

**ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN
PARA EL CAPITAL INTELECTUAL**

AUTOR:

ANDRÉS OSPINA STEPANIAN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DIRECTORA DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DALSY YOLIMA FARFÁN BUITRAGO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ALTOS ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL RESPONSABLE LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

FIRMA DEL DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACIÓN

BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2005

**A mi Bolbolita del alma, que nunca
se imaginó que hoy sería tan fácil
verme estudiando.**

A la memoria de mi padre

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
JUSTIFICACIÓN	22
CAPITULO 1	26
1.1. MARCO DE REFERENCIA	27
1.1.1. Balanced Scorecard	28
1.1.1.1 Perspectiva Financiera	29
1.1.1.2 Perspectiva Cliente	29
1.1.1.3. Perspectiva interna	30
1.1.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	31

1.1.2. Intellectual Asset Monitor	33
1.1.2.1. El valor del mercado	34
1.1.3. Navegador de Skandia	37
1.1.3.1. Capital intelectual	38
1.1.4. Technology Broker	41
1.1.4.1. Activos de Mercado	42
1.1.4.2. Activos de Propiedad Intelectual	42
1.1.4.3. Activos Humanos	42
1.1.4.4. Activos de Infraestructura	43
1.1.5. Dirección Estratégica por competencias	44
1.1.6. Modelo Intellect - Intellectus	46
1.1.7. Universidad de West Ontario	49
CAPITULO 2	50
2.1 Matriz de análisis de las herramientas de los modelos de Capital Intelectual estudiados	48

2.1.1. Matriz de análisis modelo Balanced Score Card	52
2.1.2. Matriz de análisis modelo Intellectual Asset Monitor	53
2.1.3. Matriz de análisis modelo Skandia Navigator	54
2.1.4. Matriz de análisis modelo Dirección Estratégica por Competencias	55
2.1.5. Matriz de análisis modelo Technology Broker	56
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	63
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	65

RESUMEN

El presente trabajo pone en consideración la importancia de la medición del capital intelectual y su relevancia como activo intangible, que por su propia naturaleza, tiene mayor facilidad para convertirse en activo estratégico; por eso su intensidad en conocimiento le otorga una serie de condiciones idóneas para convertirse en un activo escaso y valioso, y difícilmente imitable por terceros, lo que facilita la generación de utilidades.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial actual está atravesando una etapa convulsionada en la historia, toda vez que los adelantos tecnológicos, y en las telecomunicaciones hacen que todo siempre esté al alcance de todos, así mismo el conocimiento no se ha quedado rezagado en la incansable batalla de la globalización.

No es necesario hacer una investigación social profunda con el fin de revelar que la sociedad actual depende de la tecnología para funcionar al ritmo de vida que se lleva hoy por hoy, la comunicación inalámbrica, la red de redes son factores relevantes en el diario vivir, sin embargo, estas no dejan de ser herramientas, pues definitivamente todo lo que se transmite por estos medios no es más que información, esta información en gran parte es conocimiento, hoy por hoy vemos como según Galaz Catherine,¹ lo expresa, *“estudiantes de todo el mundo pueden matricularse en los cursos que deseen, en universidades abiertas ubicadas geográficamente al otro lado de su hemisferio; pueden acudir a bibliotecas virtuales que funcionan las 24 horas del día; tomar clases de recuperación y acceder a materiales especiales por medio de su correo electrónico o con **CD-ROM**. Todo, desde su propia casa”* en muchas universidades del mundo, se ofrecen programas educativos virtuales² y a distancia.

¹ Estudiante virtual de la Universidad a Distancia de Catalunya

² La primera universidad europea que “puso programas *on line*” fue la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Esta facilidad para acceder a la información, hace que hoy por hoy las personas tengan un mayor acceso a la capacitación, lo que indudablemente va a redundar en talento humano más competente al servicio de las organizaciones.

De esta forma se cimienta de manera contundente la afirmación hecha por Prusak Laurence³ en el sentido de que “la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas.”⁴

No obstante lo expuesto, es evidente que en la actualidad la medición del capital intelectual se basa en sistemas contables que ya están rayando la obsolescencia, toda vez que no miden de manera precisa y confiable, factores como el **know how**⁵ lo cual está limitado a no pasar de un cálculo.

Hasta el momento, no se ha llegado a un acuerdo, o mejor aun, a una conclusión acerca de la medición del capital intelectual, sin desconocer que hay esfuerzos por parte de los investigadores por encontrar la forma de medir, de la manera más precisa y confiable posible, los intangibles en la empresa.

Dentro de los métodos más populares para la medición, se encuentran aquellos que “complementen los ratios financieros”⁶ particularmente traigo a colación el método diseñado por Tobin James (1918-2002)

³ Director de Knowledge Management en IBM

⁴ <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>

⁵ Según el Plan Único de Cuentas, el **Know how** se describe como el “valor apreciable en dinero del conocimiento práctico sobre la manera de hacer o lograr algo con facilidad y eficiencia aprovechando al máximo los esfuerzos, habilidades y experiencias acumuladas en un arte o técnico.”

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmicyci.htm>

“En la economía actual, pocas veces el valor bursátil de una empresa corresponde con la valoración contable de la situación de la misma. La diferencia existente entre ambas medidas corresponde a la valuación (si el valor bursátil es superior a la valoración contable) o devaluación (si el valor bursátil no supera al valor de la empresa) que el mercado hace del potencial de beneficios futuros.

Esta valuación o devaluación, que pueda hacer el mercado está en parte fundamentada, por la valoración que realiza de los activos intangibles que posee la organización. El Premio Nobel de Economía en 1981, Tobin James, como resultado de sus investigaciones al respecto propone la Q de Tobin, que se obtiene calculando el: Valor de mercado / Valor contable. De esto, resulta que la diferencia entre el resultado y 1, representaría la calidad de la explotación que se realice de sus activos intangibles.

Los activos intangibles son la parte de valor de una empresa que no es posible contabilizar. La Norma Internacional de Contabilidad 38, define: Activos Intangibles, “un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin substancia (sic) física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos”.⁷

En este orden de ideas es de especial importancia tratar el tema del capital intelectual, como un tema de recursos monetarios para la organización, pues es un factor que le aporta a la proyección de la empresa, ya que permitirá orientar estratégicamente, la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la

⁷ Ferrer Castañedo Marta., León Toirac Roxana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, La Habana, Cuba, 2001

empresa (Bueno 1998), generando como consecuencia, indudablemente, un posicionamiento en el mercado y fidelidad de los clientes.

