

EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO DEL CAPITAL HUMANO: H-EVA

Gerardo Lacouture¹, Consultor CEGESTI.

**¿Está aportando o disminuyendo valor la gente en la empresa?
¿cómo responder a esta pregunta?.**

La respuesta “el recurso humano es nuestro principal activo” puede dejar de ser un simple eslogan y convertirse en una realidad en tanto se pueda operacionalizar y medir su aporte en términos de valor económico agregado.

La respuesta es también característica de la economía del conocimiento que ha seguido a la era industrial; puesto que es a partir del conocimiento cómo se organizan actualmente las capacidades diferenciadoras de las empresas en sus productos, procesos, sistemas y estructuras internas e inversión de recursos. Medir el Valor Económico Agregado del Capital Humano es, entonces, una tarea especialmente importante en este momento histórico.

Dado que los costos asociados a los empleados adquieren un porcentaje significativo, la medición del retorno de esa inversión es una actividad esencial de la gerencia; especialmente, si se reconoce que la información transformada en acción inteligente aplicada al negocio para generar mayor valor, es por definición un activo el cual, sin embargo, es de carácter intangible y por tradición algo esquivo a sistemas de medición y gestión.

“Dependiendo de la perspectiva profesional cualquier indicador está sujeto a una variedad de posibles interpretaciones, de modo que un marco conceptual coherente es el fundamento para construir cualquier sistema de medición. Por ejemplo, este es el caso de lo que significa

¹ glacouture@cegesti.org

inversión. Cuando la compañía invierte en activos materiales tales como máquinas o computadoras, el dinero que se paga proviene de fondos líquidos y otra cantidad correspondiente se registra como un activo en el estado financiero bajo el título de maquinaria. En términos de contabilidad ha ocurrido un flujo negativo de dinero líquido, pero no así un gasto. El costo incurrido se proyecta gradualmente, al igual que la depreciación de dicho activo. Cuando una compañía invierte en un activo intangible, como lo es un programa de desarrollo de competencias no se le permite registrar el valor de ese activo intangible en el estado financiero. La inversión aparece como un flujo negativo de dinero y como un renglón de costo. No obstante, ambos tipos de inversión están inspirados por el mismo motivo; lograr niveles mayores de rentabilidad en el largo plazo sacrificando dinero líquido en el corto plazo.”²

El Valor Económico Agregado³ es una forma de medir el valor real de todos los factores de producción, siguiendo la lógica de que las utilidades deben superar su costo de capital; sin embargo, a pesar de que el concepto aplica perfectamente al Capital Humano, no se ha incluido tradicionalmente por la subjetividad al valorar este tipo de activo intangible, o la disponibilidad de datos indirectos en los que se supone que una determinada inversión en el desarrollo del personal está conectada con un indicador económico de resultado, de manera no claramente definida⁴.

El EVA del Capital Humano (H-EVA) es la punta de un iceberg (que representa la contribución al valor agregado) al cual se tiene acceso solo si se concibe el desarrollo del capital humano como una inversión en un activo, no como un gasto. Es en esencia un recurso matemático para hacer visibles variables más cercanas a la fuerza de trabajo. Por sí solo, ni siquiera garantiza que se llegue a conclusiones favorables para verdaderos programas de desarrollo de un capital humano que signifique valor agregado económico para la empresa y, al mismo tiempo, el ejercicio de la responsabilidad social. Por esto, como sucede con el EVA, hablar de reducción o aumento de las magnitudes de las variables componentes de las fórmulas, no garantiza las mejores prácticas, sostenibles a largo plazo y con alto valor agregado. Buscar aumentar la diferencia positiva entre utilidades y costo de capital invertido, aunque es el indicador final, no debe ser el objetivo a toda costa.

Sin embargo, usando la lógica del EVA, podemos establecer una diferencia entre la utilidad y el costo del capital humano participante en la generación de esa utilidad. Pero, es aquí donde surgen algunas pautas que hay que tener en cuenta: el costo del Capital Humano tiene muchos rubros, algunos evidentes tales como la compensación total, y otros menos accesibles como el costo del ausentismo; también hay inversiones cuyo retorno no es fácilmente detectable, tal como los programas de capacitación, especialmente cuando se miden por horas de exposición a éstos o la curva de aprendizaje, y otros indicadores pueden ser demasiado generalizados, particularmente cuando utilizamos como denominador un número total e indiferenciado de empleados.

² [Rios, R. \(2002\) El Arte de Medir el Capital Humano. http://www.qbsteam.com/articulos2](http://www.qbsteam.com/articulos2)

³ EVA por sus siglas en inglés: Economic Value Added (Marca registrada por Stern Stewart & Co., © 1999.

