

La Utilidad Económica de las Intervenciones Organizacionales  
en la Gestión de los Recursos Humanos.

Jesús F. Salgado

Catedrático de Recursos Humanos y Psicología del Trabajo

Universidad de Santiago de Compostela

## 1. UTILIDAD ECONÓMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El impacto económico de los procesos de gestión de los recursos humanos es un tema de interés creciente en muchas organizaciones, tanto públicas (p.e. Administraciones) como privadas (p.e. empresas), y uno de los problemas que se le plantean en ocasiones a la gerencia de las organizaciones es cómo pueden medir las intervenciones en la gestión de los recursos humanos (p.e. la selección, la formación, la evaluación del desempeño o la eficacia de los planes de carrera) en términos de beneficios ya que estos no son tan tangibles como puede ocurrir en otro departamento (por ejemplo, el departamento de compras o de producción). Es decir, ¿qué ganancia (o ahorro) en dinero va a suponer el llevar a cabo un determinado proceso incluido en la gestión de los recursos humanos?. La realidad es que los directores y responsables de recursos humanos podrían estar actualmente en condiciones de establecer los resultados económicos relativos de sus actuaciones y decisiones y, en consecuencia, la del personal contratado por ellos. Otra cosa es que sepan cómo se hace. Los pocos que lo hacen tienen una cierta capacidad para hacer la estimación en términos de costes, pero no en términos de beneficios (o aumento de la productividad). Sin embargo, en el presente ya se dispone de métodos para conocer el impacto de las intervenciones de recursos humanos y así sacar conclusiones sobre su rentabilidad frente a la utilización de otros programas o sistemas. Esto se conoce con el nombre de análisis de utilidad (Brogden, 1949; Cascio, 1991; Boudreau, 1991, Cabrera, 2001). Aunque con más de 50 años de antigüedad, los métodos de utilidad económica han sido poco utilizados por los profesionales de los recursos humanos y sus asesores (p.e. consultores) y se han usado preferentemente en el ámbito académico (p.e. universidad) y de investigación.

## **2: LA MEDICIÓN DE LA UTILIDAD ECONÓMICA**

Actualmente existen varios modelos de análisis de utilidad, pero gran parte de la investigación actual sobre el impacto económico de las intervenciones en recursos humanos se basa en el trabajo pionero de Brogden (1949) y de Cronbach y Gleser (1965). Estos autores mostraron que existía una relación lineal entre la validez de un predictor y el rendimiento en el trabajo medido en unidades monetarias (p.e. euros, dólares).

Antes de pasar a exponer las diferentes ecuaciones necesarias para calcular la utilidad económica vamos a explicar los datos que hay que tener en cuenta, centrándonos en el caso de la selección de personal. Para saber si un programa de selección (o cualquier otra intervención de recursos humanos tales como formación, evaluación del desempeño, feedback, etc.) va a ser rentable en una organización determinada, en primer lugar debemos conocer el coeficiente de validez de dicho instrumento, por ejemplo el de una entrevista conductual estructurada. Sabemos que la utilidad económica de la entrevista aumentará cuanto mayor sea su validez. En segundo lugar, es necesario conocer la desviación típica del valor del rendimiento en dinero. Cuanto mayor sea la diferencia en el rendimiento en dinero de los diferentes empleados mayor será la utilidad, es decir, si existe una diferencia alta en las aportaciones que hacen a la organización empleados de diferente rendimiento, entonces la desviación típica será mayor y esto aumentará la utilidad promedio. Por el contrario, si el rendimiento de los diferentes empleados tiene un valor similar, el beneficio que se puede obtener con un determinado programa de selección no será muy grande, ya que el objetivo de todo proceso de selección es poder predecir cuáles serán los empleados que tendrán mayor rendimiento frente a los que tendrán un mal rendimiento en un puesto en concreto. Una tercera variable es la

puntuación media que tienen los empleados seleccionados en el predictor (la entrevista conductual estructurada en el ejemplo anterior). Cuanto mayor sea esta puntuación mayor será la utilidad, ya que esto predice un mayor rendimiento. Esta media de los empleados debe venir expresada en puntuaciones típicas (puntuaciones  $z$ ). La siguiente variable es el coste del programa de selección. En otras palabras, el coste de la entrevista. Cuanto menor sea dicho coste, mayor será la utilidad del programa. Finalmente, la última variable es la proporción de candidatos aceptados (contratados) de entre los posibles solicitantes del puesto en cuestión. A esta variable se le llama razón de selección. Todas estas variables se combinan del siguiente modo en la ecuación:

$$U = (R * SDy * M) - (C / RS) \quad (1)$$

donde,

U = utilidad económica

R = validez del procedimiento (p.e. entrevista)

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero

M = puntuación en el predictor (en puntuaciones típicas)

C = coste de la entrevista

RS = proporción de candidatos aceptados (razón de selección).