“Una de las figuras que más ha aportado al campo del capital intelectual es el periodista Thomas Stewart, quien propuso diez principios para su administración:

1. Las empresas no son dueñas de los capitales, humano y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero a corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza.

2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, los astros de la empresa son como los del cine, son inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo.

Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje -si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo- la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se “filtre” a otras firmas.

3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea torno de destrezas y talentos,

que son: (1) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (2) estratégicos porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar; acaso, sus destrezas resulten valiosas en otros.

4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se inmiscuyen. Por consiguiente, la tarea de los administradores es facilitar, en lo posible, el trabajo de los clientes con sus empleados.

5. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario debe ser accesible.

6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bien intangibles poco costosos?

7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no producirán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales -con frecuencia mediante servicios de administración- creadoras de valor y ganancias, tanto para el proveedor como para el cliente.

8. Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial.

Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará “río abajo” hacia el lado de los clientes.

9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no se debe confundir la economía “real” con la “intangible”. Antes la información servía de apoyo al negocio “real”; ahora es el negocio real.

10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote.

En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia”.⁸

⁸ EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, Osorio Núñez Maritza, ACIMED v.11 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2003; tomado de: <http://eprints.rclis.org/archive/00001711/01/capital.pdf>

JUSTIFICACIÓN

La razón por la cual se lleva a cabo el presente trabajo, es la de tratar el tema de la medición del Capital Intelectual en las organizaciones; a fin de buscar la perdurabilidad en el tiempo de la empresa, mediante el cálculo del valor de la compañía, tanto en libros como en el mercado, cuya composición esté bien fundamentada, en el sentido de que sean tendidos en cuenta aspectos intangibles que hasta ahora no habían sido observados, pero que sin embargo, a partir de la década de los noventa se están empezando a contemplar.

Dado que el Capital Intelectual tiene más significado dentro de la valuación de la organización tanto para accionistas como para el mercado, ya sea en libros o valor real, toda vez que en la medida en que una persona se ubica en un cargo, esta se encarga de enriquecerlo y convertirlo en una ficha clave dentro del funcionamiento de la organización así mismo generando un mayor valor para esta y a su vez engrosando el valor de la organización.

Un gran problema de las organizaciones actuales es la fuga de capital intelectual así como se observa en el siguiente aparte tomado de un artículo escrito por Carlos G Pérez y que se encuentra publicado en la red de redes:

“La emigración de científicos latinoamericanos hacia los países desarrollados ha sido resultado de una clara inadecuación entre oferta y demanda en los mercados

domésticos de trabajo científico, es decir, son más los científicos formados que demandan un puesto de trabajo que las oportunidades de empleo que generan los sectores público y privado.

Ello obedece fundamentalmente a la escasa importancia que el sector empresarial nacional asigna al cambio tecnológico como factor de desarrollo de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, la crisis del Estado benefactor y la imposibilidad de que los estados latinoamericanos continúen financiando el gasto público con emisión monetaria ha reducido drásticamente el papel empleador del Estado.

Por otra parte, esta inadecuación entre oferta y demanda se ve fomentada por las políticas de atracción de los países desarrollados (PD). Estos países aprovechan el gasto latinoamericano en la formación de científicos y efectúan gastos marginales para incorporar científicos extranjeros a sus sistemas nacionales de ciencia y tecnología. Por cierto, esta es una inversión altamente redituable. A la inversa, los países latinoamericanos no pueden transformar ese gasto de formación capacitación en capital humano por incapacidad de retención local.”⁹

En este orden de ideas, se resalta la necesidad de que la contabilidad tradicional incorpore el tema del capital intelectual dentro de los ingredientes de los estados financieros tradicionales de las empresas con el fin de que los empresarios tengan información más cercana a la realidad del valor actual de sus organizaciones y de otro lado la necesidad de diseñar herramientas contables y matemáticas que nos indiquen el cómo identificar los activos de capital intelectual, cómo medirlos y cómo contabilizarlos, y a su vez, que nos permitan, proyectarlos y planearlos en un

⁹ Pérez Carlos G, http://www.areas.com/rrhh/politicas_transformar.htm

futuro, buscando la permanencia crecimiento y perfeccionamiento del conocimiento adquirido por la empresa e incorporarlo a los activos de la misma.

De otra parte, contabilizar el capital intelectual va a permitir la observación de las empresas desde un punto de vista diferente, toda vez que ya se abre el campo de acción de la evaluación de una empresa al campo de lo intangible, al campo del capital intelectual.

En este orden de ideas, se busca de acuerdo a lo expuesto por las directrices trazadas por el protocolo de investigación, “identificar factores que determinan que el aprendizaje organizacional (**Learning Organizations**), es la base de la gestión del conocimiento (**Knowledge Management**), y este a su vez es la base de la generación de capital intelectual (**Intellectual Capital**), en las organizaciones colombianas perdurables, con base en el manejo de herramientas teóricas y metodológicas que permitan el contraste, retroalimentación, reconstrucción y construcción de modelos referenciales, factibles por si mismos de ser aplicados en la solución de problemas concretos en las organizaciones”¹⁰.

Tomando como base la bibliografía disponible, se estudiará una muestra de algunos de los principales modelos de capital intelectual existentes hasta el momento, y adicionalmente, los estudios y escritos hechos por diferentes personas sobre el tema, a fin de construir una base teórica en la cual podamos fundamentar la investigación que se está llevando a cabo, con el fin, de identificar, evaluar y cualificar las herramientas de medición del capital intelectual que cada uno de los autores de los modelos utiliza.

¹⁰ Tomado de PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN, LINEA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Como uno de los productos de la investigación se buscará sensibilizar a los mandos de las compañías acerca de la importancia de medir el capital intelectual de manera científica y lo más acertadamente posible a fin de ofrecer a los propietarios de la organización y al mismo mercado una firma con un valor cierto, contemplando todas las variables que agregan valor a la empresa, siempre teniendo en cuenta que el conocimiento es un factor fundamental en la cadena de valor de la organización; de cierto se tiene que esta sensibilización, conllevará a establecer mejor relación con el cliente tanto externo como interno, lo cual redundará en mayor efectividad por parte de la organización hacia todos los clientes y viceversa.

Por último y teniendo en cuenta que, el capital intelectual tiene, hoy por hoy, una mayor participación en los estados financieros de las organizaciones, se hace evidente la necesidad de darle una correcta medición; se pretende citar, analizar y evaluar cada una de estas herramientas a fin de establecer en qué forma se está realizando la mencionada medición, y la semejanza que se presenta entre todas y cada una de las mencionadas herramientas lo anterior a fin de llegar a la estandarización de los procesos de medición del capital intelectual.

