

Lineamientos para gestionar y medir el capital intelectual en las empresas

Román, Nélida J.

Román, Nélida J.

Licenciada en Contaduría Pública

M.Sc. en Ciencias Contables

Profesora Asociada FACES-ULA

ronell@hotmail.com

Recibido: 01-12-2008

Revisado: 15-03-2009

Aceptado: 30-04-2009

Todo empresario o gerente que desee crear valor en su compañía, debe tener claro cuáles son los lineamientos o las pautas que se deben seguir para gestionar o administrar el Capital Intelectual. En este trabajo se proporcionan algunas herramientas que pudieran ayudar a desarrollar la gestión de Capital Intelectual dentro de las organizaciones. En principio, hay que señalar que esa gestión debe estar orientada en dos direcciones: una estratégica o de gestión propiamente dicha; y otra de medición, que permita obtener unos resultados para saber si los caminos tomados son los correctos. La primera se refiere a la creación y uso del conocimiento, así como a la relación entre el conocimiento y el éxito en un ente o empresa. En tanto que, la segunda, se centra en la necesidad de diseñar sistemas de información que permitan medir los datos no financieros y su comportamiento.

Palabras clave: Gestión, conocimiento, capital intelectual, lineamientos de medición

RESUMEN

Any industrialist or manager who wishes to create value in his company, must know clearly which are the lineaments or the guidelines that are due to manage or to administer the Intellectual Capital. In this paper some tools are provided that could help to develop the management of Intellectual Capital within the organizations. In principle, it is necessary to indicate that that management must be oriented in two-way traffic: a strategic one or of management itself; and another one of measurement, that allows to obtain results to know if the taken ways are the correct ones. The first one talks about to the creation and use of the knowledge, as well as to the relation between the knowledge and the success in a being or company. Whereas, the second, one is focussed in the necessity to design information systems that allow to measure non financial data and its behavior.

Key words: Management, knowledge, intellectual capital, lineamientos of measurement

ABSTRACT

1. Introducción

El presente artículo gira en torno al capital intelectual que se deriva o produce en una empresa, que es más que conocimiento, aun cuando sea parte fundamental del mismo. No obstante, se puede decir que la gestión del conocimiento es la clave para el éxito de una organización o empresa, tomando en cuenta que de ésta depende, en gran medida, la generación de un valor extra.

En efecto, mientras más rápido se aplique el conocimiento, también, de manera más rápida, se obtendrán las destrezas que garanticen un posicionamiento importante dentro del mercado así como la obtención de una mayor plusvalía. También se obtendrá la experiencia necesaria para ir corrigiendo los errores que pudieran irse presentando en el desarrollo del producto o el servicio, e incluso en el desarrollo funcional de una empresa u organización. Es importante entonces que las firmas dejen fluir el conocimiento de forma eficiente y económica, y la mejor forma de hacerlo es promoviendo la comunicación interna entre sus trabajadores, bien sea por la vía oral o la escrita, lo cual conduce a un resultado de mayor transferencia de conocimientos e innovación. Dicha innovación se debe a los avances tecnológicos dados en el área de la comunicación y en la mejora en los transportes, así como también a que el nivel de complejidad, tanto de los consumidores como de los estrategas, se ha incrementado.

En síntesis, el capital intelectual —dada la gran contribución que ha venido ofreciendo en el aumento de valor de cualquier ente— tiende a convertirse en una especialidad administrativa cada vez más importante para los directivos de las organizaciones, toda vez que se han dado cuenta de que no pueden seguir pasando por alto tan importante activo. En este sentido, cada día aumenta más la capacidad para visualizar, evaluar y estudiar

el crecimiento o declive del capital intelectual dentro de éstas.

Por todo lo expuesto, el objetivo fundamental del presente artículo es establecer algunos lineamientos que permitan detectar, desarrollar, potenciar y medir, de manera acertada, el capital intelectual en las organizaciones a fin de facilitar una herramienta que contribuya a su gestión óptima. Para ello se utilizó, desde el punto de vista metodológico, la revisión y análisis de documentación relacionada con este tema, a los fines de poder diseñar o formular dichos lineamientos.

