar la conveniencia de la capacitación a partir de lo invertido con la finalidad de agilizar el trabajo del personal por medio de la reducción del tiempo que se dedica diariamente en revisar su desempeño. Para ello, mediante muestras estadísticas y como resultado de las encuestas realizadas al gerente de producción, obtuvo los siguientes resultados:

- El gerente dedica dos horas y media en promedio semanal de revisión por trabajador
- En un año, realiza 37 revisiones
- Tiene 4 empleados a su cargo
- El salario por hora del gerente es de \$ 125.00
- El salario promedio de sus empleados es de \$ 48
- Costo total del desempeño del año anterior \$ 91,450
- Monto pagado por capacitación a los empleados \$ 10,000

#### 3.1.- ROT por capacitación y desarrollo

Primero se determinan los ingresos incrementales estimados a obtener:

Ingresos incrementales = 16,500,000 – 15,600,000 = 900,000

$$ROT \text{ en capacitación} = \frac{II}{ICD} = \frac{900,000}{120,000} = 7.5$$

El resultado implica que, por cada peso invertido en capacitación, se obtuvieron \$ 7.5 de ventas en el año. Este resultado por sí mismo basta para animar a los empresarios a incrementar la capacitación y desarrollo de su personal. Fuera de este análisis está el importe esperado por la capacitación dado que eso se obtiene con un conjunto de estrategias conjuntas entre gerencia y vendedores, así como con los asesores.

#### 3.2. ROT en procesos gerenciales

En este caso, se medirá el costo de la administración y supervisión al desempeño de los empleados a cargo del gerente. Para ello, la fórmula 7 dicta lo siguiente:

- Horas promedio en cada revisión al desempeño por trabajador (HPR): 2.50 horas
- Número de revisiones en el año (NR): 37
- Número de empleados a su cargo (NE): 4
- Salario por hora del gerente (SDA): \$ 125.00

$$CTD = HPR * NR * NE * SDA = 2.50 * 37 * 4 * 125 = \$ 46,250$$

Esto significa que el gerente dedica 2.50 \* 37 = 92.50 horas al año para revisar el desempeño de cada uno de los agentes a su cargo, es decir 92.50 \* 4 = 370 horas en total al año lo que significa  $\frac{370}{4} * \$ 125 = \$ 46,250$  pesos de su salario se dedican a la revisión al desempeño.

Por su parte, la proporción del salario de los trabajadores revisados que corresponde a este cálculo se determina así:

- Horas promedio que utiliza el empleado en las revisiones al año (HPE) = 92.50
- Salario por hora del personal promedio (SDP): \$ 48

$$CTEE = HPE * NE * SDP = 92.5 * 4 * 48 = \$ 17,760$$

En otras palabras, las horas totales dedicadas por parte de los subordinados del gerente a revisión dentro de la jornada laboral es de 370 lo que significa que, del total del salario percibido al año por aquellos, \$ 17,760 corresponden al costo de revisar su desempeño.

Con estos datos, la suma nos proporciona el costo total del desempeño del año, es decir, la parte proporcional del salario que se dedica a la revisión de desempeño:

$$CTDA = CTD + CTEE = \$ 46,250 + \$ 17,760 = \$ 64,010$$

El costo del año anterior, *antes de implementar la capacitación al personal cuyo objetivo sea una baja en el tiempo dedicado a la revisión cotidiana de su desempeño*, fue de \$ 91,450.00 (CTDAI) de forma que es posible determinar si hubo una utilidad real simplemente restando al costo anterior, el actual:

$$UIT = CTDAI - CTDDI = \$ 91,450 - \$ 64,010 = \$ 27,400$$

Esto implica que haber capacitado al personal, permitió un ahorro de \$ 27,400 en tiempo dedicado a revisar su desempeño,

es decir, generó una utilidad. Como se invirtieron \$ 10,000 en estos cuatro empleados, el ROT es el siguiente:

$$ROT = \frac{UIT}{IRT} = \frac{\$ 27,400}{\$ 10,000} = 2.74$$

Por tanto, se generó \$ 2.74 por cada peso invertido en capacitación.

#### 4.- Conclusiones

El talento es un activo intangible en la empresa. Debe promoverse e incentivarse porque con él se crearán nuevas ideas, nuevos conocimientos. Promover estos talentos para que alcancen un potencial en beneficio de la entidad tiene un costo, pero dicho costo debe apreciarse como una inversión. Estos conocimientos generados no servirían de nada si no son empleados; sin embargo, al aplicarlos, se genera un valor

agregado a la compañía en forma de nuevos procesos o de nuevos productos o métodos. Ese valor debe medirse para saber hasta dónde está la contribución y que utilidad aporta.

El ROT entonces permite, mediante el cociente de lo invertido con lo obtenido, medir el retorno de lo invertido de forma que se puedan tomar decisiones más competitivas en Recursos Humanos. El ROT se aplica en diferentes departamentos y sobre inversión en capacitación, procesos o incluso en compra de herramientas que incrementen el talento en la empresa. Utilizar esta derivación del ROI junto con el ROA y ROE, proporciona una mayor visión de la empresa, de la inversión y de la utilidad que obtiene el inversionista y más importante aún: permite trabajadores talentosos reconocidos, bien remunerados, felices y satisfechos en la empresa.

**Referencias bibliográficas**

- HUSELID, BECKER y BEATTY. (2005). *The workforce scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Estados Unidos. Harvard Business School Press.
- MARZANO, MI. (2011) *Programados para triunfar: Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. México. TusQuets Editores.
- PREVE, FRAILE y SARRIA. (2015). *Las finanzas en la empresa. Combinando rigurosidad e intuición*. Argentina. TEMAS Grupo editorial.
- BANERJEE, S. (2013). Return on Talent. *The Management Accountant: The Journal for CMAs*, 48, (3), 262-269. Recuperado de <http://www.icmai.in/upload/Institute/Journal/March2013.pdf>
- CHOWDHURY, S. (2016). Return on talent. *Qfinance: The ultimate financial resource*. Recuperado de <http://www.financepractitioner.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/return-on-talent?full>
- MSG EXPERTS (S.F.). Return on Investment for Talent Management. *MSG Management Study Guide*. Recuperado de <http://managementstudyguide.com/return-on-investment-talent-management.htm>
- MAINA, W. (S.F.). Estimating the return on your talent management investment. *Halogen Software: Strategic Talent Management*. Recuperado de <http://www.halogensoftware.com/learn/how-to/estimating-the-return-on-your-talent-management-investment>