CAPITULO 1

“Activo intangible es aquél que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por su empresa.

Activos intangibles visibles sobre los que existe una regulación contable

- a) Por adquisición a terceros
- a) Generados Internamente

Activos intangibles ocultos o capital intelectual donde no existe regulación.

Capital Humano

Capital Estructural”¹¹

Así mismo, el Capital Intelectual, es tenido en cuenta, como el conjunto de activos que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales permitiendo a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar, a la generación de beneficios futuros.

¹¹ Nevado Peña, Domingo, EL CAPITAL INTELECTUAL, Valoración y medición, editorial Prentice Hall, 2002

En el presente capítulo se pretende citar y definir algunos de los modelos de medición del capital intelectual, los cuales tienen entre sus objetivos facilitar la gestión de una empresa, complementando el enfoque financiero hasta ahora basado en costos históricos.

1.1 MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de establecer el marco de referencia, se enunciarán y definirán algunos de los modelos de capital intelectual hasta ahora desarrollados como por ejemplo:

BALANCED SCORE CARD

INTELLECTUAL ASSET MONITOR

NAVEGADOR DE SKANDIA

TECHNOLOGY BROKER

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

MODELO INTELECT - INTELLECTUS

UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO

1.1.1. BALANCED SCORE CARD (Kapland Robert y Norton David)

La implementación del **Balanced Score Card**, debe hacerse como consecuencia de la adaptación de las estrategias empresariales a objetivos indicadores y metas individualmente para cada una de las perspectivas.

Tradicionalmente, la estrategia empresarial se ha venido desarrollando basándose en una sola premisa: la financiera, toda vez que vender más a menor costo es la mejor estrategia. Este modelo, se encarga de convertirse en una herramienta para proveer a la empresa de mapas estratégicos para que mediante ellos desarrolle multidireccionalmente (ver perspectivas) la estrategia empresarial.

Adicionalmente, provee a la empresa de un marco de alineación estratégica de los activos intangibles a fin de que estos se conviertan en resultados financieros.

Actualmente, el gerente o el líder de la organización debe aprender a medir los activos intangibles que a la larga son más importantes que los activos fijos toda vez que si se daña una máquina se puede mandar a reparar y quedará en condiciones óptimas para seguir funcionando, que no, si se fuga el talento humano, es decir, una parte muy importante del capital intelectual de la organización, esta perderá una gran porción de su **know how**.

De acuerdo con esto, se replantean las reglas de juego, en el sentido de entrar a medir la plataforma estratégica (misión, visión, valores, estrategia, objetivos, metas etc.) y adicionalmente entrar a evaluar su funcionamiento y calidad ¿estamos planteando una plataforma estratégica adecuada real medible y ejecutable?, en la medida en que la cabeza de la organización se plantee estos interrogantes podrá llegar a vender más y a gastar menos optimizando la utilización de los recursos.

Se debe considerar como un Balanced Scorecard bien diseñado *“aquel que describa la Estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas elegidas”*¹².

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se mencionan las perspectivas que tiene en cuenta el modelo así:

1.1.1.1. Perspectiva financiera

Empezando con los objetivos financieros, como por ejemplo incrementar el valor de la acción para los accionistas; cada medida estará finalmente atada a los resultados financieros. Hay dos posibles caminos para optimizar el desarrollo financiero que conducen a un desplazamiento positivo del tope de utilidad:

- a) Incremento en los ingresos
- b) Producir con menos gasto

Siempre en estos dos factores se encontrará un factor de estrategia y un buen Balanced Scorecard estratégico es lograr armonía entre el largo y el corto plazo, por ejemplo la productividad normalmente genera resultados inmediatos pero ¿a qué costo para lograr crecimiento en ingresos?

1.1.1.2. Perspectiva Cliente

Toda vez que se ha determinado que la estrategia de una organización está basada en la hipótesis de la causa y efecto, ahora es necesario preguntarse ¿qué puedo hacer -causa- para incrementar -efecto- nuestros ingresos partiendo desde los clientes

¹² Tomado de http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_spa.html

existentes y de los nuevos por reclutar? En otras palabras, ¿por qué la gente debe comprar o debe seguir comprando mis productos? Otro interrogante es ¿qué puedo hacer -causa- para diferenciarme de mis competidores -efecto-? Según los gurús empresariales, hay tres proposiciones generales de valor comúnmente aceptadas:

a) Excelencia operacional: se caracteriza por que destaca a sí misma en una combinación en sus productos/servicios que proveen calidad, selección, y competitividad de precios, y por último cumplimiento, orden y capacidad con rapidez y siempre a tiempo.

b) La relación con el cliente: se caracteriza por la cercanía y personalización del trato a cada uno de los clientes

c) El liderazgo de producto: se distingue por las funciones, características y desempeño general del producto y/o servicio.¹³

1.1.1.3. Perspectiva interna

Una vez se han trabajado e implementado las perspectivas financiera y de cliente, es el momento de entrar en la discusión de sobre cómo ponerlas a funcionar.

Hablar de la innovación, el valor agregado al cliente y la calidad total, es exclusivamente hablar; únicamente se convierten en reales cuando los procesos internos a los cuales es necesario que les apliquen, se convierten en susceptibles de medición después de todo es la única forma que se tiene de saber si efectivamente se logró el objetivo o no.

¹³ J Philip Kirby & Sumner J Schmiesing, BALANCED SCORECARD'S AS STRATEGIC NAVIGATIONAL CHARTS, 2003

Hasta no desentrañar y medir lo más complejo en todos estos procesos y internos, no nos ha de servir para nada todo lo que se diseñe en torno a esto, ya que no se trata tampoco de medir lo sencillo ya que así tendríamos una filosofía sin una técnica, por consiguiente no tendríamos metodología lo que daría como resultado final la imposibilidad de implementar una estrategia adecuada.

Estos procesos son:

- a) Proceso de inclusión y servicio de nuevos productos: lo cual incluye creación del negocio a través de la innovación incluyendo creación de nuevos mercados y segmentación del mismo.
- b) Proceso de administración de las relaciones con los clientes: esto es un compromiso institucional y una estrategia que debe ser desarrollada continuamente.

1.1.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta es la perspectiva del futuro. Este es el fundamento y área crítica de influencia y el factor donde la implementación se vuelve posible. Algunas muy pocas organizaciones parecen buscar este factor. El punto de influencia aparece lejos de los objetivos financieros y la vinculación de causa - efecto, no aparece en estricto alineamiento, sin embargo, la “historia” de la estrategia estaría incompleta. Esta perspectiva puede estar direccionada en tres áreas críticas:

- a) Competencias y destrezas: esto es fundamental en los empleados, mediante un plan de inversiones en el capital intelectual que esté contextualizado con la estrategia, el retorno va a ser significativo, cualquier desarrollo y entrenamiento que no esté a tono con la estrategia no pasará de ser un mero gasto empresarial. En una

era en la cual, las personas capacitadas y competentes, son la línea vital de las compañías, la generación, el desarrollo, el mantenimiento y la remuneración de las competencias es fundamental.

b) **Habilitación de la tecnología:** es requerida para apalancar las competencias. La tecnología puede manejar los procesos repetitivos y la rutina, mientras que el capital humano puede estar utilizándose en procesos más críticos, circunstanciales y únicos. Un ejemplo de la correcta utilización de la habilitación de la tecnología, pueden ser los sistemas aplicados a las transacciones bancarias mediante los diferentes sistemas interbancarios, dejando al capital intelectual, todo lo referente a las relaciones humanas, negociación y satisfacción de necesidades particulares en los clientes.

c) **Cultura organizacional:** son los supuestos que llevamos día a día a nuestro trabajo. La cultura, de tener sentido y es debidamente comunicada, deberá responder a una Carta de Navegación Estratégica. Después de todo, lo que se mide, se hace.

Preferentemente al tratar de conectar los distantes e incontrolables conceptos de equidad para accionistas y satisfacción del cliente, la organización sabe que su rol particular está en contribuir en esos elevados conceptos mediante el entendimiento de su lugar en la hipótesis de la causa y el efecto.

1.1.2. INTELECTUAL ASSET MONITOR (Sveiby Karl Erik)

Esta herramienta persigue un objetivo que es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de su flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida.

Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

Este modelo consiste en la presentación de unos indicadores importantes para la organización según sea el caso que se presente en sus estrategias particulares. Según el modelo, los indicadores son la base para formular una estrategia dirigida básicamente al conocimiento.

Para el creador del modelo (Sveiby, Karl Erik), este sistema puede ser integrado a los sistemas de información administrativos de la organización. El propósito es representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento (Sveiby, 1997).

Para Sveiby Karl Erik, el **know how** corporativo se divide en dos partes:

“**Know how** profesional: que consiste en los sistemas, reglas, programas, manuales, conceptos etc., que han sido desarrollados por los profesionales en la empresa a manera de proyectos de desarrollo separados o en cooperación con los clientes. En una firma legal debe haber estandarización en los contratos, en un laboratorio debe haber sistemas electrónicos o mecánicos para pruebas. La característica especial e importante de este tipo de **know how** es que los sistemas no pueden ser

proporcionados por firmas externas; estos sistemas son particulares y únicos para cada tipo de organización y son de propiedad exclusiva de la firma.

Know how organizacional: también es necesario, de otra forma el conocimiento de la organización no sobreviviría. Este incluye formulación de estrategia, mercadeo, planeación, contabilidad, gerencia etc. El **know how** organizacional es medido por la habilidad de mantener e incrementar el valor total de la organización.”¹⁴

En resumen, este modelo fundamentalmente pretende crear la cultura en los directivos de la organización respecto de valorar y trabajar con base en los activos intangibles que la organización tiene en su haber, toda vez que la real gestión de estos, consiste en retener los activos intangibles. Si bien es cierto que “el activo representa los bienes y derechos de la empresa”¹⁵, son estos los que dan base a la capacidad de la empresa para generar utilidades. Sin planta y equipo la empresa no podría realizar su tarea diaria, ni elaborar los productos y/o servicios que contribuyen en la formación de ingresos.

Los activos circulantes, no dan a la empresa manufacturera la capacidad de generar utilidades.

1.1.2.1. El valor del mercado

El conocimiento de una organización normalmente está dado preferiblemente en algunos activos tangibles; algunos computadores quizás, pero frecuentemente el espacio de oficinas es tomado en arriendo. Los bienes tangibles son propiedad de la compañía y usualmente son los únicos bienes que los contadores están facultados

¹⁴ <http://www.sveiby.com/articles/KOS4.html#CorporateKnow how>

¹⁵ Ortiz Anaya Héctor, ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO, editorial D’Vinni, 1998, Bogotá.

para incluir en los balances. Los activos reales del conocimiento en la empresa son en su mayoría intangibles.

¿Cual es el valor en mercado de los activos intangibles?, este es un interrogante que muchas personas han tratado de responder, sin embargo, nadie ha podido dar una respuesta adecuada. El problema es que el valor de los intangibles no puede ser mostrado en las transacciones normales del mercado, como pasa con los bienes físicos. Allí hay un valor que todo el mundo conciente y acepta, sin embargo es reflejado de manera indirecta.

En Sveiby Knowledge Associates, se ha desarrollado una herramienta para llevar a cabo la gerencia del conocimiento.

“El sistema **TANGO**[®] es un sistema único no computarizado de simulación de negocios diseñado para todos los que toman decisiones en las organizaciones de conocimiento. Los participantes están divididos en equipos gerenciales de cuatro miembros. A cada equipo se le asignan siete ciclos anuales en la organización, persiguiendo la estrategia del negocio en pro de la maximización de la rentabilidad. Cada equipo compite con los otros equipos por los mismos clientes y personas clave en la organización. La simulación toma uno o dos días.

Mientras que factores como el **know how**, y la química personal, son intangibles, son particular e innegablemente evidentes para los clientes. A menos que el conocimiento de la organización encuentre formas para hacer evidente esos factores intangibles, esta tendrá que pasar por las duras al momento de controlar y mejorar su oferta. Administrados de manera apropiada los factores intangibles pueden convertirse en activos poderosos.

Usando las simulaciones y grupos de trabajo y discusión, **TANGO**[®] destaca ampliamente los activos intangibles, les proporciona forma con nombres y valores como a los otros activos, y como consecuencia por primera vez estos pueden ser determinados y administrados.”¹⁶

¹⁶ <http://www.sveiby.com/articles/TangoBrochure.html>

1.1.3. NAVEGADOR DE SKANDIA (Edvinsson Leif)

En la década de los noventa, Leif Edvinsson fue incorporado a la compañía Skandia a fin de que diseñase una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Como resultado de su trabajo desarrolló la teoría del “Capital Intelectual”

Comúnmente, en los modelos tradicionales se utiliza y se da valuación normalmente al capital financiero únicamente, sin embargo la empresa sueca Skandia propone el “Esquema Skandia de Valor”, donde se muestra que el capital intelectual está formado por, capital humano y por capital estructural, el cual a su vez se sub divide en capital de cliente y capital organizacional, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados abandonan la organización, entre otros: sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc.