2. El conocimiento en las empresas

El conocimiento en las empresas, indudablemente, tiene que ver con su gestión, pues una adecuada implantación de ésta puede servir para producir y proyectar el conocimiento en todas sus instancias, ya que el resultado puede ser muy positivo, tomando en cuenta que éste (el conocimiento) casi siempre suele generar valor, sobre todo si se constituye en algo más que teoría y pasa a tener una verdadera utilidad práctica.

Para Pacheco *et al.* (2002) una gestión consiste en “forjar las herramientas de una acción operacional. Debe (la gestión) administrar la eficacia, la operatividad, la motricidad. El administrador [...] debe responder por un ‘saber hacer’ práctico” (Aclaratoria entre paréntesis mía, p. 4).

En este sentido, un administrador, gerente o director, debe poseer la habilidad para reconocer, durante su gestión, un activo intangible atrapado en la mente de algún individuo, a fin de transformarlo en un activo organizacional. También debe buscar proteger el conocimiento y divulgarlo en la empresa con flexibilidad, como estrategia para incentivar la generación de capacidades y destrezas en las personas y en los equipos de trabajo, puesto

que la propagación del conocimiento permite lograr una cultura organizacional orientada a la construcción de un ente productivo y exitoso.

Sin embargo, y ante todo, las primeras estrategias que debe utilizar un gerente o administrador con respecto al conocimiento deben apuntar, en primer término, a cómo crearlo u obtenerlo; y, en segundo término, a cómo hacer para que ese conocimiento se transforme en valor.

Es decir, la administración del conocimiento debe concentrarse en ambos puntos: en el desarrollo del conocimiento y en la influencia de éste en la agregación de valor para la empresa.

3. Desarrollo del conocimiento en las empresas

Una empresa puede desarrollar conocimiento de dos formas: a través de la compra o mediante el desarrollo interno. La compra implica la adquisición de los servicios de una persona, una patente o una empresa clave que posea o incorpore conocimiento para, luego, intentar extender éste a través de toda la empresa. Este es un método rápido para adquirir nuevo conocimiento y puede resultar muy eficaz. Sin embargo, también encierra sus riesgos, puesto que la empresa nunca puede estar segura de que el talento adquirido es el que realmente necesita. No obstante, usualmente las empresas prefieren desarrollar el conocimiento internamente a través de la investigación y desarrollo (I-D) o de la capacitación.

Obviamente que esta vía requiere una serie de inversiones por parte de la empresa y, en este sentido, también representa riesgo para ésta, puesto que no existe una relación directa entre el volumen de la inversión y los resultados. Es común ver empresas que han invertido gran cantidad de dinero

en una investigación para desarrollar un nuevo producto el cual, a final de cuentas, ha resultado un fracaso. Lo mismo sucede con la capacitación; muchas veces las organizaciones invierten enormes sumas en capacitar a su personal y, luego, en la práctica, éste presenta dificultad para desarrollar lo aprendido. Por supuesto que ésta no es la regla, pero no deja de representar incertidumbre. Tanto es así que Saint-Onge, citado por Stewart (1998), señaló lo siguiente: “la mayoría de las empresas no saben cuánto gastan en capacitación. Tardamos seis meses en descifrarlo: ¡30 millones de dólares al año! Y apenas un centavo de cada cien da en el blanco” (p. 14). Por su parte Brown, citado por el mismo Stewart (ob. cit.), hace la siguiente afirmación: “La falsa correlación de aprendizaje con capacitación o educación es uno de los errores más comunes y costosos en el *management* empresarial actual” (p. 14).

Siguiendo en este contexto, Roos y otros (2001) señalan que “algunas pequeñas inversiones pueden generar gran cantidad de conocimiento, mientras que grandes inversiones pueden fracasar completamente en su intento de generar capacidad: la incertidumbre es un aspecto propio de la investigación e incluso el adiestramiento podría ser inútil si los sujetos, consciente o inconscientemente, se niegan a aprender” (p. 35). Se deduce de estas afirmaciones que la obtención de conocimiento por estas vías no dejan de representar un riesgo latente para las empresas.

En consecuencia, se hace necesario buscar un mecanismo que sea eficiente y económico para éstas. Usualmente, el conocimiento se ha clasificado en tácito y explícito. Mientras el conocimiento explícito está codificado de forma escrita, el conocimiento tácito se crea a medida que se mueve del tácito al explícito, esto es lo que Nonaka, citado por Roos y otros (ob.

cit.), ha denominado “la espiral creadora de conocimiento” (p. 36).