⁴ Amat, O; (2000) EVA, Valor Económico Agregado. Ed. Norma. Bogotá. Colombia

Recurrir a un indicador como “ventas por empleado” puede ser simplista si tenemos en cuenta el creciente uso de tiempos parciales de trabajo (medios, un cuarto o tres cuartos de tiempo). Otra tendencia cada vez más visible es la utilización de diferentes tipos de relación contractual, tales como los servicios profesionales; casos en los cuales el cálculo de inversión es diferente a quienes están en planilla regular. Una base de trabajo que ha sido recomendada⁵ para acercarse a la verdadera diversidad de la contabilidad del recurso humano es equiparar a valores de tiempos completos, de tal manera que se normalice el indicador; así dos medios tiempos equivalen a un Equivalente de Tiempo Completo, E.T.C. (F.T.E. Full Time Equivalent).

Lo que aquí se propone es buscar una verdadera representatividad de la cantidad de fuerza de trabajo (incluyendo conocimiento) invertida para producir bienes y servicios. Esta representatividad se logra a partir de la consideración de la diversidad de variables que afectan el aporte del capital humano, lo cual es especialmente relevante en la era del conocimiento. Con estos conceptos, se puede construir una aproximación al Valor Económico del Capital Humano (H-EVA), obteniendo la diferencia entre las utilidades luego de impuestos y el costo del capital humano (debidamente segregado), y dividiendo esta diferencia por el E.T.C.

Una aproximación alternativa es utilizar el Porcentaje de Contribución del Capital Humano (HCCP, por sus siglas en inglés)⁶. En efecto, se propone calcular el EVA para una unidad operativa, para luego calcular el HCCP, entendido como la compensación total dividida por la suma de la compensación total y el costo de capital. Así, se puede calcular el retorno atribuible al Capital Humano, al multiplicar el EVA por el HCCP⁷, para luego dividir el producto por la compensación total con el fin de determinar el valor agregado, digamos por dólar de compensación. Es importante, sin embargo, considerar la posibilidad de una medida más amplia que la compensación, la cual incluya otras inversiones dirigidas al desarrollo y fortalecimiento del Capital Humano; pero esto dependerá de los programas, políticas y prácticas que al respecto tenga cada empresa.

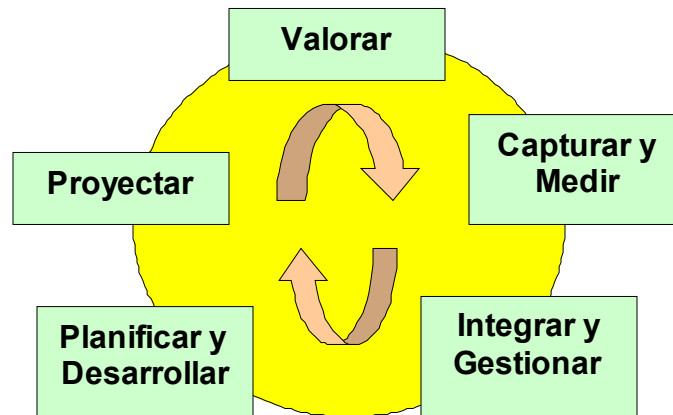
Nótese que, para impulsar el H-EVA, hay un punto de partida paradigmático en el cual se habla del costo de desarrollo social y técnico del ser humano como gasto o como inversión en Capital Humano. Este punto de partida es el vértice de un ángulo cuyos lados son visiones gerenciales separadas por una brecha cada vez mayor a medida que se dan pasos en cada dirección; dicotomía que recuerdan a las teorías “x” e “y” sobre el recurso humano. Por esto, aunque arroja mucha claridad sobre la cuantificación del aporte de la fuerza de trabajo, consideramos que, en condición de herramienta conceptual, solo cumple el trabajo que el enfoque del usuario pueda darle. Es decir, para impulsar el H-EVA de manera realmente sostenible se requiere de un marco de “VALORACIÓN” del Capital Humano.

⁵ Fitz-enz, Jac; (2000) The ROI of Human Capital, AMACOM, New York, U.S.A.

⁶ Holton, E. y Naquin, S. de la Louisiana State University

⁷ El producto ha sido denominado por los autores citados como: “Contribución de Desarrollo del Capital Humano”, HCDC por sus siglas en inglés. Este HCDC puede compararse anualmente.

En esta línea, proponemos una marco de trabajo que guíe a una metodología de desarrollo del Capital Humano y de impulso al valor agregado. Este marco lo hemos sintetizado de la siguiente manera:



1. Valorar

Percibir, entender, planificar el desarrollo del Capital Humano, como un activo de la empresa, el cual puede y debe ser gestionado ampliando la responsabilidad de los directivos de la organización, incluyendo las actividades de supervisión, hacia la creación de condiciones que hagan más probable el aporte de conocimiento. Es en esencia identificar la necesidad de crear las condiciones de trabajo más adecuadas para el desarrollo social y técnico del ser humano; las cuales son también las condiciones que favorecen la calidad, productividad e innovación a largo plazo.

2. Capturar y Medir

Identificar la información relevante para medir el aporte del capital humano. Capturar información considerada tradicionalmente como “no-medible”, lo cual implica un mapa de las variables que afectan la representatividad del aporte de la fuerza de trabajo: condiciones de horas laborales, condiciones de contratación y otros arreglos que haya que tomar en cuenta para “traer” el dato hacia el sistema de medición.

3. Integrar y Gestionar

Una vez con las mediciones y líneas de base establecidas, es posible integrar estos datos al sistema de monitoreo de desempeño productivo y financiero de la empresa. Es aquí donde nace el Capital Humano aplicado a la calidad, mejoramiento de procesos, satisfacción del cliente e impacto en

las metas organizacionales. De utilidad particular para un sistema de difusión de la estrategia y gestión del desempeño como el Balanced Scorecard, “Integrar y Gestionar” es el paso en el cual se activa la perspectiva de “Aprendizaje e Innovación” ubicada en la base del mapa estratégico general.

En efecto, la labor de la unidad de apoyo de desarrollo de personal y administración de Recursos Humanos, es el aporte del Capital Humano requerido para la labor industrial. La integración se hace a manera de Balanced Scorecard de Unidad de Apoyo, en el cual la perspectiva de Cliente, no es otra que la misma empresa receptora de ese Capital Humano; y la perspectiva Financiera del BSC del Capital Humano es el H-EVA y otros indicadores generados a partir de consideraciones como las expuestas anteriormente.

4. Planificar y Desarrollar

En el párrafo anterior se contemplaron las perspectivas financieras y de cliente adaptadas a un Balanced Scorecard de la Unidad de apoyo representada por el área de Recursos Humanos; para efectos de impulsar dichas perspectivas, esta metodología nos dirige a las perspectivas de procesos y de aprendizaje (e innovación). Aquí es donde entra la fase de planeación y desarrollo, en la cual se identifican las variables críticas de desarrollo del capital humano, y los métodos para llevar a cabo estos desarrollos, así como para convertirlos en respuestas efectivas a las necesidades de la organización en lo que a capital humano se refiere.

Una investigación sobre cuáles son los aspectos humanos, sociales y técnicos críticos para impulsar realmente el Balanced Scorecard general, a partir del Balanced Scorecard del Capital Humano, arrojó como resultado 5 variables, las cuales a su vez están relacionadas de manera sistémica.

El resultado de esta investigación, llamado “Reporte de Disponibilidad del Recurso Humano”⁸ indica que las siguientes variables suelen ser las protagonistas de los planes de desarrollo del capital humano:

- ♦ Liderazgo
- ♦ Competencias estratégicas
- ♦ Cultura Organizacional (Congruencia entre estrategia, procesos, tareas y conductas)
- ♦ Alineamiento de metas e incentivos (con la estrategia)
- ♦ Gestión de conocimiento compartido (entre áreas)

⁸ [Szulanski, F.](http://www.5campus.com/leccion/TCrrhh) (2001): "Tablero de comando para la dirección de Recursos Humanos", [en línea] *5campus.com*, *Control de Gestión* <<http://www.5campus.com/leccion/TCrrhh>> Sept. 2003

De las anteriores, las variables de Liderazgo y de Competencias estratégicas, se consideran de punta de lanza en el plan de desarrollo de Capital Humano, mientras que las otras variables sirven de soporte e impulso a éstas.

5. Proyectar

Afortunadamente, el ser humano hace sus mejores aportes, especialmente de conocimiento y experiencia, bajo condiciones que favorecen su involucramiento, motivación intrínseca y desarrollo personal y profesional. La implicación clara es que hay una perfecta concordancia entre los mejores aportes del capital humano a las metas organizacionales y las condiciones organizacionales para las metas humanas; es decir, hay una excelente oportunidad de evidenciar logros de responsabilidad social con los empleados a través de la valoración de los retornos de inversión del capital humano, y al mismo tiempo, potenciar este activo como clave para el negocio.

Esta idea nos retorna al primer punto (Valoración), y nos sugiere incorporar los esfuerzos de responsabilidad social corporativa como una variable clave de negocios, para la cual, disponemos cada vez más de metodologías más refinadas y acordes con la naturalezas del negocio y del ser humano.