El capital organizacional puede descomponerse en capital de procesos, -procesos que crean valor y procesos que no crean valor-, cultura y capital de innovación - derechos intangibles, marcas, patentes, recetas de conocimiento y secretos empresariales-¹⁷

El capital intelectual se genera a partir de los procesos de creación de valor basados en la combinación del trabajo del capital humano con el capital estructural, siempre que, su continuo replanteamiento, reemplaza y puntualiza el conocimiento individual por valor monetario para la organización

“El Navegador de Skandia, es una colección de medidas críticas que comprometen una visión holística del desempeño y la consecución de metas. La arquitectura del

¹⁷ Skandia Capital Prototype Report, Skandia 1998

Navegador de Skandia es muy simple y sofisticada. Cinco áreas objetivo o perspectivas, reúnen las áreas de interés. Cada área visualiza el proceso de creación de valor. El Navegador de Skandia, facilita el entendimiento holístico de la organización en su proceso de creación de valor.

Para asegurarnos de que estamos trabajando acorde con nuestra visión y objetivos estratégicos y estos se van a convertir en nuestro trabajo diario, necesitamos visualizar y traducirlos en actividades concretas y medibles. Necesitamos una estructura que nos ayude a aprender de cada una de las otras y asegurarnos de que nuestros esfuerzos diarios contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Skandia. Pero el aspecto más importante de este trabajo está en cómo transmitir y comunicar los objetivos estratégicos y la visión a la organización como un todo. El Navegador de Skandia, es nuestra herramienta para implementar de manera generalizada la visión y los objetivos estratégicos en toda la organización.

1.1.3.1. Capital intelectual

Es bien sabido que el valor de una compañía incluye más que factores netamente financieros y figuras presentadas en un reporte anual. Los negocios de hoy, operan en un ambiente rápidamente cambiante donde el conocimiento y las relaciones crean un importante número de activos intangibles. En Skandia, mantendremos como nuestra punta de lanza el trabajo con el capital intelectual y la gerencia del conocimiento”¹⁸

El capital intelectual se crea a partir de la generación de valores basados en el hecho de traslapar el capital humano y el capital estructural, toda vez que a partir de esta

¹⁸ <http://www.skandia.com/en/sustainability/intellectualcapital.shtml>

premisa el conocimiento tácito de la organización, o mejor aun, el conocimiento individual de las personas se convierte en valor perdurable para la organización.

Algunas de las herramientas desarrolladas por Skandia son:

DOLPHIN[®], básicamente consiste en un sistema de información que aplica para el control empresarial. Se basa en el **SKANDIA NAVIGATOR** y permite la personalización del perfil a observar, por parte del usuario, de la operación estudiada, permitiéndole así efectuar simulaciones.

IC-INDEX TM, el índice de capital intelectual, (**Intellectual Capital Index IC-INDEX**TM), es un índice global que señala los cambios en el valor de mercado de la empresa.

Edvinsson y Malone proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

$$\text{CIO} = iC$$

$$i = (n/x)$$

Donde:

C es el valor del capital intelectual en unidades monetarias

i es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital

n es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores
x es el número de esos índices.

Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia.

1.1.4. TECHNOLOGY BROKER (Brooking Annie)

La autora del modelo, fundamenta su teoría en calcular el valor de las organizaciones basándose en una ecuación muy sencilla

$$\boxed{\text{Empresa} = \text{activos materiales} + \text{capital intelectual}}^{19}$$

Atendiendo a lo anterior, hace una descripción de lo que deberá ser la empresa del tercer milenio, “su fuerza de trabajo será muy valiosa, debido a sus conocimientos. Una formación de calidad -un buen adiestramiento- siempre es un activo, ya que mantiene la fuerza de trabajo y su **know how**. Además los empleados no tendrán que reunirse tantas veces cara a cara como antes, sino que se comunicarán electrónicamente. Tampoco tendrán que desplazarse todos los días a un lugar de trabajo ya que estarán en contacto con sus colegas y directores a través de los ordenadores y las redes informáticas. Muchos de ellos serán tele-trabajadores -realizarán sus tareas laborales en casa-. Las marcas comerciales que representen la empresa y su identidad pueden tener más valor que las fábricas. El negocio se realizará en un espacio de mercado, en Internet, y el servicio, prospección y comercialización de los clientes se efectuará a través de una miríada de recursos tecnológicos. Si eliminamos los sistemas informáticos, el *e-mail* y los conocimientos necesarios para saber utilizar los sistemas informáticos, la empresa será incapaz de funcionar; si perdemos los conocimientos especializados de los empleados, tardaremos años en reinventarlos, y si perdemos la marca, los negocios no tendrán ningún valor. Es evidente que, en muchas empresas, el valor no existe en los activos materiales, sino en los inmateriales.”²⁰

¹⁹ Brooking Annie, EL CAPITAL INTELECTUAL: EL PRINCIPAL ACTIVO DE LAS EMPRESAS DEL TERCER MILENIO, Ediciones Paidós, Barcelona, 1997

²⁰ Brooking Annie, EL CAPITAL INTELECTUAL: EL PRINCIPAL ACTIVO DE LAS EMPRESAS DEL TERCER MILENIO, Ediciones Paidós, Barcelona, 1997

Este modelo no abarca la definición de los indicadores cuantitativos, por el contrario, se fundamenta en el planteamiento de un listado de factores cualitativos.

Brooking sugiere la necesidad del desarrollo de un juego metodológico a fin de controlar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

1.1.4.1. Activos de Mercado

Proveen ventajas competitivas para la empresa y el producto en el mercado. Sus indicadores son: marcas, clientes y fidelidad de los mismos, respetabilidad del negocio, nombre de la empresa, reserva de pedidos, canales de distribución, capacidad de colaboración etc.

1.1.4.2. Activos de Propiedad Intelectual

Es el valor agregado que se presenta dada la explotación de una marca y la exclusividad en el mercado de determinado producto. Sus indicadores son: Patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales etc.

1.1.4.3. Activos Humanos

Es conveniente hacer hincapié en la importancia que reviste el talento humano para las organizaciones, toda vez que, este tiene la capacidad de aprender, modificar, corregir y aplicar el conocimiento. Brooking (1996) sostiene que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación

en los proyectos de la organización y, obviamente, la competencia de aprendizaje continuo. Los indicadores son: aspectos genéricos, educación -base de conocimientos y habilidades generales-, formación profesional -capacidades necesarias para el puesto de trabajo-, conocimientos específicos del trabajo -experiencia-, habilidades -liderazgo-, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, factores motivacionales, comprensión, síntesis, etc.