Estos movimientos de conocimientos a través de la espiral tácito-explícito resultan fundamentales para compartir el conocimiento. En este sentido, las empresas deben promover la comunicación interna bien sea por vía oral o escrita entre sus trabajadores para que el conocimiento pueda moverse.

Szapiro, directora de recursos humanos de la compañía de seguros Chubb, citada por DBorkin (2001), sostiene que la comunicación interna sirve para motivar a los empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización, y para asegurar que las metas sean comprendidas por todos. Para Szapiro, la comunicación interna “facilita y fortalece el sentido de pertenencia, la identificación y el compromiso de los empleados con la organización” (p. E/9).

No obstante, se puede señalar que lo cierto es crear un entorno que sirva para propiciar esa comunicación dentro de las empresas, si bien los sistemas técnicos pueden contribuir, pero no pueden asegurar la comunicación por sí misma. En este sentido, el mismo Dborkin (ob. cit.) señala que “el éxito de la comunicación interna no está garantizado por la sola existencia de una mayor cantidad de canales, sino que se requiere una planificación adecuada tanto de los mensajes como de los medios por utilizar (p. E/9).

La solución parece darla Stewart (1998) cuando habla de las “comunidades de práctica” que son grupos que poseen características especiales:

Surgen espontáneamente: tres, cuatro, veinte, hasta treinta personas gravitan unas hacia otras, arrastradas por una fuerza a la vez social y profesional; colaboran de manera directa, se usan mutuamente como tablas de resonancia, se enseñan, se lanzan juntas a explorar temas nuevos. (p. 151)

Por su parte, Manville, citado por Stewart (ob. cit.), define las comunidades de práctica así: “Un grupo de profesionales vinculados informalmente por la necesidad de afrontar problemas comunes, en la búsqueda común de soluciones y que por ello encarnan un cúmulo de conocimientos” (p. 151).

En este sentido, los jefes pueden jugar un papel importante en la formación de comunidades de práctica dentro de la empresa, tratando de no reprender a sus subordinados cuando hablan demasiado, sino, por el contrario, incentivándolos a compartir opiniones sobre las operaciones de la empresa, así como sobre su dirección estratégica. Es necesario también que estimulen los debates y las críticas. De este tipo de conversaciones suelen surgir soluciones e ideas que generalmente contribuyen a agregar valor a la empresa y, las más de las veces, no les cuesta un centavo. Es por ello que los buenos gerentes deben propiciar las comunicaciones entre sus empleados sobre temas relacionados con las estrategias y los objetivos de la empresa para que el conocimiento se expanda y se cree por toda ésta. Los gerentes deben convertirse en líderes y establecer un objetivo compartido que enfoque y guíe el desarrollo de la empresa. En este sentido, ellos deben fomentar el mejor ambiente y actitud para la creación y difusión del conocimiento. Esa actitud debe ser resultado de la construcción de un clima de confianza entre los gerentes y los empleados, toda vez que sólo la confianza puede hacer que el conocimiento fluya dentro de la empresa, y genere un continente donde las experiencias sean compartidas socialmente. Finalmente, Roos y otros (2001, p. 41) señalan que, entre las sugerencias de los diseñadores de estrategias, con respecto al conocimiento en las empresas, se hallan las siguientes:

- ✓ El conocimiento y el aprendizaje son las ventajas competitivas claves en el mundo actual.
- ✓ Aunque la tecnología de la información, la estructura organizativa y la composición física pueden ser de ayuda, las compañías deberían intentar realizar un cambio en el comportamiento.
- ✓ El desarrollo y la influencia del conocimiento no pueden ser actividades separadas.
- ✓ La completa aplicación del conocimiento es un objetivo en sí mismo y significa desarrollar nuevo conocimiento.

4. Establecimiento de medidas fundamentales para el capital intelectual

Dado el gran desarrollo que ha tenido en los últimos años el lado invisible de las economías, se ha creado una serie de teorías económicas orientadas al abordaje de la medición del capital intelectual (CI) (el lado invisible también es denominado activo intangible). Antes de entrar a abordar algunas posibles formas de medición, es necesario definir lo que se conoce como capital intelectual o activo intangible. Muchos autores han conceptualizado estos términos, sin embargo aquí sólo se enunciarán algunos:

Edwinson y Malone (1997), definen el capital intelectual como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado” (p. 50), en tanto que para Bontis (1996) éste representa simplemente, pero no por eso menos importante, “la búsqueda del uso efectivo del conocimiento” (p. 10). Por su parte, Santos Arrarte (2004) indica que el activo intangible es:

el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un

aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios. (p. 9)

Por otro lado, Román (2002) señala que “el Capital Intelectual está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve” (p. 64).

De acuerdo con lo planteado en estos conceptos, sería relevante para la empresa u organización la gestión del capital intelectual para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que permitan alcanzar la rentabilidad financiera y el éxito empresarial esperado.

Ahora bien, y en cuanto a la medición del “lado invisible” de las empresas, Eccles, citado por Roos y otros (2001), señala que en la década de los setenta se dieron los primeros intentos en esta dirección “con el desarrollo de la contabilidad de los recursos humanos, pero no lograron un amplio apoyo. En la década de los ochenta siguió la búsqueda de nuevas medidas de ejecución con la llegada del movimiento de calidad” (p. 41). Posteriormente, la presión para renovar las medidas siguió creciendo y continúa con mayor énfasis en la actualidad a fin de desarrollar nuevos métodos que permitan medir un activo intangible así como de satisfacer cada vez más al cliente.

Es el mismo Eccles, en un artículo publicado en el *Harvard Business Review*, citado por Roos y otros (*ibid.*, p. 42), sugiere cinco pasos para crear un nuevo sistema de medición, a saber:

- ✓ Desarrollar una nueva arquitectura de información.
- ✓ Determinar el *hardware*, el *software* y las telecomunicaciones necesarias.
- ✓ Enfilar el sistema hacia los incentivos.

- ✓ Acercarse a los recursos externos y a las terceras partes.
- ✓ Diseñar un proceso para asegurarse de que se puedan desarrollar los otros cuatro pasos.

El desarrollo de un proyecto de medición exige señalar qué tipo de datos necesita el director o gerente para su estrategia, cómo se deberían generar esos datos y cuáles son las reglas que regulan su flujo. En este sentido, se puede señalar que los sistemas de medición son, por tanto, específicamente estratégicos y pueden cambiar con el tiempo en cualquier empresa.

Kaplan y Norton, citados por Roos y otros (*ibidem*), señalan que “una empresa no debería adoptar una única medida para guiar sus decisiones, sino toda una serie de indicadores que puedan trazar un cuadro claro de la verdadera situación y así resultar mucho más útil para la compañía” (p. 43). Lo que quieren significar estos autores es que la salud de una empresa no se puede seguir midiendo sólo a partir de un cuadro de resultados financieros. La mayor crítica que se le hace a las medidas de tipo financiero es que dan cuenta sólo del pasado de la empresa y, por lo tanto, no representan un valor real para el futuro.

En este contexto, lo ideal sería que, además de tomar en cuenta las medidas de tipo financieras, como por ejemplo el aumento en los ingresos, se tomara el valor económico

de la empresa, o el valor económico añadido, entre otras; también se pueden tomar en cuenta medidas no financieras que sirvan para supervisar los otros aspectos —insertos o pertenecientes al capital intelectual— que conducen de manera segura a una empresa al éxito, como por ejemplo el ritmo de entrega a tiempo, los negocios repetidos, la rotación de empleados, entre muchas otras, que pueden ayudar a la empresa a elaborar estrategias más completas que las que pudiera diseñar tomando en cuenta sólo las cifras financieras. Es decir, las empresas, más que presentar un cuadro de resultados financieros, pueden presentar lo que Kaplan y Norton, citados por Roos y otros (*ob. cit.*), llaman “cuadro de resultados compensado”, en el que las empresas fijan, además de medidas financieras, medidas de clientela, internas y de crecimiento, que permiten un balance entre el presente y el futuro, y entre las perspectivas internas y externas.

Roos y otros presentan un cuadro en el que se resumen las características del cuadro de resultados financiero y del cuadro de resultados compensado, en el que el lector puede hacerse una idea de lo que puede conseguir una empresa si decide adoptar alguno de los dos modelos para fijar sus estrategias. A continuación se presenta el cuadro en cuestión (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Cuadro de resultados financieros frente al compensado

	<i>Financiero</i>	<i>Compensado</i>
Fiabilidad	Alta	Media
Facilidad de uso	Alta	Baja
Totalidad	Baja	Alta
Tiempo y esfuerzo necesario para su desarrollo	Bajo	Alto
Comparibilidad	Media	Baja

Fuente: Tomado de Roos y otros (2001, p. 46).

Como puede verse, ambos cuadros presentan dificultades o son poco fiables en algunos puntos; sin embargo, en este punto se coincide plenamente con estos autores en que es mejor adoptar el modelo compensado en virtud de que, en el mundo actual, es vital tener un concepto claro de todos los aspectos que confluyen en una empresa.

Lo importante es que, hoy día, existe una tendencia hacia la evolución de los sistemas de medición en aras de que éstos puedan ser realmente útiles a las empresas del siglo XXI, máxime si los datos a considerar por éstas son mucho más extensos en la actualidad. En consecuencia, si bien es cierto que las medidas financieras son importantes, también es cierto que es necesario tomar en cuenta, cualitativamente, las medidas no financieras, es decir, al capital intelectual (CI) de las empresas (activo intangible).

De hecho, existen empresas que han comenzado a presentar informes que dan cuenta de la parte intangible de éstas como, por ejemplo, la empresa Skandia, la cual, a partir de 1993, presenta un informe sobre CI cada año y medio. O la Dow Chemical que, desde 1996, siguió el ejemplo de Skandia. Mec-Track, filial italiana de Caterpillar, también presenta un informe anual de capital intelectual, entre muchas otras empresas que cada cierto tiempo presentan informes sobre sus activos intangibles con el fin de dar a conocer a sus accionistas cuál es el verdadero valor de la empresa y de dónde proviene ese valor.

Los informes son presentados de formas tan variadas como todas las posibles maneras que hay de medir y explotar el capital intelectual, en las que las empresas informan lo que hacen y cómo lo hacen, así como los resultados de sus esfuerzos por mejorar el lado invisible de la empresa. Es importante destacar que en el mundo actual de los negocios existen indicios que llevan a pensar que los informes sobre

capital intelectual se harán más comunes. La SEC, del American Stock Exchange, citado por Roos y otros (2001), ha declarado que “en unos pocos años las compañías que coticen en Wall Street estarán obligadas a publicar dichos informes para integrar la información disponible a los mercados financieros y a los inversores” (p. 48). Sin duda alguna que ya lo hacen en la actualidad.

Asimismo, Roos *et al.* (ob. cit.) señalan que el capital intelectual “es la respuesta a cada práctica y a la *extensa necesidad de manejar la totalidad de la empresa y no sólo su parte visible*, integrando la *necesidad de un sistema de medición completo a la necesidad de una estrategia de dirección holística*” [itálicas añadidas, p. 48].

Pues bien, hasta ahora sólo se ha expuesto la mejor forma que puede adoptar una empresa para dar cuenta de su funcionamiento y de sus resultados a partir de la adopción de un sistema de medición completo que incluya tanto los aspectos financieros como los no financieros (CI). No obstante, no se ha dicho nada sobre la manera en que una gerencia o empresa puede desarrollar un sistema de medición de CI, que es uno de los *leiv motiv* del presente artículo, tomando en cuenta que el desarrollo de dicho sistema de medición servirá como guía para que los gerentes de las empresas puedan, a partir de ciertas premisas, desarrollar y potenciar su CI.

5. Sistema de medición de capital intelectual

Lo primero que debe tener en cuenta todo gerente proactivo, con respecto a la creación de un sistema de medición del CI, es conocer cuál es la *misión* de la empresa y cuáles son los *objetivos* (visión) que persigue la misma. Sin esta información, toda gestión por impulsar el CI carece de sentido; sobre todo si se toma en cuenta que el CI es más que conocimiento, aun cuando éste es parte fundamental del

mismo. Las marcas registradas y las firmas, así como la administración de las relaciones con las partes externas (distribuidores, aliados, clientes, entre otros), son dimensiones que también contribuyen a crear valor en la empresa.