Hay una segunda fórmula que puede utilizar cuando estamos comparando la ganancia en utilidad económica que se seguiría como consecuencia de la sustitución de un sistema de selección por otro más válido. Por ejemplo, se podrían sustituir las entrevistas no estructuradas por entrevistas conductuales estructuradas. Tal fórmula es:

$$IU = [SDy * (R2 * M2 - R1 * M1)] - [(C2 - C1) / RS] \quad (2)$$

donde,

IU = incremento en utilidad económica con la sustitución

R2 = validez del nuevo procedimiento (p.e. entrevista conductual estructurada)

R1 = validez del procedimiento antiguo (p.e. entrevista no estructurada)

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero.

M2 = puntuación media en el nuevo predictor (en puntuaciones típicas)  
 M1 = puntuación media en el predictor antiguo (en puntuaciones típicas)  
 C2 = coste del nuevo predictor (p.e. la entrevista conductual estructurada)  
 C1 = coste del predictor antiguo (p.e. la entrevista no estructurada)  
 RS = proporción de candidatos aceptados (razón de selección)

Estas dos fórmulas estiman la utilidad económica por persona contratada y año. Sin embargo, no siempre se contrata una sola persona, sino varias en un proceso o en un año y, además, dichas personas pueden permanecer en la compañía durante un tiempo superior a un año. Por tanto, si queremos saber cuál sería la utilidad acumulada por un determinado número de contratados con la entrevista conductual estructurada durante los años que permanezcan en el puesto, no habría más que añadir a las dos fórmulas anteriores los datos referidos al número de contratados y la duración promedio de permanencia en la compañía, datos disponibles naturalmente en los ficheros de la misma. De este modo la fórmula 1 quedaría establecida del siguiente modo:

$$U = [(R * SDy * M * N * T)] - [(C * N) / RS] \quad (3)$$

donde,

N= número de contratados

T= tiempo promedio de permanencia en la empresa

Y la segunda fórmula quedaría del siguiente modo:

$$IU = [N* T * SDy * (R2 * M2 - R1*M1)] - [((C2 - C1) * N) / RS] \quad (4)$$

Cuando se trata de examinar el efecto de la formación o cualquier intervención que suponga una comparación del desempeño laboral antes y después de haber realizado la intervención, las fórmulas 1 y 2 requieren una transformación del indicador del tamaño del efecto, lo que hace que tengan la siguiente expresión:

$$U = dt * SDy - C \quad (1b)$$

donde,

U = utilidad económica

dt = tamaño del efecto

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero

C = coste de la intervención

$$IU = [SDy * (dt_1 - dt_2)] - (C_2 - C_1) \quad (2b)$$

donde,

IU = incremento en utilidad económica con la sustitución

dt<sub>1</sub> = tamaño del efecto del nuevo procedimiento

dt<sub>2</sub> = tamaño del efecto procedimiento antiguo

SDy = desviación estándar del valor del rendimiento en dinero.

C<sub>2</sub> = coste del nuevo procedimiento

C<sub>1</sub> = coste del procedimiento antiguo

A su vez, las fórmulas 3 y 4 quedarían reflejadas en las dos siguientes expresiones algebraicas:

$$U = N * T * dt * SDy - C * N \quad (3b)$$

$$IU = N * T * [SDy * (dt_1 - dt_2)] - (C_2 - C_1) * N \quad (4b)$$

En años recientes ha habido un incremento de la investigación sobre el análisis de la utilidad de las intervenciones organizacionales que ha dado lugar a diversos desarrollos en las fórmulas de cálculo, resultantes de incrementar el número de parámetros considerados en el modelo de estimación de la utilidad económica. Por ejemplo se han realizado modificaciones algebraicas para incluir (a) variables financieras (por ejemplo, diferenciar entre incrementos en el desempeño e incrementos en la valor total, ya que un incremento en el desempeño puede estar asociado con incrementos de costes, tales como aumentos salariales, aumentos de costes de bienes vendidos o producidos, etc; considerar los

impuestos ya que juegan un papel importante en las pérdidas y ganancias de cualquier inversión; el valor actual de la inversión y, por tanto, un factor de descuento), (b) el flujo de empleados en el tiempo (lo que implica costes y beneficios adicionales, como los de reemplazar a los que abandonan la organización), (c) relajar el supuesto de una contratación top-down (es decir, contratar primero al mejor, después al segundo mejor y así sucesivamente), (d) reconocimiento de que las organizaciones utilizan procedimientos múltiples y no uno sólo, (e) permitir descontar el abandono de los que muestran un desempeño inadecuado, (f) el efecto de un periodo de prueba (permitir que no continúen aquellos que no muestren un desempeño adecuado durante el periodo de prueba). La inclusión de todas estas variables ha hecho que los modelos de utilidad sean cada vez más complejos pero al mismo tiempo más precisos en sus estimaciones. Otros avances se han producido en desarrollos de modelos para variables discretas, en vez de continuas, del desempeño y en el desarrollo de procedimientos para la estimación de la SDy.

En la práctica no es difícil aplicar estas fórmulas, ya que las organizaciones ya disponen o pueden disponer fácilmente de la información necesaria para resolver las ecuaciones. Únicamente SDy, es decir, la desviación típica del valor del rendimiento en dinero es a veces difícil de estimar debido a la falta de costumbre de estimarla en la práctica. Estrictamente hablando, se necesitaría el valor en unidades monetarias (pe. euros) de cada solicitante para estimar la desviación típica, sin embargo es difícil o imposible, en el caso de los solicitantes rechazados, reunir esta información. Para obtener este dato, en el pasado se recurría a complejos procedimientos de contabilidad de costes que solían consumir mucho tiempo. Esta es una de las razones por las cuales el modelo de Brogden no ha sido demasiado utilizado. Sin embargo, en la actualidad existen una serie de métodos mucho más precisos y que permiten una fácil estimación de la desviación típica.

El primero de estos métodos fue desarrollado por Schmidt, Hunter, McKenzie y Muldrow (1979). Este procedimiento estima el valor en unidades monetarias (pe. euros) para la organización de los bienes y servicios producidos por el empleado medio (percentil 50) y aquellos producidos por un empleado de alto rendimiento (percentil 85). Suponiendo que el valor en euros de los empleados esté normalmente distribuido, Schmidt y sus colegas sugieren que la diferencia entre los valores asociados con los percentiles 50 y 85 sea usada como estimación de la desviación típica del valor del rendimiento en dinero. Del mismo modo, la diferencia entre un empleado en el percentil 15 y uno en el percentil 50 también será igual a la desviación típica. Para obtener estos valores se debe pedir a una muestra de directivos que estimen el valor en dinero del rendimiento para el empleado en los percentiles 15, 50 y 85. En la Figura 1 aparece el modelo de instrucciones que Schmidt y sus colegas utilizan para determinar el valor de la SDy siguiendo este procedimiento de los percentiles. Aquellas personas interesadas podrían aplicarlo en sus respectivas organizaciones.

Otro método de estimación de la desviación típica lo proporcionan Cascio y Ramos (1986) y se conoce con el nombre de CREPID. Este método está basado en un análisis de tareas y una valoración del rendimiento de cada una de las tareas. Con respecto al análisis de tareas, este consiste en los siguientes pasos: 1) lo primero es identificar las principales tareas del puesto en concreto; 2) el siguiente paso es evaluar la contribución de cada una de las tareas en función de cuatro dimensiones: la frecuencia, la dificultad, la importancia y la consecuencia de posibles errores; 3) obtener la importancia total de cada una de las tareas multiplicando los valores en cada dimensión; 4) por último es necesario multiplicar la importancia total de cada tarea por el salario medio de cada tarea (el valor en dinero de cada tarea principal). Para hacer la valoración del rendimiento de cada una de las tareas identificadas los pasos son los siguientes: 1) evaluar el rendimiento de cada empleado en



cada tarea (de 0 a 2 puntos); 2) multiplicar el valor en dinero de cada tarea por la valoración del rendimiento en esa misma tarea; 3) después se calcula el valor total del rendimiento de cada empleado sumando los productos del paso anterior; 4) el último paso consiste en calcular la media y la desviación típica del valor en dinero del rendimiento.