1.1.4.4. Activos de Infraestructura

Dentro de estos activos están incluidos, las tecnologías y los métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Dentro de este paquete están involucradas, la filosofía del negocio, la cultura organizacional, los sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa.

1.1.5. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS (Bueno Eduardo)

Este modelo está conformado por cuatro unidades de trabajo, el capital organizacional, el capital humano, el capital tecnológico y el capital relacional.

Tomando como base estas cuatro unidades de trabajo, se fundamentan los tres pilares de la Dirección Estratégica por Competencias, el conocimiento, las capacidades y las actitudes y valores; las cuales se constituyen en la competencia básica distintiva.

Básicamente, la finalidad del modelo de Dirección Estratégica por Competencias, es encontrar una “competencia esencial” que se constituye en el resultado de la suma entre las “competencias básicas distintivas”, toda vez que, esta tiene la responsabilidad de analizar y calificar la fundación, sostenimiento y viabilidad de la ventaja competitiva; convirtiéndose esta en la resultante de las ya mencionadas “competencias distintivas”, es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer en la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Partiendo de la premisa anterior se deduce la fórmula que tiene sus bases en el modelo Intellect, así:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CH = Capital humano o competencias personales

CO = Capital organizacional o competencias organizacionales

CT = Capital tecnológico o competencias tecnológicas

CR = Capital relacional o competencias de interacción con el entorno

En vista de lo anteriormente descrito, el modelo busca el establecimiento de una “competencia esencial”²¹ mezclándola con las competencias básicas, dado que este tipo de direccionamiento estratégico tiene a su cargo el análisis y creación de las ventajas competitivas, constituyéndose estas en el resultante de una planeación adecuada y aterrizada.

Para determinar la competencia básica distintiva se trabaja la siguiente fórmula:

$$\text{CBD} = A + \text{Co} + \text{Ca}$$

Donde:

A = Actitudes

Co = Conocimiento

Ca = Capacidades

Bajo el concepto de Bueno (1998) el modelo propenderá la orientación estratégica de la gestión del conocimiento de la organización, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar su posición competitiva.

²¹ http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm

1.1.6. MODELO INTELLECT - INTELLECTUS (Instituto Universitario Euroforum Escorial)

Este modelo, ha sido desarrollado por el Instituto Universitario Euroforum Escorial.

Concretamente lo que se pretendió con el diseño de este modelo, fue desarrollar una herramienta de medición de capital intelectual en las organizaciones, basados en la recopilación información acerca de los elementos intangibles que le generan valor a una empresa, en un esquema comprensible y accesible al entendimiento de la organización

En este orden de ideas, no se trataba de hacer un inventario de todos los bienes intangibles de la organización sino que se trataba de identificar y contabilizar aquellos que le generasen valor a la empresa.

En otras palabras, el modelo busca, identifica, selecciona, estructura y mide activos no tenidos en cuenta o “atípicos” en los sistemas contables de la organización, de manera tal que uno de sus principales objetivos es la búsqueda de crear en la empresa la generación de resultados sostenibles, constante mejoramiento en todo sentido, y en el largo plazo, crecimiento.

Básicamente el modelo se caracteriza porque:

- Crea un vínculo entre el capital intelectual y la estrategia de la organización.
- Permite ser adoptado y adecuado para cada organización.

- Se presenta como un modelo flexible y acoplable a las necesidades empresariales.
- Constantemente controla los resultados y los procesos que se van generando.

El modelo Intelect, está estructurado de la siguiente manera:

- “Bloques: Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).
- Elementos: Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.
- Indicadores: Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.”²²

Definiendo cada uno de los elementos utilizados en los bloques, tenemos que:

El Capital humano es el conocimiento, ya sea tácito o explícito, que posee la empresa y que le es útil para sus procesos.

El capital estructural es aquel conocimiento que la empresa logra identificar, develar y sistematizar.

²² http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm

El capital relacional, se caracteriza por ser el que la empresa genera a partir de su relación con el entorno y el mercado.

En resumen, el modelo trata de identificar y vincular el conocimiento generado por las personas de la organización, en conocimiento corporativo, a fin de agregar valor a los procesos, ya sea que estos se den a nivel interno de la empresa o externo involucrando al usuario final de los productos y/o servicios, o bien a los proveedores.

1.1.7. UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (Bontis)

El modelo Universidad de West Ontario, enfoca el análisis del capital intelectual en tres perspectivas que ya han sido tratadas a lo largo de este trabajo: la perspectiva del capital humano, la perspectiva del capital estructural y la perspectiva del capital relacional.

Con el transcurrir del tiempo y del ejercicio investigativo sobre el tema del capital intelectual, se enfoca este esfuerzo hacia la perspectiva del capital humano, dándolo a conocer como el factor relevante por excelencia en las organizaciones.

De otro lado, Stewart asegura que “el individuo inteligente no es sinónimo de empresa inteligente, se considera brillo colectivo cuando la empresa moldea y hace un patrón de su conocimiento a través de la cultura y estimula continuamente su crecimiento”²³. Lo cual nos da a entender que, la forma de generar capital intelectual en la organización es agrupando y valorando la generación de crecimiento en la empresa.

²³ Tomado de: <http://www.eldiarioexterior.com/conocimiento/gcModulo.asp?idarticulo=3335>

CAPITULO 2

2.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL ESTUDIADOS.

Los esfuerzos que haga la organización por establecer una medición, siempre serán bienvenidos en la organización, obviamente siempre teniendo en cuenta que la medición debe ser lo más cercana a la realidad posible sin dejar de lado la posibilidad de que haya aspectos que no podrán ser objeto de medición

De esta forma y, a manera de ejemplo, vemos cómo la confianza en la organización no puede ser objeto de medición, a pesar de que es un componente intangible muy importante en la composición del **good will** organizacional, de hecho, solo sabemos que existe cuando ya se ha perdido.

La construcción de esta matriz, dará a conocer los factores relevantes de cada modelo y su funcionamiento dentro de los procesos de medición del capital intelectual en las organizaciones.

En este orden de ideas, se pretende identificar las herramientas que nos permitan medir el Capital Intelectual dentro de la valuación de la organización tanto para accionistas como para el mercado ya sea en libros o valor real y su relación respecto

de los diferentes modelos existentes hasta el momento, el cómo lo proponen y el resultado que esperan después de aplicar la herramienta.