Una vez que se tiene claro cuál es la misión de la empresa, la directiva debe dirigir su atención hacia cuáles son los factores que contribuirían al cumplimiento de esa misión. Esos factores son denominados, de manera acertada, por Roos y otros (*ibidem*) como *factores clave del éxito* (FCE). En efecto, esos factores son los que contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa y, en consecuencia, al logro del éxito de la misma. Factores que, a su vez, se constituyen en indicadores. Es este el modelo de proceso del CI propuesto: una vez que la empresa tiene clara su identidad y su objetivo a largo plazo (misión), debe usar esa meta como guía para identificar los factores clave del éxito, los cuales, a su vez, deben convertirse en indicadores para cada una de las categorías del CI: el humano, el organizacional y el relacional (Ver gráfico1).

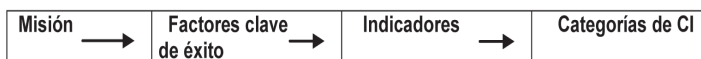


Gráfico 1. Modelo de proceso de capital intelectual para las empresas.

Fuente: Elaboración propia basado en datos tomados de Roos y otros (2001).

Ahora bien, este modelo carecería de significado si sólo fuera expuesto de manera teórica y no práctica. Para ilustrarlo nos valdremos de dos ejemplos de los tantos presentados en el libro de Roos *et al.* (ob. cit., pp. 102-117) en los que se muestra, de manera gráfica, el funcionamiento de este modelo de proceso de CI, el cual fue puesto en práctica por las empresa Mec-Track y SkandiaLink.

Mec-Track. La declaración de la misión de esta empresa, dedicada a producir componentes para trenes de aterrizaje, es la siguiente:

Fortalecer nuestra posición de liderazgo mundial en la producción de componentes para trenes de aterrizaje ofreciendo a los clientes productos representativos y de reconocido valor supremo.

Esta misión exige de los miembros de la empresa los siguientes objetivos:

- ✓ Crear y mantener un ambiente de trabajo favorable para el crecimiento personal.
- ✓ Utilizar una tecnología que sea respetuosa tanto con las personas como con el medio ambiente.
- ✓ Confirmar la confianza de los accionistas con un importante crecimiento en la rentabilidad, conseguido a través de la continua mejora de la administración y del desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Desarrollar una asociación dinámica y rentable con los clientes, proveedores, empleados, inspirando grandeza, armonía y cumplimiento.

Una vez que los miembros de la empresa tienen claro qué son y qué quieren ser, comienzan a trabajar para determinar cuáles son los factores clave para obtener el éxito a partir de los objetivos que persigue. En este sentido, tomemos como ejemplo uno de los objetivos enunciados por Mec-Track para conocer cuáles son los factores clave de éxito (FCE) que llevarían a cumplir el mismo. Específicamente, el mencionado en tercer término: “confirmar la confianza de los accionistas con un importante crecimiento en la rentabilidad, conseguido a través de la continua mejora de la administración y del desarrollo de nuevas oportunidades de negocio”. Para lograr ese objetivo la empresa fijó la atención en los siguientes *factores clave de éxito*:

- Nuevos productos y/o clientes externos.
- Incrementos de penetración de clientes.
- Procesos de análisis de fabricación.
- Procesos de análisis de comercial.
- Contratación/selección.
- Empleo fijo/temporal.
- Utilización de técnicas innovadoras.
- Cualidad.

Ahora bien, para saber si estos factores clave de éxito están funcionando, es necesario implantar algunos indicadores que sirvan para determinar el cumplimiento o no de los mismos. En este sentido, se elaboró un cuadro donde se muestra cada uno de los FCE con sus respectivos indicadores: (ver cuadro 2).

SkandiaLink. Por su parte, la *misión* de esta empresa dedicada a los seguros de vida y a la asesoría financiera es la siguiente:

Ser el mercado para el movimiento de fondos de inversión y de seguros opcionales (p. 104).

Pese a que este concepto de misión es mucho menos claro y preciso que el de Mec-Track—aquél identificaba cinco áreas de interés para la consecución de la misión— puesto que es más global, presenta sólo el papel general que quiere adoptar la empresa en el mundo de los negocios y no deja de ser valadero, toda vez que busca dar una idea de lo que la empresa piensa de sí misma y hacia dónde quiere ir. En este sentido, ambos principios —el de Mec-Track como el de SkandiaLink— son idénticos y, por lo tanto, igual de eficaces. Esto quiere decir que una empresa no requiere de una exigencia especial para afrontar el concepto de negocio, con el fin de servir para el desarrollo de medidas de CI.

