



37

La cuantificación del capital humano

En esta época donde el capital humano es considerado lo más valioso de una empresa, surge la pregunta de cómo cuantificarlo. No cabe duda de que existen dos formas de visualizar la cantidad de este activo en una empresa.

En primer lugar, las cuentas de sueldo, prestaciones y gastos de personal definen la cuantificación financiera del elemento humano y permiten una comparación con los demás índices financieros y de operación (ventas y gastos totales, entre otros), así como un *benchmarking* con empresas comparables en la industria.

Otra forma de cuantificación es representada por el inventario de personal. Si se realiza cuidadosamente, indica el número total de personas con distintos niveles escolares (Secundaria, Preparatoria, Profesional, Maestría), el número de empleados por edad, sexo, estudios especiales, etc.

y, al igual que el caso anterior, permite un *benchmarking* con empresas comparables en su ramo.

Sin embargo, para efectos del *management* del capital humano, los métodos anteriores son insuficientes porque no se relacionan directamente con las necesidades de la organización. Para establecer una medida cuantitativa del capital humano es necesario abordar el problema desde otro punto de vista.

MÉTODO DE CUANTIFICACIÓN REAL DEL CAPITAL HUMANO

El método, en forma muy breve, consiste en lo siguiente:

- Valuar los puestos de acuerdo a sus descripciones.
- Evaluar los atributos y competencias de los titulares de las diferentes áreas -como capacidades, desempeño y talento- en relación a los puestos que ocupan.

Hay que recordar que la persona como tal nunca es sujeta



Lic. Alex Olhovich
Greene

SOCIO DIRECTOR
DATA
COMPENSATION, S.C.

Egresado de:
Relaciones Industriales,
Universidad Iberoamericana.

(1977-2007)
OLHOVICH ASOCIADOS /
COMPENSACIÓN TÉCNICA
CONSULTORES
Fundador y Presidente.

(1972-1973)
GRUPO FINANCIERO DEL
ATLÁNTICO
Director Corporativo de RH.

(1969-1971)
HAYGROUP
Gerente Asociado, México.



EN RESUMEN

- 1 El capital humano es el cúmulo de capacidades, talentos y competencias del personal de una empresa.
- 2 Su cuantificación real estriba en el total de su talento.
- 3 La valuación de la totalidad de los puestos de una empresa representa el requerimiento total del talento que necesita.
- 4 El capital humano se cuantifica con las técnicas de cálculo que se utilizan para la valuación de plazas.
- 5 Se puede desprender un déficit o un superávit de talento.



de valuación. Todo individuo es único, irrepetible y tiene una dignidad propia que rebasa cualquier intento de calificación. Lo que se evalúa son sus atributos y competencias en relación a su puesto.

INFORMACIÓN REQUERIDA

Para realizar la evaluación de las competencias y atributos de la persona, se necesita reunir un conjunto de información sobre el empleado, como:

- Antecedentes escolares, académicos y de experiencia laboral.
- Referencias de su desempeño en la empresa.
- Carrera en la organización y puestos ocupados.
- Últimas evaluaciones del desempeño.
- Visión de la persona sobre su futuro en la empresa y motivaciones de desarrollo y progreso.
- Perspectiva -por escrito- del jefe acerca de las fortalezas y debilidades de la persona en función de su desempeño total en su puesto y en la empresa.
- Pruebas psicológicas (vocacionales, de inteligencia y de personalidad). Aunque no se aconseja su aplicación por ser consideradas amenazantes para el empleado -se recomienda apoyarse en ellas en casos excepcionales en los que existan dudas sobre ciertas facetas de la personalidad del trabajador que pudieran considerarse de naturaleza patológica, y siempre con el pleno consentimiento de la persona.

COMITÉ DE VALUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Un Comité de Valuación está constituido por el Jefe Director, el Jefe del Área y la División de RH. En el caso de

los ejecutivos, éste se compone del Director General, el Director de Área, el Director de RH y el Gerente de Capital Humano.

El comité valora la relación persona-puesto y produce recomendaciones relativas a:

- Evaluación general sobre la compatibilidad total entre la persona y el puesto.
- Recomendaciones de desarrollo para la persona.
- Recomendaciones concretas de capacitación y medidas organizacionales, entre otras, que desarrollen a la persona en sus áreas débiles.
- Visión y opciones a corto y mediano plazo de promoción y carrera para la persona.
- Inventario final de necesidades de capacitación y desarrollo para cada área.

El último resultado de todas las evaluaciones de personal resultaría en una cuantificación final del capital humano, tal como existe en la empresa en relación, es decir a los requerimientos de la organización.

EJEMPLO DE RESULTADO FINAL DE UNA EVALUACIÓN

Como ejemplo, en una presentación muy rudimentaria, el resultado final podría ser:

Capital Humano				
	Puntos de Valuación Puesto	Déficit	Superávit	Total
Departamento A	10,000	700	300	9,600
Departamento B	6,000	800	100	5,300
Departamento C	12,000	1,500	800	11,300
Total Empresa	28,000	3,000	1,200	26,200

- El superávit representa el talento acumulado promocionable, y el déficit, el inventario de necesidades de capacitación y desarrollo.
- El total representa el capital humano con que cuenta la empresa para el logro de sus metas y objetivos organizacionales.

1. Según una encuesta realizada por el INEGI, más allá de la estrategia y política económica seguida por un país, son el mercado y la orientación hacia los mercados exteriores, su tamaño y el papel del gobierno en el abastecimiento de infraestructura humana, física y social, las áreas de vital importancia para alcanzar el crecimiento económico.
2. En las economías asiáticas de alto rendi-

miento se ha observado un crecimiento relativamente elevado del salario de personas con un nivel superior de capital humano.

3. El profesionista en administración del capital humano debe tener conocimientos, habilidades y actitudes en selección y reclutamiento, capacitación, competencias y relaciones laborales. Además de saber planear, organizar y dirigir.