Para efectos del objetivo del presente trabajo se tendrán en cuenta los siguientes modelos para ser estudiados particularmente en lo que refiere a las herramientas de medición que utiliza cada uno de ellos, estos modelos son los siguientes:

BALANCED SCORE CARD

INTELLECTUAL ASSET MONITOR

NAVEGADOR DE SKANDIA

TECHNOLOGY BROKER

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

2.1.1. MATRIZ DE ANÁLISIS MODELO BALANCED SCORE CARD

	BALANCED SCORECARD
OBJETIVO QUE PERSIGUE EN LA ORGANIZACIÓN	Medición de la plataforma estratégica de la compañía mediante la conversión de esta a estrategias medibles y ejecutables
ASPECTOS EVALUADOS Y/O MEDIDOS	Perspectiva Financiera Perspectiva Cliente Perspectiva Interna Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento
HERRAMIENTA QUE USA PARA MEDIR Y/O EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL	Utiliza mapas estratégicos, utilizando las perspectivas, alineando los activos intangibles, para desarrollar la estrategia empresarial
RESULTADO ESPERADO DESPUÉS DE APLICAR LA HERRAMIENTA	Resultados financieros positivos después del desarrollo de la estrategia organizacional

2.1.2. MATRIZ DE ANÁLISIS MODELO INTELLECTUAL ASSET MONITOR

	INTELLECTUAL ASSET MONITOR
OBJETIVO QUE PERSIGUE EN LA ORGANIZACIÓN	Guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida
ASPECTOS EVALUADOS Y/O MEDIDOS	Activos de estructura interna Activos de estructura externa Activos de capacidad de las personas
HERRAMIENTA QUE USA PARA MEDIR Y/O EVALUAR EL CAPITAL INTELLECTUAL	Utiliza indicadores que sean aplicados en las estrategias básicas de la organización, las cuales servirán de base para el diseño de la estrategia principal del negocio dirigida al conocimiento
RESULTADO ESPERADO DESPUÉS DE APLICAR LA HERRAMIENTA	Representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento, mediante el uso de sistemas de información administrativos

2.1.3. MATRIZ DE ANÁLISIS MODELO NAVEGADOR DE SKANDIA

	NAVEGADOR DE SKANDIA
OBJETIVO QUE PERSIGUE EN LA ORGANIZACIÓN	Implementa de manera generalizada la visión y los objetivos estratégicos en toda la organización convirtiéndolos en actividades concretas y medibles
ASPECTOS EVALUADOS Y/O MEDIDOS	Capital Organizacional Capital Intelectual
HERRAMIENTA QUE USA PARA MEDIR Y/O EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL	Propone la ecuación IC-INDEX la cual utiliza datos arrojados por el sistema DOLPHIN
RESULTADO ESPERADO DESPUÉS DE APLICAR LA HERRAMIENTA	Medir el capital intelectual a partir de las variables y compararlo con el de otras organizaciones

2.1.4. MATRIZ DE ANÁLISIS MODELO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS
OBJETIVO QUE PERSIGUE EN LA ORGANIZACIÓN	Identificar la competencia esencial toda vez que, esta tiene la responsabilidad de analizar y calificar la fundación, sostenimiento y viabilidad de la ventaja competitiva
ASPECTOS EVALUADOS Y/O MEDIDOS	Capital Organizacional Capital Humano Capital Tecnológico Capital relacional
HERRAMIENTA QUE USA PARA MEDIR Y/O EVALUAR EL CAPITAL INTELLECTUAL	Se utiliza la suma entre las competencias básicas distintivas
RESULTADO ESPERADO DESPUÉS DE APLICAR LA HERRAMIENTA	La finalidad del modelo de Dirección Estratégica por Competencias, es encontrar la competencia esencial

2.1.5. MATRIZ DE ANÁLISIS MODELO TECHNOLOGY BROKER

	TECHNOLOGY BROKER
OBJETIVO QUE PERSIGUE EN LA ORGANIZACIÓN	Desarrolla un juego metodológico a fin de controlar la información relacionada con el Capital Intelectual
ASPECTOS EVALUADOS Y/O MEDIDOS	Activos intangibles Activos de Mercado Activos de Propiedad Intelectual Activos Humanos Activos de Infraestructura
HERRAMIENTA QUE USA PARA MEDIR Y/O EVALUAR EL CAPITAL INTELECTUAL	Parte de la idea de que la generalización de un modelo pasaría primero por la definición de una metodología que permitiera una auditoria de la información
RESULTADO ESPERADO DESPUÉS DE APLICAR LA HERRAMIENTA	Controlar la información que fluye en la organización a fin de darle un valor cualitativo real

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta lo estudiado con respecto a las herramientas de medición de capital intelectual, se observa que los activos intangibles conforman el fundamento de las ventajas competitivas de la organización, dentro del esquema de los activos intangibles se encuentra el capital intelectual y es este a su vez el que no se ve reflejado de ninguna manera en los estados financieros de la compañía, pero que definitivamente aportan con gran nivel de participación a la creación de valor.

Particularizando, uno de los activos intangibles de mayor relevancia estratégica para la organización es el conocimiento organizacional, puesto que este es el que forma la cultura organizacional que definitivamente es fundamental para el proceso de generación de valor en la compañía.

En el mundo empresarial de hoy, cambiante y agresivo, las empresas están obligadas a ser competitivas, por ende, las personas que integran estas organizaciones, deben, a su vez, ser competitivas, lo que redundará en un desempeño organizacional óptimo, esto solamente se logra mediante una gestión de capital intelectual, organizada y debidamente identificada para posteriormente ser medida acertadamente.

Hoy por hoy, las organizaciones, están creando conciencia de la importancia que tiene el capital intelectual para la organización, este capital intelectual, incluye lo

que aprende cada persona que forma parte de la empresa y el aprendizaje organizacional propiamente dicho.

Ninguno de los modelos utiliza herramientas parecidas, o comunes entre sí, para la evaluación y medición del capital intelectual, aunque algunos de los estudiados en este trabajo tienen similitudes respecto de los aspectos que trabajan y tienen en cuenta para la medición, aun no se ha estandarizado la forma como se ha de llevar a cabo la medición acertada del capital intelectual.

No obstante, la importancia que tiene el aprendizaje individual dentro de la organización, no ha sido tenido en cuenta de manera adecuada en los estados financieros de estas, lo cual redundará en un mejor posicionamiento en el mercado para los posibles inversionistas dado un mejor **good will**, o bien a nivel interno con una mayor satisfacción laboral de los empleados.

La importancia de medir el capital intelectual radica en la utilización asertiva de este, toda vez que las acciones que se realizan de manera conciente, tienen la importancia estratégica, no solo de proveer a las empresas de estos activos de la información y el conocimiento, sino de preparar al conglomerado empresarial para que ostente una situación favorable ante los retos que impone el futuro y el propio proceso de globalización, del cual ya se observan los resultados, también en esta medida es directamente proporcional el crecimiento y en el garantizar la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

La eficiencia en la medición del capital intelectual debe estar dada en una manera científica de ahí que la utilización de las tecnologías informáticas es fundamental para formalizar la medición del capital intelectual.

Una Empresa posee determinadas características que necesariamente generan como resultados como por ejemplo: satisfacción de sus clientes, personal capacitado, experiencia, productividad, buena posición en el mercado, y algunos otros que indudablemente le brindan la oportunidad de ocupar lugares privilegiados en el mercado, estas organizaciones como producto de la gestión, van generando a nivel interno un conocimiento y un nuevo capital de tipo intangible que definitivamente hará incrementar el valor de la organización representados por el valor de los activos de la información y el conocimiento, y esto no es otra cosa que disponer de Capital Intelectual.

RECOMENDACIONES

Para que las organizaciones sean más competitivas y mejor valoradas tanto por el mercado como por los inversionistas, se debe medir el capital intelectual de manera tal que, los clientes internos, los proveedores y todo el entorno empresarial entren en la corriente de trabajo en equipo a fin de lograr no solamente un posicionamiento en el mercado y una fidelidad por parte de los clientes, sino una correcta valuación de los activos intangibles de carácter intelectual.

En este orden de ideas las organizaciones deben empezar por buscar e identificar el capital intelectual de la organización lo cual, a mi modo de ver, debe comenzar a partir de la cuantificación de lo invertido en capacitación a todos y cada uno de los integrantes de la organización no obstante su cargo o posición dentro del esquema jerárquico de la empresa, ya que, sin importar la actividad que desarrolle en esta, hace parte de la cultura organizacional e indudablemente dentro de la cadena de valor de la organización.

En aras de lograr un reconocimiento acertado y una adecuada valoración del capital intelectual, se debe diseñar una medición científica y veraz del mismo, lo cual es posible de lograr mediante el estudio e identificación de los factores que intervienen en los procesos de la organización que no están ligados a un manual de funciones, a teorías preestablecidas, o a sistemas adquiridos por la organización; siempre se debe buscar la parametrización en las mediciones, mediante la asignación cuantitativa de

valor a las diferentes actividades en las organizaciones, ya sea al interior de las organizaciones (**know how**) o externamente (**good will**), y que inmiscuya necesariamente la generación de conocimiento específico para el desarrollo de las labores, de esta manera se debe buscar proyectar la empresa al largo plazo fundamentándose en las cifras que arrojen los diferentes análisis ya mencionados.

Valorar los Activos de la Información y el Conocimiento e incorporarlo al valor de los activos de una entidad, da medida del verdadero valor de la misma. Esta información es valiosa para la propia organización, sus accionistas y para el entorno donde esta se desenvuelve.

Las directivas en las organizaciones, no solamente deben ir a la vanguardia en lo referente a la gestión del capital intelectual, también es su responsabilidad la de aplicar y desarrollar nuevos modelos y herramientas de medición de este capital, a fin de reconocer el valor real de la empresa tanto en el mercado, con la finalidad de atraer posibles inversionistas; como a nivel interno, para mejorar la calidad del trabajo y de la cultura organizacional, lo cual conllevará a crear la cultura de crecimiento y proyección de la organización que a su vez constituirá la sostenibilidad que los empresarios buscan.

Es importante que dentro de las organizaciones se empiece a contemplar el hecho de implementar de manera ordenada indicadores y programas de gestión del capital intelectual a fin de que se logre una adecuada medición del capital intelectual, atendiendo a lo descrito por Óscar Rodríguez Ruiz²⁴:

²⁴ Investigador Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.

“Las distintas iniciativas de medición se están desarrollando dentro de actividades generales de la empresa, sin que exista ningún tipo de coordinación con un programa específico de capital intelectual. De esta, manera la evaluación de la riqueza intangible de las organizaciones se realiza de forma fragmentada y no responde a los principios de una estrategia global.

Desde este punto de vista, los indicadores de capital intelectual pueden convertirse en un instrumento clave para explicar los procesos de obtención de ventajas competitivas y lograr la inclusión de los activos intangibles en la estrategia general de las empresas. La valoración de este tipo de activos es una actividad de la que se ha ocupado tradicionalmente la contabilidad financiera. Sin embargo, los diferentes sistemas contables no permiten identificar los factores generadores de valor más allá de la esfera financiera, por lo que han proliferados sistemas de indicadores no financieros para reflejar los intangibles adquiridos o producidos por la organización. El diseño de estos indicadores se ha realizado sin una base teórica fundamentada en criterios de medición y reconocimiento generalmente aceptados. Como consecuencia de ello, se hace necesario identificar las mejores prácticas en la gestión de intangibles y fomentar su generalización con la finalidad de proporcionar una imagen fiel del verdadero valor de las empresas”.

** * **

BIBLIOGRAFÍA

- **BALANCED SCORECARDS AS STRATEGIC NAVIGATIONAL CHARTS**, How to Implement Rapid Sustainable Change, Organization Thoughtware International & Visum Solutions, Inc., J. Philip Kirby & Sumner J. Schmiesing, 2003
- **CAPITAL INTELECTUAL**, El valor intangible de la Empresa, Ross Johan, Editorial Paidós, 2001
- **CAPITAL INTELECTUAL**, Administración Sistémica, De Gregori Waldemar, Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- **CAPITAL INTELECTUAL Y CONTABILIDAD DEL CONOCIMIENTO**, Mantilla B Samuel Alberto, Ediciones Ecoe, 2000.
- **EL CAPITAL INTELECTUAL**, Leif Edvinsson y Michael Malone, Grupo Editorial Norma, 1999
- **EL CAPITAL INTELECTUAL**, Valoración y medición, Nevado Peña, Domingo, Editorial Prentice may, 2002

- EL CAPITAL INTELECTUAL, El principal activo de las empresas del tercer milenio, Brooking Annie, Editorial Paidós, 1997.
- LA NUEVA RIQUEZA DE LAS ORGANIZACIONES, El Capital Intelectual, Stewart Thomas, Editorial Granica, 1998
- RENTABILIZAR EL CAPITAL INTELECTUAL: Técnicas para optimizar el valor de la innovación, Sullivan Patrick. Editorial Paidós, 2000.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- www.gestiondelconocimiento.com
- www.gestiopolis.com
- www.infomercados.com
- www.qpr.com
- www.sveiby.com/
- www.skandia.com
- www.revistainterforum.com
- www.research.ibm.com
- www.iade.org/files/rediris2.pdf
- www.areas.com/rrhh/politicas_transformar.htm