

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at <https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/>.

La fuerza laboral es una cartera de inversiones. La mayoría de las organizaciones no puede demostrar su rendimiento.

Heather Grizzle · July 24, 2026

Los programas de desarrollo de la fuerza laboral representan la mayor inversión recurrente que la mayoría de las organizaciones mantienen y, al mismo tiempo, la que cuenta con menos evidencia rigurosa. El ROI como gobernanza, no como contabilidad.

Contenidos

1. El ROI como Instrumento de Evidencia, No como Resultado Contable
2. La Evidencia Requiere la Cadena Completa, No la Cifra Final
3. La Transparencia Es una Decisión de Confianza
4. El Estándar Está Aumentando
5. Referencias

Reflexión sobre el Capital Humano y la Gobernanza Organizacional

La nómina, los beneficios, la capacitación, los incentivos, el reclutamiento, la incorporación, las adaptaciones y la retención suelen constituir el gasto recurrente más grande que una organización sostiene. También son, con una consistencia notable, los menos evidenciados con rigor. Los proyectos de capital se evalúan, los contratos con proveedores se auditan y las compras de tecnología enfrentan cada vez más escrutinio en las adquisiciones. Las inversiones en capital humano se aprueban con frecuencia sobre la base de la intuición, la comparación con organizaciones similares o la creencia razonable pero no verificada de que invertir en las personas produce retornos. Esa



creencia suele ser correcta. Casi nunca está documentada de una forma que resista un examen externo.

Este es el problema de gobernanza en el centro de la gestión del capital humano. La pregunta que enfrenta un director de recursos humanos no es si un programa de fuerza laboral generó ahorros. Es si la organización cuenta con evidencia suficiente para demostrar que los ahorros resultaron de la intervención y no de las condiciones del mercado, la variación estacional, la composición de la fuerza laboral, iniciativas concurrentes o el azar. Esa distinción separa la elaboración de informes financieros de la garantía institucional, y determina si la función de capital humano se trata como un centro de costos a recortar o como una cartera de inversión gobernada con un historial defendible de desempeño.

El ROI como Instrumento de Evidencia, No como Resultado Contable

El retorno de la inversión se ha presentado tradicionalmente como un cálculo financiero que compara los beneficios del programa con sus costos. La aritmética es útil e insuficiente. Aplicado correctamente, el ROI funciona como un marco de evidencia que permite a una organización justificar una decisión, demostrar responsabilidad por los recursos consumidos y asignar capital futuro sobre la base de resultados medidos en lugar de suposiciones. Entendido de esta manera, el ROI no es la línea final de un informe de programa. Es la arquitectura de gobernanza dentro de la cual se diseñó el programa desde el principio.

Un estudio de caso publicado por el ROI Institute que examina un programa de incentivos de seguridad en un entorno de fabricación de acero ilustra tanto el valor como los límites del enfoque convencional. Ante costos por accidentes que se acercaban a los cuatrocientos mil dólares anuales, la dirección determinó que a la organización no le faltaban políticas de seguridad ni capacitación en seguridad. El fallo era de cumplimiento: los procedimientos existentes se comprendían pero se seguían de manera inconsistente. En lugar de emitir más reglas en un entorno ya saturado de ellas, la organización implementó un programa de incentivos conductuales orientado al cumplimiento en lugar del conocimiento.

Ese paso de diagnóstico es el momento más determinante de toda la secuencia, y es un juicio de capital humano más que financiero. La organización se preguntó qué tipo



de problema tenía realmente. Las deficiencias de capacitación, el diseño de políticas, la estructura del flujo de trabajo, la práctica de supervisión, las barreras de comunicación, los niveles de personal, la desalineación de incentivos y la cultura operativa producen todos síntomas superficiales similares y requieren intervenciones completamente distintas. Una organización que diagnostica erróneamente un problema de supervisión como un problema de capacitación comprará capacitación, no observará ningún cambio duradero y concluirá que la fuerza laboral es el obstáculo. El análisis de causa raíz no es, por tanto, una cortesía preliminar antes del diseño del programa. Es la condición de la que depende cualquier reclamo posterior de ROI, porque un número calculado sobre un problema mal identificado mide con precisión la cosa equivocada.

Durante mi trabajo en Gestión de Problemas de Aseguramiento de Calidad en la American Red Cross, los hallazgos de calidad recurrentes se abordaban mediante un análisis estructurado de causa raíz en lugar de suposiciones sobre el desempeño individual de los empleados. El objetivo nunca fue simplemente reducir el número de hallazgos regulatorios. Era comprender por qué ocurrían los hallazgos, identificar los factores sistémicos que los producían e implementar intervenciones susceptibles de evaluación objetiva a lo largo del tiempo. La misma disciplina se aplica a la rotación, el ausentismo, el volumen de quejas, el fracaso en la incorporación, las fallas de accesibilidad y cualquier otro patrón que las organizaciones suelen atribuir habitualmente a las personas más cercanas al síntoma.

Un número calculado sobre un problema mal identificado mide con precisión la cosa equivocada.

La Evidencia Requiere la Cadena Completa, No la Cifra Final

La evidencia creíble sobre capital humano se construye a lo largo de una cadena en lugar de capturarse en un solo punto. La reacción de los empleados, la adquisición de aprendizaje, la aplicación conductual en el entorno de trabajo real, el desempeño operativo, el impacto financiero y los resultados organizacionales funcionan como medidas interconectadas. Un resultado financiero favorable no respaldado por evidencia



de un cambio conductual sostenido le dice a una organización que algo mejoró, no que su programa causó la mejora. Por el contrario, resultados de aprendizaje sólidos que nunca se manifiestan en la conducta indican un fallo de transferencia ubicado en la supervisión, la carga de trabajo, las herramientas o la estructura de incentivos, y no en el contenido del programa. La cadena es diagnóstica en ambas direcciones, razón por la cual las organizaciones que miden solo los extremos pierden la capacidad de explicar sus propios resultados.

La credibilidad de cualquier cifra resultante también depende de la honestidad del lado de los costos. Los gastos directos del programa son comparativamente fáciles de captar. Los costos indirectos permanecen invisibles mientras moldean sustancialmente los resultados: la supervisión de la gestión, el tiempo de supervisión desviado de las operaciones, el desarrollo de comunicaciones, las adaptaciones de accesibilidad, la implementación tecnológica, el apoyo administrativo, la disrupción del flujo de trabajo y la productividad absorbida por la propia participación. Omitir estos elementos sobreestima de forma consistente el valor del programa y subestima lo que realmente requiere un desempeño sostenido, lo cual a su vez produce presupuestos insuficientes para el segundo año y la apariencia de deterioro del programa.

La omisión recíproca es aún mayor. Las organizaciones rara vez cuantifican lo que les cuesta una práctica ineficaz de capital humano. Las lesiones, el ausentismo, la rotación y su reemplazo, la pérdida de conocimiento institucional, el escrutinio regulatorio, la exposición a quejas y litigios, la moral deteriorada, los retrasos operativos, el daño reputacional y la disminución de la confianza interna imponen consecuencias financieras sustanciales que rara vez aparecen en los informes contables estándar. La gobernanza exige nombrar estos costos precisamente porque su invisibilidad distorsiona las decisiones estratégicas. Un programa de retención evaluado frente a su propio presupuesto parece costoso. Evaluado frente al costo totalmente cargado de las salidas que evita, con frecuencia parece una de las mejores inversiones que la organización hizo ese año.

La Transparencia Es una Decisión de Confianza

En el caso de la fabricación de acero, la dirección optó por no divulgar el cálculo de ROI a los empleados, preocupada de que los trabajadores interpretaran la iniciativa como un ejercicio de reducción de costos disfrazado de etiqueta de seguridad. La preocupación es legítima y la resolución merece escrutinio. Ocultar el análisis protege el



programa a corto plazo y cede algo duradero: acepta, en lugar de refutar, la premisa de que el razonamiento financiero y el interés de los empleados están enfrentados.

La gobernanza del capital humano opera exactamente en este espacio. Los programas de fuerza laboral se implementan sobre personas que son también los instrumentos de medición, y su interpretación de las motivaciones de la organización condiciona directamente los resultados que se miden. Una divulgación mal manejada sí confirma el cinismo. Una divulgación bien manejada demuestra que la organización rastrea si sus compromisos realmente funcionan, que los recursos se justificaron en lugar de asumirse, y que los resultados compartidos eran el objetivo. Los empleados que comprenden cómo una iniciativa mejora tanto sus condiciones de trabajo como la sostenibilidad de la organización tienen sustancialmente más razones para sostener las conductas de las que depende la iniciativa. La estrategia de comunicación no es algo adyacente a la cuestión de la evidencia. Es parte de ella.

El Estándar Está Aumentando

Los ejecutivos, las juntas de gobierno, los reguladores, las aseguradoras, los auditores, los financiadores y, cada vez más, los propios empleados esperan que las decisiones organizacionales se sustenten en evidencia creíble. Los requisitos de informes sobre capital humano, las expectativas de divulgación sobre la fuerza laboral y el uso creciente de herramientas algorítmicas en la contratación, la programación, la evaluación del desempeño y la analítica de la fuerza laboral apuntan todos en la misma dirección. Los programas que no pueden demostrar un valor medible se vuelven progresivamente más difíciles de defender, sin importar cuán bien intencionados sean, y las funciones de capital humano que no pueden producir evidencia bajo demanda ven cómo sus presupuestos son juzgados por personas que no tienen ninguna.

La presión se intensifica a medida que las organizaciones adoptan inteligencia artificial dentro del ciclo de vida del empleo. Cuando un sistema de un proveedor evalúa candidatos, gestiona adaptaciones, califica el desempeño o asigna turnos, la organización ha introducido un instrumento de decisión en su operación de capital humano y ha heredado la responsabilidad de lo que ese instrumento hace. La disciplina de evidencia es idéntica a la descrita anteriormente. Qué problema se compró realmente para resolver, qué evidencia establece que resuelve ese problema, cuánto cuesta incluyendo la supervisión y la remediación que genera, y cuál es el costo de su fallo distribuido entre la fuerza laboral que no tiene visibilidad sobre él.



LA PRUEBA DE GOBERNANZA

Las organizaciones deben preguntarse no solo si un programa de fuerza laboral produjo un retorno financiero medible, sino si ese retorno está respaldado por evidencia confiable, una metodología transparente y una práctica de gobernanza capaz de resistir el escrutinio externo.

En Novara Consulting Group, tratamos el ROI como un componente de la garantía institucional y no como una afirmación de desempeño. Las organizaciones deben preguntarse no solo si un programa de fuerza laboral produjo un retorno financiero medible, sino si ese retorno está respaldado por evidencia confiable, una metodología transparente y una práctica de gobernanza capaz de resistir el escrutinio externo. Cuando la inversión en capital humano se gobierna sobre una base de evidencia, las organizaciones toman mejores decisiones, asignan recursos de manera más defendible y construyen la confianza interna de la que depende toda iniciativa posterior relacionada con la fuerza laboral. La evidencia, no el optimismo, establece la confianza.

Referencias

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. *Organization Development Review*, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzén, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. *ILR Review*, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). *Measuring ROI in a safety incentive program*. ROI Institute.



Cómo citar

Grizzle, H. M. (2026, July 24). La fuerza laboral es una cartera de inversiones. La mayoría de las organizaciones no puede demostrar su rendimiento.. Novara Consulting Group. <https://www.novaracg.com/es/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/>

