

*Facultad de Ciencias Económicas y Administración*

*- Universidad de la República-*

# MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL: Utilidad y Aplicabilidad en las Empresas de Servicios Profesionales de Uruguay



**Federico Brum – CI: 4.371.093-3**

**Mariángela Laurino – CI: 4.001.226-3**

**Magdalena Sörensen– CI: 4.572.011-0**

**Tutor: Cra. María Liliana Santos**

*Trabajo de investigación monográfico para la  
obtención del título de Licenciado en  
Administración – Contador (Sector Privado)*

*Plan 1990*

**Noviembre, 2010**

## **Abstract**

Las empresas se ven enfrentadas a una nueva realidad de mercado, en donde el Capital Intelectual ha alcanzado una gran importancia en la gestión de los negocios. Ya no basta sólo con centrarse en el capital tangible para la toma de decisiones sino que también es necesario centrarse, en el conocimiento, recursos humanos, clientes, entre otros intangibles. Del total de empresas, consideramos que las de servicios profesionales están más influidas por el Capital Intelectual, dado que es esencial para su generación de valor.

En función de esta nueva realidad, nuestro trabajo se centra en el análisis de la aplicabilidad y utilidad de la medición del Capital Intelectual en las empresas de servicios profesionales uruguayas para la toma de decisiones. Para el análisis se selecciona un modelo de medición, el cual para aplicarlo, requiere de la definición previa de los factores críticos de éxito del sector objetivo e identificar y elaborar indicadores que permitan llevar adelante su monitoreo.

Como resultado del trabajo de campo se alcanzaron los objetivos de estudio. Consideramos que es necesario impulsar la importancia de la medición mediante la comparación con estándares y capacitaciones corporativas que brinden una metodología adecuada para la organización de información y la medición de su Capital Intelectual.

## **Agradecimientos**

En primer lugar agradecemos a nuestra tutora la Cra. María Liliana Santos por su apoyo y el tiempo dedicado a la orientación en nuestro trabajo.

Asimismo agradecemos a las empresas que tuvieron la buena disposición de brindarnos una entrevista para nuestro trabajo de campo.

Por último, agradecemos muy especialmente y dedicamos este trabajo a nuestras familias y amigos, por su continuo apoyo, en esta etapa y a lo largo de toda nuestra carrera.

## **Resumen Ejecutivo**

### **A Introducción**

Impulsados por una nueva realidad de mercado, en donde el Capital Intelectual ha logrado alcanzar una gran importancia en la gestión de los negocios, y atraídos por la importancia de este fenómeno en las empresas de servicios profesionales, nos propusimos analizar en este trabajo monográfico el nivel de desarrollo de la medición del Capital Intelectual a través de indicadores.

En función de lo mencionado anteriormente, definimos como principales objetivos de nuestro estudio analizar la aplicabilidad y utilidad de la medición de dicho capital en las empresas de servicios profesionales uruguayas para la toma de decisiones.

Para la consecución de los objetivos planteados, fue necesario definir otros secundarios (instrumentales). Éstos se centraron en la validación de la definición de Capital Intelectual y factores críticos de éxito (FCE), definidos y propuestos en el trabajo monográfico, y el análisis de su monitoreo.

### **B Definición del Capital Intelectual y su medición**

A partir del estudio del surgimiento y la evolución del concepto del Capital Intelectual como consecuencia de la nueva realidad de mercado, y el análisis de definiciones de diferentes autores, alcanzamos nuestra propia definición del mismo, la cual se aplicó en la totalidad del estudio.

Una vez alcanzada la definición del Capital Intelectual, nos abocamos al estudio teórico del concepto de medición de dicho Capital, la utilidad de la misma y su influencia en la toma de decisiones tanto de los inversionistas, de la dirección y de los clientes.

## **C Modelo de medición del Capital Intelectual, determinación de los factores críticos de éxito y elaboración de indicadores.**

Para alcanzar los objetivos planteados era necesario utilizar un modelo de medición, para lo cual, una vez analizadas diversas alternativas, seleccionamos el Modelo Intelect desarrollado por Euroforum (1997).

El modelo presenta un marco teórico que sirve de guía para la medición del Capital Intelectual que requiere, como punto de partida, la definición de los FCE para la empresa o sector bajo análisis. Por este motivo, como parte de este trabajo identificamos, siguiendo la metodología planteada por Arturo Murillo, los FCE que consideramos se aplican al sector objetivo. Posteriormente, validamos en forma empírica durante el trabajo de campo, si los FCE definidos eran adecuados para las empresas objetivo.

Siguiendo los lineamientos establecidos en el modelo seleccionado, relacionamos los FCE identificados con los bloques y elementos definidos por dicho modelo, de forma de establecer una estructura del Capital Intelectual medible por medio de indicadores.

Como parte del trabajo monográfico, una vez definida la estructura mencionada en el párrafo anterior, se dedicó una parte del estudio a la identificación y elaboración de potenciales indicadores para el monitoreo el Capital Intelectual, así como también, para definir la información necesaria para construirlos. La utilidad y aplicabilidad de dichos indicadores, para la medición de los FCE, fue analizada en el trabajo de campo.

## **D Trabajo de campo**

Una vez definidos y relacionados todos los componentes del modelo (FCE, bloques, elementos e indicadores) se llevó adelante el trabajo de campo, con el

objetivo de analizar la aplicabilidad y utilidad de la medición del Capital Intelectual en las empresas objetivo.

Para llevar a cabo el estudio empírico se elaboró un formulario que contempla la definición del Capital Intelectual, los FCE definidos, los indicadores y la información necesaria para la elaboración de los mismos. Para su aplicación seleccionamos una muestra de empresas de diversos rubros orientadas a los servicios profesionales.

Como punto de partida del trabajo de campo planteamos ciertas hipótesis que luego fueron contrastadas:

- H.1. No existe en las empresas de la muestra una definición de Capital Intelectual clara, completa y compartida.
- H.2. Las empresas de la muestra consideran de importancia alta al menos 3 de los FCE propuestos por el equipo de trabajo.
- H.3. La mayoría de las empresas de la muestra no monitorean de forma cuantitativa sus FCE.
- H.4. La mitad de los indicadores propuestos son considerados de utilidad para la medición de Capital Intelectual por las empresas de la muestra (midan o no actualmente).
- H.5. Para la mayoría de los indicadores propuestos, las empresas de la muestra cuentan o podrían tener disponible la información necesaria para monitorear los FCE a través de su utilización.

H.6. El motivo principal para el no monitoreo de los FCE a través de indicadores (lo que implica no utilizar ningún indicador), es el desconocimiento de los mismos.

Con el análisis de los resultados obtenidos y la contrastación de dichas hipótesis se comprobaron todas con excepción de la tercera (H3).

## **E Beneficios y limitaciones de la medición**

Finalizado el análisis de los resultados, se definieron los beneficios y limitaciones de dicha medición en las empresas objetivo. Si bien la lista en cada caso es de similar extensión, consideramos que los beneficios son ampliamente más factibles que las limitaciones en sí mismas.

## **F Conclusiones**

Como cierre del trabajo, presentamos las conclusiones (válidas sólo para las empresas objetivo) que se desprenden tanto del estudio teórico del tema como de la vinculación del mismo con los resultados del trabajo de campo:

- Las definiciones de Capital Intelectual manejadas en las empresas de la muestra no abarcan todos los elementos incluidos en dicho Capital.
- Se cuenta con una clara definición de los FCE para el negocio y coinciden con la definición determinada por el equipo de trabajo.
- La mayoría de las empresas utilizan indicadores de medición propuestos en este trabajo para la gestión del Capital Intelectual y los FCE propuestos.

- Para aquellos casos en los cuales no se utiliza la medición del Capital Intelectual, observamos que es sumamente aplicable hacerlo dado que las empresas cuentan en su mayoría con la información necesaria.
- La mayoría de las empresas consideran de utilidad para la toma de decisiones los indicadores propuestos por el equipo de trabajo.

También presentamos dentro de las conclusiones el modelo de medición ajustado, incluyendo únicamente los indicadores de medición con un nivel de utilización mayor o igual al 50%.

Como forma de cierre de este trabajo monográfico concluimos que hemos alcanzado los dos objetivos principales de este trabajo: analizar la utilidad y aplicabilidad de la medición del Capital Intelectual en las empresas de servicios profesionales del Uruguay objeto de la muestra.



## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	0
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	2
A Introducción .....	2
B Definición del Capital Intelectual y su medición .....	2
C Modelo de medición del Capital Intelectual, determinación de los factores críticos de éxito y elaboración de indicadores .....	3
D Trabajo de campo .....	3
E Beneficios y limitaciones de la medición .....	5
F Conclusiones .....	5
<b>Capítulo 1 - Introducción</b> .....	
1.1 Fundamentación de la elección del tema .....	11
1.1.1. <i>Introducción</i> .....	11
1.1.2. <i>Razones por las cuales es importante el Capital Intelectual para las empresas</i> .....	12
1.1.3. <i>Capital Intelectual como Ventaja Competitiva</i> .....	15
1.1.4. <i>Nueva realidad para la dirección</i> .....	17
1.1.5. <i>Nuestra perspectiva inicial del tema en Uruguay</i> .....	19
1.2 Objetivos del trabajo .....	20
1.3 Alcance y limitaciones .....	21
1.4 Metodología .....	23
1.5 Contenido .....	25
<b>Capítulo 2 - Definición del Capital Intelectual y la importancia y características de su medición</b> .....	
2.1 Surgimiento del concepto de Capital Intelectual .....	29
2.1.1. <i>Nuevo protagonismo del conocimiento y la información</i> .....	29
2.1.2. <i>Razones de una nueva realidad de mercado</i> .....	32
2.1.3. <i>Surgimiento de una nueva corriente como reacción de la nueva realidad económica</i> .....	34
2.2 Definición de Capital Intelectual .....	37
2.3 Medición de Capital Intelectual .....	42
2.3.1. <i>Concepto</i> .....	42
2.3.2. <i>Utilidad de la medición de Capital Intelectual</i> .....	44
2.4 Influencia de la medición en la toma de decisiones .....	46

2.4.1.	Influencia en la toma de decisiones del Inversionista/Accionista .....	46
2.4.2.	Influencia en la toma de decisiones de la Dirección .....	47
2.4.3.	Influencia en la toma de decisiones del Cliente.....	48
2.5	Necesidad de un Informe de Capital Intelectual para la toma de decisiones .....	49
2.5.1.	Identificación de la necesidad de un informe particular.....	49
2.5.2.	Antecedentes.....	50
2.5.3.	Complemento del Informe financiero: Informe del Capital Intelectual.....	52

### **Capítulo 3 – Medición del Capital Intelectual**

3.1	Introducción .....	56
3.2	Algunos Modelos de Medición del Capital Intelectual .....	57
3.2.1.	Modelos de Medición del Capital Intelectual.....	57
	A Cuadro de Mando Integral.....	57
	B Navegador del Capital Intelectual.....	61
	C Skandia Navigator .....	64
	D Technology Broker.....	68
3.2.2.	Determinación y argumentación de nuestra selección de un Modelo de Medición.....	70
3.3	Nuestra elección del Modelo de Medición de Capital Intelectual: Modelo Intelect (Euroforum 1997).....	72
3.4	Definición de factores críticos de éxito (FCE).....	80
3.4.1.	Definición y descripción del concepto de FCE.....	80
3.4.2.	Identificación de los FCE para empresas de Servicios Profesionales en el Uruguay.....	85
	A Aplicación de la metodología para la definición de FCE .....	85
	B FCE identificados para las empresas de servicios profesionales en el Uruguay .....	90
3.5	Indicadores de Medición del Capital Intelectual .....	91
3.5.1.	Introducción .....	91
3.5.2.	Definición de los elementos del modelo a medir en función de los FCE definidos y sus indicadores correspondientes .....	93
	FCE 1: INNOVACIÓN .....	94
	FCE 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	97
	FCE 3: RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	100
	FCE 4: MOTIVACIÓN, COMPROMISO y TRABAJO EN EQUIPO .....	103
	FCE 5: DEFINICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	105
	Tabla resumen .....	107

### **Capítulo 4 – Trabajo de campo**

4.1	Objetivos e hipótesis del trabajo de campo .....	114
4.2	Detalle del estudio.....	115
	4.2.1.La muestra.....	115
	4.2.2.Nuestro enfoque de trabajo.....	116
4.3	Los resultados.....	119
	4.3.1.Entendimiento del concepto de Capital Intelectual y validación de los FCE definidos.....	119
	4.3.2.Resultados vinculados al monitoreo de los FCE.....	123
	A Monitoreo de los FCE.....	123
	B Motivos del no monitoreo de los FCE.....	124
	4.3.3.Utilización de la medición del Capital Intelectual.....	124
	A Utilización de los indicadores propuestos por FCE .....	125
	B Utilización de los indicadores propuestos por Bloque.....	127
	C Utilización de los indicadores propuestos por Elemento:.....	130
	D Motivos de la no utilización de alguno/s de los indicadores propuestos	134
	4.3.4.Aplicabilidad de los indicadores de Medición.....	135
	4.3.5.Utilidad de los indicadores propuestos.....	139
	4.3.6.Perspectivas de futuro .....	143
<b>Capítulo 5- Beneficios y Limitaciones de la medición del Capital Intelectual</b> .....		
5.1	Introducción .....	146
5.2	Beneficios de la medición del Capital Intelectual .....	146
5.3	Limitaciones de la medición del Capital Intelectual .....	148
<b>Capítulo 6- Conclusiones</b> .....		
<b>Capítulo 7- Bibliografía</b> .....		
7.1	Libros .....	157
7.2	Artículos.....	159
7.3	Monografías .....	163
<b>Anexos</b> .....		
Anexo 1.	Formulario utilizado en entrevistas .....	165
Anexo 2.	Resultado de las entrevistas.....	172
<b>Índice de Figuras</b> .....		178

# Capítulo 1

---

## Introducción



## **Capítulo 1 - Introducción**

### **1.1 Fundamentación de la elección del tema**

#### **1.1.1. Introducción**

En los últimos años las organizaciones han cambiado la concepción sobre su personal, sus conocimientos, competencias y relaciones (internas y externas). Como consecuencia se ha desarrollado el concepto de Capital Intelectual como un intangible. Este capital influye cada vez más en el valor de las empresas, tal vez, aún más que el capital financiero y el buen desempeño de la organización.

Esta nueva concepción es tratada por varios autores, como Nevado, para quien “los activos intangibles constituyen uno de los principales factores de éxito presente y futuro de las empresas, por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos. Hoy en día, tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en el mercado puesto que en la actualidad es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc.”<sup>1</sup> Por lo tanto, no sería extraño que cada vez haya más interés por la definición, valoración, control y gestión del factor intelectual y un incremento notorio en las inversiones vinculadas a todas estas actividades.

Por otra parte Leif Edvinsson desarrolla un capítulo en el libro *Contabilidad y Dirección*<sup>2</sup> en el que se menciona el concepto del Capital Intelectual como la nueva riqueza de las naciones. Establece que hoy en día existe otro mapa de

---

<sup>1</sup> Nevado Peña, Domingo. López Ruiz, Victor Raúl. Octubre 2000. *¿Cómo medir el Capital Intelectual de una empresa?* Universidad de Castilla, La Mancha. Artículo publicado en la revista Partida Doble, N° 115, pág. 42 a 53. España.  
[http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod10\\_CaptIntel.pdf](http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod10_CaptIntel.pdf)

<sup>2</sup> Edvinsson, Leif. Otros. 2004. *Contabilidad y Dirección. Medición, control y gestión de los intangibles*. Editorial Deusto. España

activos dentro de la empresa, cuyo protagonista pasa a ser el Capital Intelectual. Una idea similar se desarrolla en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) titulado *Marcador 2001- Hacia una economía basada en el conocimiento*, en el cual se explica que aquellos países que logran un aprovechamiento adecuado y eficiente del conocimiento serán los que tendrán mayor riqueza en este sentido.<sup>3</sup>

### 1.1.2. Razones por las cuales es importante el Capital Intelectual para las empresas

Basándonos en el análisis de Kaplan y Norton<sup>4</sup> podemos decir que el Capital Intelectual permite a una organización el desarrollo de varios aspectos relevantes para su supervivencia en el mundo dinámico actual. Estos son:

1. La relación con el cliente
2. Motivación y capacitación de los empleados
3. Desarrollo de nuevos productos y servicios
4. Utilización de tecnología
5. Mejora en la producción

El fomento y avance en este nuevo capital permiten lograr una mejor **Relación con el Cliente**, con el objetivo de lograr la lealtad de los ya existentes y dar la posibilidad de ofrecer productos o servicios a clientes de nuevos segmentos y áreas. Esto se da por la cercanía que se logra con el cliente, ya sea por el uso de tecnología que permiten acercarlo al negocio, el dar a conocer el negocio utilizando nuevos medios de comunicación y publicitarios, como en el desarrollo de las habilidades de los empleados que llevan a una mejor y más especializada atención.

<sup>3</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. *El Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*. Ediciones Paidós. España.

<sup>4</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Modelo de medición de conocimiento y generación de Ventajas Competitivas sostenibles en el ámbito del iniciativa “respuesta eficiente al consumidor”. Investigación docente, Editorial Liografic. España.

El desarrollo de habilidades y la **Motivación de los Empleados** para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad de tiempos de respuesta, es también un factor que se ve favorecido. Para Kaplan y Norton<sup>5</sup>, este aspecto es muy importante para fomentar el aporte de valor e información por parte de los empleados y, por este motivo, es crucial invertir en la generación, gestión y explotación del conocimiento de ellos. Podemos afirmar que este es un punto crítico para las organizaciones en la era de la información.

La **Introducción de Productos y Servicios Innovadores**, deseados por los segmentos seleccionados como objetivo es otra de las áreas relevantes que se potencian cuando las organizaciones se enfocan e invierten en el Capital Intelectual. La **Producción Mejora** notablemente por las especificaciones de productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con plazos cortos de tiempo de espera.

La **Aplicación de Tecnología**, bases de datos y sistemas de información es muy necesario para acompañar el impulso de este nuevo capital y para ayudar a su adecuado desarrollo. Tanto para los empleados como para los clientes y la organización en general es sumamente importante poder contar con tecnología que acompañe y se adapte a los nuevos tiempos, disposición geográfica y necesidades de información.

Como mencionamos en algunos párrafos anteriores, la tecnología favorece a la cercanía entre el negocio y el cliente o posibles clientes. Para poder visualizar esta idea podemos tomar como ejemplo el uso de las redes sociales como *Facebook*<sup>6</sup> para promocionar productos y servicios y lograr mantener a los clientes o posibles clientes actualizados con las novedades del negocio y sobre las promociones que se ofrecen. Incluso, estas redes generan una sinergia entre los interesados o seguidores de determinada marca, producto o servicio que genera un efecto contagioso que favorece al consumo. El uso de mensajería automática para

<sup>5</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Op. Cit. 4.

<sup>6</sup> *Facebook*: es un sitio web gratuito de redes sociales. Se creó para ser usado por estudiantes universitarios pero años después se extendió su uso para todo aquel que acceda a internet y tenga un cuenta de usuario creada en la página [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

saludar a un cliente por su cumpleaños o para recordarle que en próximos días vence su factura también agrega un valor extra al producto que en sí el negocio no ofrece.

En nuestra opinión y en base a lo analizado entendemos que el Capital Intelectual apoya al desarrollo de estos cinco aspectos mencionados, los cuales también es necesario que se retroalimenten entre ellos. Es decir, es un crecimiento que se da gracias a la relación entre diversas áreas que hasta ahora no estaban tan vinculadas o no era tan notoria su vinculación, como ser la motivación de los empleados y el uso de la tecnología. Por ejemplo, cuando un empleado logra ver el resultado de su aporte de valor, conocimiento y experiencia reflejados en el buen funcionamiento de la organización y en el aporte que realiza a otros, es cuando se siente motivado.

Si nos apartamos de la concepción de Kaplan y Norton analizada, encontramos otros autores que destacan la importancia del Capital Intelectual, no por los motivos mencionados, sino por el valor que éste le da a las organizaciones en general.

Las decisiones ya no se basan únicamente en los balances financieros, ahora también interesa la información con la que se cuenta sobre el Capital Intelectual y por ello la importancia de su identificación y su medición. Consideramos que es muy difícil gestionar algo sobre lo cual no tenemos medida. Esto nos limita, no saber en qué situación está, ni si ha mejorado o no. Tener una medida del Capital Intelectual permite contar con información útil, para tomar acciones sobre él o los factores que lo involucran. Si la organización logra gestionar adecuadamente su Capital Intelectual, sus acciones y resultados no serán visibles sólo en la organización sino en el mercado en el cual actúa.

A todo lo mencionado anteriormente debemos agregarle el beneficio competitivo que conlleva el desarrollo de este nuevo capital, su medición y gestión en una organización. Esto se ve reafirmado por la existencia de diversas definiciones que



se le ha tratado de dar al concepto y a los varios modelos que se han creado para su identificación y medición.

### 1.1.3. Capital Intelectual como Ventaja Competitiva

Para comenzar a tratar este tema debemos partir de la definición del concepto de Ventaja Competitiva. Para Porter las Ventajas Competitivas son las características que una empresa desarrolla para obtener un posicionamiento en el mercado o para lograr mantener dicho posicionamiento.<sup>7</sup> Los lineamientos que definen las Ventajas Competitivas de una organización van a estar vinculadas a la dirección de la misma.

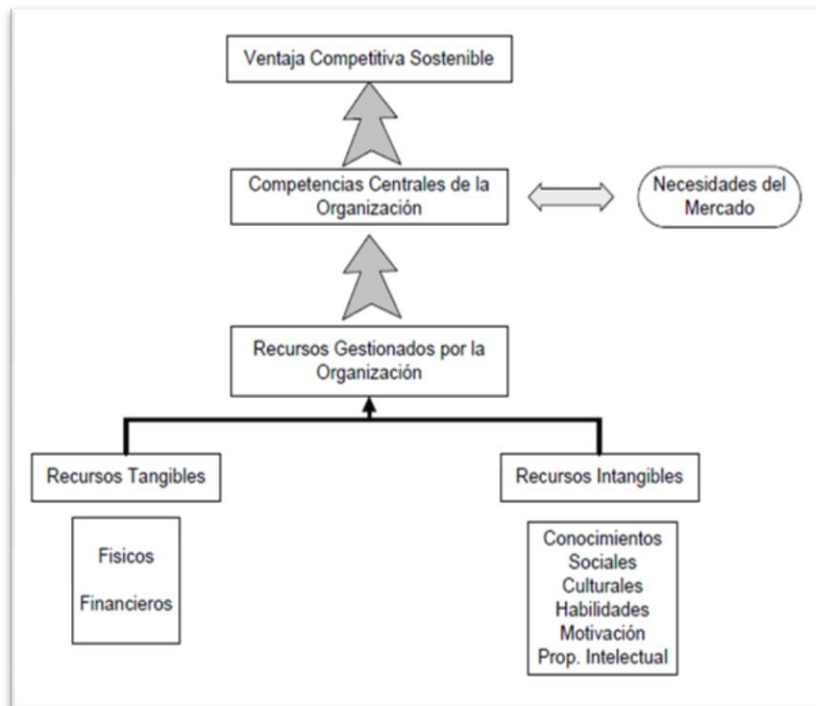
Por su parte, la teoría de la empresa basada en recursos (Resource Based View) entiende que las Ventajas Competitivas se definen por la existencia de ciertos recursos de diversa naturaleza con los que una empresa cuenta de forma única e irreplicable. Esta visión es complementaria a la tradicional que define a las Ventajas Competitivas en base al mercado y factores exteriores vinculados a la organización. Es una visión más interna de la organización y distingue la importancia de la identificación y gestión de los recursos con los que se cuenta.<sup>8</sup>

En consecuencia, enfocarse sólo en el mercado a la hora de definir una estrategia no es conveniente en un mundo tan dinámico, con consumidores cada vez más exigentes. Es necesario centrarse también en los recursos, con los que la organización cuenta y en lo que ella sabe hacer, para poder definir una estrategia sostenible.

---

<sup>7</sup> Maqueda Lafuente, Javier. Llaguno Musons, José Ignacio, 1995. *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

<sup>8</sup> Miles, John. Quintillán, Isabel, Agosto 2005. *Auto-Evaluación del Capital Intelectual en la pequeña y mediana empresa*. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales. Uruguay.  
<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista6/articulos/Miles-Quintillan.pdf>



**Figura 1: Gestión de una Ventaja Competitiva Sostenible**

Fuente: Miles, 2005. Op. Cit. 8

Reafirmando la idea anterior Miles considera que “las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes y por lo tanto ineficientes, y conformar sus Ventajas Competitivas en base a factores sostenibles en el tiempo que no sean fáciles de comprar, copiar o imitar por sus competidores. Estas son propiedades que comparten los recursos intangibles. Por eso la capacidad de medir y gestionar los recursos intangibles que posee la organización se ha convertido en la clave para generar Ventajas Competitivas sostenibles”.<sup>9</sup>

Es importante resaltar el aspecto de considerar los recursos de una organización en su conjunto y no de forma individual. Los recursos intangibles, no generan valor de forma aislada, sino cuando actúan en conjunto, como un sistema. