

¿CÓMO MEDIR EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO?

¿Invertir o no invertir en las personas? Sí, pero no de cualquier manera, sino para impulsar la estrategia.

UN INTANGIBLE CAPACITADO Y ALINEADO

Por capital humano entendemos aquel conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, etcétera, con que debe contar una empresa para poder cumplir con los objetivos estratégicos que ha definido para satisfacer la propuesta de valor al cliente.

A diferencia de los activos tangibles (máquinas, plantas, oficinas, etc.) que tienen un valor relativamente similar para diferentes usuarios (de hecho adquieren un valor de mercado y se pueden transar), los activos intangibles como el capital humano agregan valor en la medida en que sean un aporte para el logro de la estrategia.



Figura 1

Por ello, en el mapa estratégico el capital intangible aparece en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ésta sustenta a su vez la perspectiva de procesos, la que apoya la propuesta de valor al cliente y la estrategia de crecimiento y productividad.

Uno de los problemas que se presenta con el capital intangible es cómo cuantificarlo y justificar su inversión en él. Como es muy difícil valorar los activos intangibles, lo único que podemos hacer es calcular el grado de alineamiento de éstos con la estrategia de la empresa. Por ejemplo, si una empresa quiere sostener una estrategia de bajos costos, debe contar con un capital humano competente y preocupado por la optimización del costo de los procesos productivos. Si se dan estos aspectos del capital humano, entonces diremos que los activos intangibles están alineados con la estrategia de la empresa, y por lo tanto, su valor es alto.

Por otra parte, estaremos más proclives a invertir en ellos, al saber que obtendremos un claro retorno. Si después de un tiempo esa misma empresa decidiera cambiar su estrategia, tendría que reentrenar a las personas o buscar nuevos empleados. En este caso, diremos que el grado de disposición estratégica del capital intangible es bajo, ya que tomará algún tiempo antes de que agregue valor a la empresa.

Este análisis es similar al trabajo de los contadores cuando organizan los activos en un balance: estructuran los activos según su nivel de liquidez (grado de velocidad en que se pueden convertir en dinero). En efecto, colocan primero la caja, cuentas por cobrar e inventarios, puesto que éstos tienen un alto grado de liquidez; seguido de los edificios, plantas y maquinarias. Lo mismo ocurre con los activos intangibles. Si contáramos con una fuerza laboral muy bien capacitada y alineada, entonces estaremos en condiciones de agregarle valor a la estrategia muy rápidamente y tendremos un alto nivel de disposición estratégica (Figura 1).?

Con capacitación alineada, más valor para la empresa.

DISPOSICIÓN ESTRATÉGICA

Recordemos que el capital humano es la disponibilidad de conocimientos, habilidades y valores (comportamientos) necesarios para implementar la estrategia definida. Ahora bien, para medir la disposición estratégica del capital humano, procederemos a seguir los siguientes pasos.

1. Identificar el portafolio de familias de cargos clave. Una organización cuenta con muchos cargos importantes. Pero, sólo unos pocos son críticos para alcanzar la estrategia (según estudios, cerca del 10%).

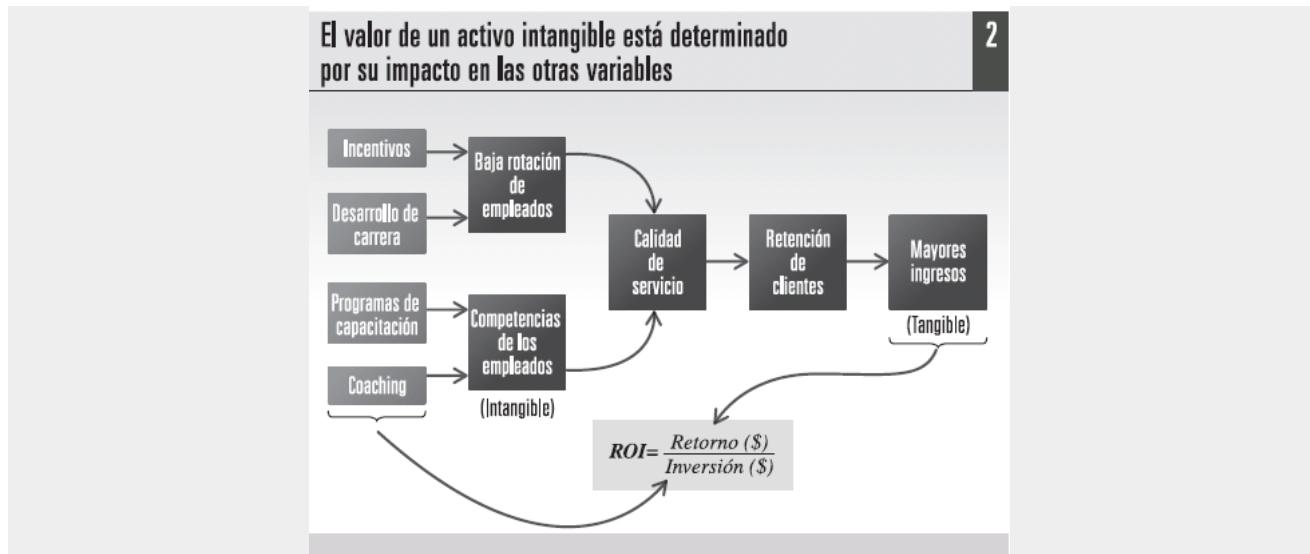


Figura 2

Por ejemplo, si una aerolínea quisiera lograr la máxima eficiencia operacional (estrategia), los cargos clave son el personal de tierra, lo que no quiere decir que los pilotos no sigan siendo importantes.