Hunter y Schmidt (1982) desarrollaron un tercer método, más sencillo, para estimar la desviación típica del valor en dinero del rendimiento. Se trata de las reglas del 40% y del 70%. Estos autores hicieron una revisión de los estudios existentes sobre el análisis de utilidad y comprobaron que, en la mayoría de los casos, la media de las estimaciones de la

---

Figura 1. Cuestionario de Schmidt y Hunter pa estimar el valor de SDy.

---

**Modelo de cuestionario para obtener el valor de la desviación típica del desempeño expresada en unidades monetarias (Basado en el modelo de Schmidt y Hunter).**

---

*Basándose en su experiencia, nos gustaría que usted estimase el valor anual producido para su compañía por el empleado promedio del puesto X. Considere la calidad y la cantidad de lo producido normalmente por un empleado promedio y cuanto es el valor de dicho producto. Al tratar de dar un valor a dicho producto, puede servir de ayuda considerar lo que costaría tratar que otra organización u otra persona produjese tales bienes o servicios.*

*Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor Promedio de lo producido por el empleado promedio del puesto X son: \_\_\_\_\_ euros por año.*

*Ahora nos gustaría que usted considerara el empleado “superior”, definiendo superior como aquel empleado que está en el percentil 85; es decir, cuyo desempeño es mejor que el 85% de sus compañeros y que solo un 15% de los empleados lo hacen mejor. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado “superior”. Seguidamente, estimé el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase estos productos o servicios.*

*Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor Promedio de lo producido por el empleado “superior” del puesto X son: \_\_\_\_\_ euros por año.*

*Finalmente, nos gustaría que considerara al empleado “inadecuado”, considerando empleado inadecuado aquel que es inferior al 85% de los restantes empleados y solo supera al 15%. Considere la cantidad y la calidad de lo producido normalmente por un empleado “inadecuado”. Seguidamente, estime el valor de estos productos y servicios. Al situar un valor global en pesetas de lo producido por un empleado superior, de nuevo puede servir de ayuda considerar lo que costaría que alguien externo (una compañía, otra persona) proporcionase esa cantidad de productos o servicios y de esa calidad.*

*Basado en mi experiencia, yo estimo que para mi compañía el valor Promedio de lo producido por el empleado “inadecuado” del puesto X son: \_\_\_\_\_ euros por año.*

desviación típica era un cuarenta por ciento del salario medio del puesto. Por ello, Hunter y Schmidt sugirieron el uso del 40% del salario medio como desviación típica si se quiere hacer una estimación conservadora de la misma. Pero estos autores sugirieron el uso del 70% del salario medio como una estimación elevada. Este es el método más sencillo para estimar la desviación típica.

### **3. ESTIMACIONES DE LA UTILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL: ALGUNAS ILUSTRACIONES.**

A continuación vamos a presentar varias ilustraciones que permiten conocer la rentabilidad que se puede conseguir al realizar una determinada intervención organizacional en diferentes escenarios. Los escenarios son tanto en Administraciones Publicas como en empresas privadas. Los escenarios que caracterizan las tablas de utilidad económica que presentamos vienen dadas por tres variables de referencia, la validez de la intervención, la desviación típica del rendimiento en unidades monetarias y la razón de selección, esto es, el número de solicitantes por cada puesto.

### **Ilustración 1. Utilidad Económica de la Entrevista Conductual Estructurada para la Selección de Agentes de la Policía Local.**

Este caso se ha realizado en un Ayuntamiento del norte de España, en una capital de provincia de tamaño medio. Se desarrolló una entrevista conductual estructurada que se utilizó en la última fase del proceso de selección. Veintiún meses después de haber realizado la entrevista, se evaluó el desempeño en el puesto de trabajo de los aspirantes contratados por lo que fueron evaluados en diez dimensiones de desempeño relevantes para el puesto de trabajo y se examinó la validez predictiva de la entrevista. El resto de los datos necesarios para poder establecer la utilidad económica de la entrevista conductual estructurada se obtuvieron de los archivos de la propia organización. El escenario, por tanto, consiste en los siguientes elementos:

Intervención Organizacional:	Selección de Agentes de Policía Local
Instrumento:	Entrevista Conductual Estructurada
Validez Operativa del Instrumento:	0.62
Validez operativa del instrumento antiguo:	0.25
Número de candidatos contratados:	59
Permanencia promedio:	5 años
Razón de selección:	0.0959
Coste de la entrevista por candidato:	40€
Coste del instrumento antiguo:	25€
Media del grupo en la entrevista:	1.75
Media del grupo en instrumento antiguo:	1.25
Salario Bruto Sin Complementos + Costes Patronales:	36600€
Desviación Standard del Desempeño (SDy):	9130€
<b>Resultados de Utilidad Económica (Ganancias de Productividad)</b>	
Ganancia de Utilidad por Empleado/Año:	<b>6498€</b>
Ganancia de Utilidad Total Empleados (59):	<b>409947€</b>
Ganancia de Utilidad en el Periodo (5 años):	<b>2049739€</b>

**Conclusión:**

La utilización de una entrevista conductual estructurada en el proceso de selección de policías locales, que sustituya a la anterior entrevista convencional, genera un incremento de productividad promedio de cada uno de los agentes contratados que se estima en casi 6500 euros por empleado y año o más de 400.000€ en total para el primer año. Por tanto, desde un punto de vista de toma de decisiones, la inclusión de la entrevista conductual estructurada en el proceso de selección está respaldada tanto por la capacidad para predecir el desempeño (validez) como por la ganancia de productividad que añadirían los aspirantes que hubiesen superado dicha entrevista.

**Ilustración 2. Utilidad Económica de la Entrevista Conductual Estructurada en los procedimientos de provisión transitoria (comisión de servicios) de puestos de niveles 26, 27 y 28 en la Administración General del País Vasco.**

Este caso se ha realizado en la Administración General del País Vasco. La actual normativa para la provisión transitoria (comisión de servicios) requiere que se supere una entrevista conductual estructurada. Esta entrevista sustituye en parte al sistema tradicional de valoración de méritos, al requerir la superación de la entrevista para que los méritos puedan ser evaluados. Entre 12 y 23 meses después de haber superado la entrevista se evaluó el desempeño de los nuevos ocupantes por medio de un instrumento que incluía diez dimensiones relevantes para el puesto de trabajo y se examinó también la validez predictiva de la entrevista conductual estructurada. Como en el caso anterior, el resto de los datos necesarios para poder establecer la utilidad económica de la entrevistas conductual estructurada se obtuvieron de los archivos de la propia organización. El escenario, por tanto, consiste en los siguientes elementos:

Intervención Organizacional:	Provisión (Comisión de Servicios)
Instrumento:	Entrevista Conductual Estructurada
Validez Operativa del Instrumento:	0.60
Validez operativa del instrumento antiguo:	0.18
Número de candidatos seleccionados del nivel 26:	28
Número de candidatos seleccionados del nivel 27:	41
Número de candidatos seleccionados del nivel 28:	19
Permanencia promedio:	2 años
Razón de selección para nivel 26:	0.3182
Razón de selección para nivel 27:	0.2193
Razón de selección para nivel 28:	0.4872
Coste de la entrevista por candidato:	40€
Coste del instrumento antiguo:	15€
Media del grupo en la entrevista:	1.75
Media del grupo en instrumento antiguo:	1.25
Salario Bruto + Costes Patronales (nivel 28):	72000€
Salario Bruto + Costes Patronales (nivel 27):	65100€
Salario Bruto + Costes Patronales (nivel 26):	61550€
Desviación Standard del Desempeño (SDy) Nivel 26:	31310€
Desviación Standard del Desempeño (SDy) Nivel 27:	31658€
Desviación Standard del Desempeño (SDy) Nivel 28:	33065€

#### **Resultados de Utilidad Económica (Ganancias de Productividad) – Nivel 26**

Ganancia de Utilidad por Empleado/Año:	<b>25572€</b>
Ganancia de Utilidad Total Empleados (28):	<b>721061€</b>
Ganancia de Utilidad en el Periodo (2 años):	<b>1442122€</b>

#### **Resultados de Utilidad Económica (Ganancias de Productividad) – Nivel 27**

Ganancia de Utilidad por Empleado/Año:	<b>26003€</b>
Ganancia de Utilidad Total Empleados (41):	<b>1066157€</b>
Ganancia de Utilidad en el Periodo (2 años):	<b>2132315€</b>

#### **Resultados de Utilidad Económica (Ganancias de Productividad) – Nivel 28**

Ganancia de Utilidad por Empleado/Año:	<b>27227€</b>
Ganancia de Utilidad Total Empleados (19):	<b>517318€</b>
Ganancia de Utilidad en el Periodo (2 años):	<b>1034637€</b>

#### **Conclusión:**

La utilización de una entrevista conductual estructurada en el proceso de provisión temporal de puestos de los niveles 26, 27 y 28 en la Administración General del Gobierno Vasco que sustituya y suplemente al sistema anterior basado exclusivamente en la valoración de méritos, genera un notable incremento de productividad promedio de cada una de las personas seleccionadas, entre 25572€ y 27227€ por persona y año, dependiendo del

nivel del puesto. Por tanto, desde un punto de vista de toma de decisiones, la inclusión de la entrevista conductual estructurada en el proceso de provisión está respaldada tanto por la capacidad para predecir el desempeño (validez) como por la ganancia de productividad que añadirían los aspirantes que hubiesen superado dicha entrevista.

### **Ilustración 3. Utilidad Económica de un programa de formación en “Calidad de Asesoramiento” para Gestores de Banca.**

Este caso corresponde a una investigación efectuada por José Maria Carretero (2003) en su tesis doctoral y consistió en el examen de la utilidad económica de un programa de formación en “Calidad de Asesoramiento” que una entidad bancaria nacional proporcionaba a sus “gestores de banca personal”. Al objeto de hacer el análisis de utilidad económica se examinó el desempeño de los gestores antes y después de haber recibido el curso y se comparó con otro grupo de gestores que no había recibido el curso por aquellas fechas. El tiempo transcurrido desde la finalización del curso hasta la evaluación del desempeño fueron 6 meses. El resto de los datos necesarios para poder establecer la utilidad económica de la entrevistas conductual estructurada se obtuvieron de los archivos de la propia organización. El escenario, por tanto, consiste en los siguientes elementos:

Intervención Organizacional:	Formación
Instrumento:	“Curso de Calidad de Asesoramiento”
Tamaño del Efecto (Mejora del desempeño):	0.22
Número de cursillistas:	722
Permanencia promedio del efecto de la formación:	7 años
Razón de selección:	1
Coste de la formación por cursillista:	915€
Desviación Standard del Desempeño (SDy):	8935€
<b>Resultados de Utilidad Económica (Ganancias de Productividad)</b>	
Ganancia de Utilidad por Empleado/Año:	<b>1027€</b>

Ganancia de Utilidad Total Empleados (722):	<b>741.641€</b>
Ganancia de Utilidad en el Periodo (7 años):	<b>5.191.487€</b>

**Conclusión:**

La utilización del programa de formación en “Calidad de Asesoramiento” genera un incremento de productividad promedio de cada uno de los gerentes que se estima en 1027 euros por empleado y año o más de 741.641€ en total para el primer año. Por tanto, desde un punto de vista de toma de decisiones, el desarrollo del curso de formación está respaldado tanto por la capacidad para mejorar el desempeño (tamaño del efecto) como por la ganancia de productividad que añadirían los gerentes que asistieron a dicho curso

#### **4. DIFICULTADES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ANÁLISIS DE UTILIDAD ECONÓMICA DE LAS INTERVENCIONES DE RECURSOS HUMANOS.**

Es sabido que todas las innovaciones, tanto en materia de gestión de recursos humanos como en otras áreas organizacionales, chocan siempre con una gran resistencia al cambio y, como es natural, la implantación del análisis de la utilidad económica de las intervenciones de recursos humanos no iba a ser una excepción. Un somero examen de la utilización de los análisis de utilidad económica en los departamentos de recursos humanos revela que su aplicación es prácticamente inexistente, incluso entre las grandes corporaciones. Esto contrasta fuertemente con la utilización de sistemas semejantes de ayuda a la toma de decisiones en otras áreas y departamentos de las organizaciones, como pueden ser el financiero o el de producción. Esta escasez de aplicaciones del análisis de la utilidad económica por parte de los responsables de la gestión de los recursos humanos hace que sea necesario considerar, aunque someramente, algunas de las dificultades con las que se enfrenta la implantación de herramientas de este tipo en las organizaciones. Entre tales dificultades se pueden mencionar las siguientes:

- (1) La gran complejidad de los cálculos que requiere el análisis de la utilidad económica. Incluso los modelos más sencillos, requieren una cantidad de cálculos previos a la aplicación de la fórmula final que habitualmente exceden las disponibilidades de los responsables de la gestión de los recursos humanos.
- (2) La falta de formación y entrenamiento de los responsables en los conceptos de análisis de utilidad económica. Esta falta de formación se percibe tanto en las propias universidades donde se forman los responsables, como en las propias organizaciones que no desarrollan cursos de capacitación en estas materias. Por ejemplo, ninguno de los programas de estudio actuales de las licenciaturas más cercanas a la dirección de recursos humanos, como son las de empresariales, psicología del trabajo y las organizaciones, derecho, sociología, ciencias de la administración, ingeniería, ciencias del trabajo o relaciones laborales, tienen una asignatura sobre el análisis de utilidad económica de las intervenciones en materias de gestión de los recursos humanos.
- (3) Falta de información sobre algunos de los parámetros clave de las fórmulas de utilidad económica. Por ejemplo, para aplicar las fórmulas es necesario conocer la validez o el tamaño del efecto de las intervenciones y, a día de hoy, son escasas las organizaciones que realizan estas comprobaciones. Es necesario conocer los resultados de la evaluación del desempeño y, aunque cada vez es más frecuente la aplicación de sistemas de evaluación del desempeño en las empresas, todavía no es la práctica generalizada y es bastante infrecuente en las Administraciones Públicas españolas. La evaluación del desempeño es un requisito básico para poder calcular la SDy (desviación típica del desempeño expresada en unidades monetarias). La falta de información podría mencionarse también de otros parámetros que, en teoría



deberían ser más fáciles de calcular, como son los costes imputables a la intervención, el tiempo promedio de permanencia de los empleados, la razón de selección, o la puntuación media de los empleados en los resultados de las intervenciones.

- (4) La ausencia de programas de ordenador que facilite los cálculos de la utilidad económica es otra de las más importantes dificultades con las que se tropieza el análisis de la utilidad. Los responsables de la gestión de los recursos humanos no han estado interesados en desarrollar aplicaciones específicas de esta materia ni han mostrado interés en que otros las desarrollasen, con lo que finalmente se ha producido una notable escasez de software para este propósito. Aunque en la actualidad existen algunos programas y aplicaciones en hojas de cálculo (pe. Excel), no son fáciles de obtener ni son fáciles de aplicar.
- (5) La utilización de un lenguaje económico/financiero en un ámbito, la gestión de los recursos humanos, que tradicionalmente no lo ha utilizado. Durante mucho tiempo se ha considerado que los recursos humanos en un valor intangible y, en consecuencia, no cuantificable su impacto en los resultados de la organización.

## Referencias

- Boudreau, J. (1991). Utility analysis for decisions in Human Resource Management. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2 (pp 621-745)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boudreau, J. W. y Ramstad, P.M. (2002). Strategic I/O psychology and utility analysis. En W. Borman, R. Klimoski & D. Ilgen (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.
- Brogden, H.E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology, 2*, 171-183.
- Cabrera, E. & Raju, N. (2001). Utility analysis: Current trends and future directions. *International Journal of Selection and Assessment, 9* 92-102.
- Cabrera, E.F. (2005). Le evaluación de la gestión de recursos humanos. En J. Bonache y A. Cabrera (eds). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Carretero, J.M. (2003). *El análisis de utilidad para evaluar el impacto de intervenciones de recursos humanos: Alternativas para estrechar la brecha entre teoría y práctica*. Madrid: Universidad Carlos III. Tesis doctoral inédita.
- Cascio, W.F. (1991) *Costing Human Resources: The financial impact of behaviors in organizations*. 3ª ed. Boston, MT: Kent.
- Cascio, W.F. y Ramos, R.A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms. *Journal of Applied Psychology, 71*, 20-28.
- Cronbach, L.J. y Gleser, C. (1965). *Psychological tests and personnel decisions*. 2ª ed. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal*. Madrid: Pirámide.

Schmidt, F.L., Hunter, J.E., Mckenzie, R.C. y Muldrow, T.W. (1979). Impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*, 64, 609-626.