Cuadro 2
Medidas para Mec-Track

Factores clave de éxito	Indicadores
Nuevos productos y/o nuevos clientes internos/externos.	- Número de nuevos productos. - Número de nuevos clientes. - Relación de éxito.
Incremento de penetración en los clientes. Análisis del proceso de fabricación.	- Porcentaje de negocios con clientes. - Índice de productividad. - Número de trámites analizados.
Análisis de proceso comercial.	- Número de procesos modificados. - Índice de productividad. - Número de trámites analizados.
Contratación/selección.	- Número de procesos modificados. - Porcentaje estimable aceptado al principio del análisis.
Empleo fijo/temporal. Uso de técnicas innovadoras.	- Proporción de empleo temporal/total. - Número de patentes registradas. - Número de ideas extraídas del buzón de sugerencias.
Cualidad.	- Indicadores tradicionales. - Certificación de los clientes y de la OIN.

Fuente: Tomado de Roos y otros (2001), p. 113.

En todo caso, lo importante es que el concepto que adopte cada empresa pueda servir para crearle una identidad a ésta (qué somos) y proporcione objetivos a largo plazo (qué queremos ser). A partir de su *misión*, la cúpula directiva de SkandiaLink identificó cinco *factores clave de éxito* distintos para la empresa, a saber:

- Establecer relaciones a largo plazo con clientes satisfechos. Esto a su vez implica tener clientes rentables, ya que cualquier cliente satisfecho de una compañía financiera tiende a regresar solicitando nuevos servicios.
- Establecer relaciones a largo plazo con partes en los canales de distribución.
- Llevar a cabo actividades administrativas eficaces.
- Crear un sistema informativo capaz de soportar todas las operaciones.
- Contratar empleados competentes y satisfechos (pp. 113-114).

Pese a que esta empresa presentó un número relativamente pequeño de FCE, cada factor generó una gran cantidad de indicadores, aunque muchos de éstos se aplican para más de un factor, lo cual es comprensible si se toma en cuenta que los FCE están relacionados entre sí (por ejemplo una dirección eficaz incrementa la satisfacción del cliente). En razón de ello se estudiará un solo factor clave de éxito y los indicadores que eligió la dirección de SkandiaLink para éste. Por ejemplo, para el factor de éxito de “satisfacción del cliente” se eligieron los siguientes indicadores:

- Índice de satisfacción al cliente.
- Barómetro de clientes.
- Nuevas ventas.
- Cuota de mercado.
- Índice de error.
- Tiempo medio de respuesta en la centralita.
- Llamadas suspendidas en la centralita.

- Tiempo medio de asistencia en casos finalizados.
- Número de productos nuevos.

Con el seguimiento de estos tres pasos (establecimiento de la misión, de los factores clave de éxito y de los indicadores) lo que se busca, básicamente, es conocer a qué se debe que la empresa haya dado un paso adelante, puesto que la mayoría de las empresas no miden el nivel de sus ganancias en algunos de sus factores clave de éxito. De nada vale, por ejemplo, que una empresa esgrima para justificar su éxito la trillada frase de “las personas son nuestro mejor activo” si no puede demostrar, con medidas, que ciertamente es así. Lo mismo sucede con los FCE: hasta que una empresa no demuestre realmente que *son* factores de éxito, no serán más que meras palabras o tinta en un papel. En este sentido, Guftanson, citado por Roos y otros (ob. cit.), señala lo siguiente: “Es algo evidente [...] No hay más que acercarse a las personas que trabajan en las distintas unidades de la empresa y decir: “Así que dice que esto es importante para su negocio. Muy bien. ¿Tiene una medida para ello?” “Bueno, no” “¿Cree que necesita una medida para calibrarlo?” “Bueno, sí: soy la única persona que ha dicho que es importante” (p. 109).

Por todo lo expuesto hasta ahora es que se hace necesario que las empresas cuenten con un sistema para medir el capital intelectual, que sirva como una fórmula para investigar en qué consiste y en dónde se localiza o centra el éxito obtenido por éstas, no sólo como una forma de presentar un informe completo a sus accionistas, futuros inversores y clientes, sino también como una manera de detectar en qué parte de la empresa se hallan sus fortalezas y en cuáles sus debilidades, para conservar y potenciar aquéllas, y corregir y eliminar estas últimas.

Con los lineamientos sugeridos en este apartado, la investigadora cree, de alguna

manera, haber aclarado o proporcionado las primeras herramientas para cumplir con ese objetivo de desarrollar un sistema de medición de capital intelectual dentro en las empresas. Sin embargo, la última palabra la tienen éstas. Sólo ellas deciden cómo presentar o justificar el valor añadido que puedan poseer ante quienes soliciten esa información, llámense accionistas, entidades financieras, inversores, proveedores o clientes.

Finalmente, es necesario acotar que el objetivo de identificar el CI dentro de una organización lleva implícita su administración: *generación, detección, desarrollo, conservación y potenciación* de éste, como una forma de crear valor visible y duradero para la empresa u organización, el cual pueda ser determinado mediante algún método; enfoque idóneo para convertir el coeficiente intelectual en dinero.

6. Conclusión

A partir del análisis de la documentación revisada, se concluye que las empresas que deseen poner a fluir el conocimiento de forma eficiente y económica deben promover la comunicación interna entre sus trabajadores, bien sea por vía oral o escrita, ya que el resultado, muy probablemente, será mayor transferencia de conocimientos e innovación. Por otra parte, un conocimiento que no esté al servicio de un objetivo es prácticamente inútil. En virtud de ello, la acción más importante de un empresario o gerente, si desea crear valor en su empresa, es aplicar todo el conocimiento del que dispone en función de los objetivos que persigue la misma, puesto que así estaría contribuyendo a aumentar la posición financiera de ésta. Igualmente, la mejor manera de presentar el capital intelectual es a través de informes en los que las empresas comuniquen lo que hacen y cómo lo hacen, así como los resultados de sus esfuerzos

por mejorar el lado intangible de la empresa, pues actualmente existen indicios que llevan a pensar que los informes sobre capital intelectual (CI) se harán más comunes.

En este sentido, los resultados de una empresa no se pueden seguir midiendo sólo a partir de los estados financieros, sino que deben tomarse en cuenta también medidas no financieras que sirvan para supervisar otros aspectos, como por ejemplo el ritmo de entrega a tiempo, los negocios repetidos, la rotación de empleados, creación de nuevas patentes o productos, formación del personal, entre muchas otras, que pueden ayudar a la empresa a elaborar estrategias más completas que las que pudiera diseñar tomando en cuenta sólo las cifras financieras. En este sentido, un buen comienzo pudiera ser que los gerentes tomen en cuenta, para la creación de un sistema de medición de capital intelectual, cuál es la *misión* de la empresa y cuáles sus *objetivos* (visión) ya que sin este tipo de información toda gestión por impulsar el CI carecería de sentido. Una vez determinadas la misión y objetivos de las empresas u organizaciones, se deben convertir éstas en *factores clave de éxito* para, una vez identificados estos factores, determinar cuáles son los mejores *indicadores* que los reflejan.

7. Referencias

- Bontis, N. (1996). "Assessing knowledge asset: A review of the models to measure intellectual capital." *International Journal of Management Review*, 36 (2),63-76, forthcoming.
- D Borkin, D. (2001). "Mensajes al interior de la organización." *El Nacional*, Agosto 26, p.E/9.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.

- Pacheco, J.; Castañeda, W.; Caicedo, C.(2002). "*Indicadores integrales de gestión*". Bogotá: McGraw-Hill.
- Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N. y Edvinsson, L. (2001). "*Capital intelectual*". Buenos Aires: Paidós.
- Román, N. (2002). "*El Capital Intelectual como Principal Generador de Éxito en las Empresas del Siglo XXI*". Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster Scientae en Ciencias Contables. Universidad de los Andes. Mérida- Venezuela.
- Santos Arrarte, J. (2004). "*La Valoración de los Activos Intangibles y del Capital Intelectual*". Revista Análisis Financiero, (95), p 6-13, 2do. Cuatrimestre.
- Stewart, T. (1998). "*La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*". Buenos Aires: Granica.