El personal operativo de tierra es absolutamente fundamental para lograr esta estrategia particular que persigue la empresa en ese momento en el tiempo. Si la línea aérea es capaz de entrenar muy bien a esas personas y empaparlos de una cultura de eficiencia operacional, entonces estará sentando las bases para que cada vez que aterrice un avión, el tiempo total transcurrido hasta que despegue nuevamente sea el mínimo. De esta forma, disminuirá la rotación de aviones y por ende el costo del capital invertido. Por lo tanto, en nuestra metodología, lo que nos interesa es identificar las familias de cargos que tendrán el mayor impacto para la estrategia, o bien, las que nos otorgarán la mayor ventaja competitiva en el mercado. La mejor manera de definir estos cargos clave es a partir de los procesos críticos que definimos en la perspectiva de procesos internos. Por ello, sugiero que para cada uno de los objetivos estratégicos de los procesos críticos se defina el conjunto de cargos clave.

Por ejemplo, supongamos que un banco, en la perspectiva de los procesos internos ha definido que quiere alcanzar su eficiencia operacional a través de la minimización de errores en el procesamiento de papeles y de otorgar respuestas rápidas frente a inquietudes de los clientes. Al mismo tiempo, se ha planteado otros objetivos de mejoramiento en la relación con los clientes, en innovación de productos y en la responsabilidad social. En el caso de los procesos operacionales, por ejemplo, podemos desprender que las familias de cargos clave son: el gerente de calidad de servicio (responsable principal de reducir el papeleo y optimizar los procesos) y el operador de call center (que tiene la tarea de otorgar respuestas amables y ágiles a las consultas de los clientes).

2. Definir el perfil de competencias de esos cargos clave. A continuación, lo que se debe hacer es estructurar el perfil de competencias, para cada uno de los cargos clave.

Por ejemplo, volvamos al caso del banco y supongamos el objetivo "Ofrecer asesoría financiera". Aquí, la familia de cargos clave que corresponde es el asesor financiero. Por lo tanto, podríamos definir, por ejemplo, que este personaje requiere de conocimientos del cliente (para saber de sus requerimientos) y del producto; habilidades de consultoría y la actitud de presentarse al cliente como su socio.

3. Evaluar la disposición estratégica. Con la información anterior se procede a evaluar el porcentaje de las personas de la empresa que cuentan con las competencias definidas en el punto anterior. Para ello, se puede definir una escala de calificaciones. Por ejemplo, asignar nota 1 a quienes no cuenten con las competencias; nota 2 a quienes tengan un nivel básico; nota 3 a quienes posean un nivel aceptable; nota 4 a los que están certificados en esas competencias, y finalmente, nota 5 a los que no sólo están certificados, sino que además tienen la capacidad para desempeñarse como mentores de otros. Usando esta escala se hace la valoración (mediante un examen de competencias, o bien, una evaluación de 360°, 180° o 90°, o una estimación subjetiva) y se obtienen los porcentajes de disposición del capital humano.

Supongamos que de 100 personas, sólo 40 obtuvieron nota mayor o igual a 3. Entonces, diremos que el grado de disposición estratégico del capital humano es del 40%.

4. Desarrollar un programa de desarrollo del capital humano. Una vez que se tenga claridad respecto de la brecha existente, entonces se procede a desarrollar un plan para cerrarla.

La forma de hacerlo consiste en tres posibilidades: entrenar a las personas en las competencias que les faltan, o contratar a otras que ya tengan esas competencias, o ambas.

En ocasiones, las empresas se verán en la necesidad de salir al mercado a conseguir esas personas, por ejemplo, cuando el número que se requiere para cumplir con la estrategia es superior al existente o cuando el nivel de competencias actual es muy deficiente y alta la velocidad de implementación deseada. Si este es el caso, el proceso de selección de personal debe orientarse por medio del modelo de competencias estructurado previamente.

Cuatro desafíos

En síntesis, el capital humano, como activo intangible, presenta los siguientes cuatro desafíos insoslayables.

- Debe estar alineado. No todo el capital humano es igual. Algunas competencias son estratégicas, otras son tácticas, y otras irrelevantes. El valor del capital humano sólo puede ser determinado en relación con el contexto estratégico. En otras palabras, depende del alineamiento con la estrategia.
- Debe estar predispuesto a la estrategia. El valor del capital humano se basa en su grado de disposición para impulsar la estrategia.
- Debe generar impacto indirecto. El valor de un activo intangible está determinado por su impacto en las otras variables. Por ejemplo, una inversión en capacitación puede mejorar el servicio, el que tendrá impacto en la retención de clientes, el que finalmente puede repercutir en mayores ventas.
- Debe generar impacto al combinarse con otros activos. El valor de un activo intangible está influenciado por su interacción con otros activos intangibles.

Por ejemplo, una nueva estrategia de ventas puede requerir conocimientos específicos de marketing, una tecnología de CRM, y un nuevo sistema de incentivos. Invertir en sólo uno de ellos y no en la totalidad podría ser un fracaso.

Hay que definir la familia de cargos clave y luego sus competencias.

ANTONIO KOVACEVIC
Julio de 2011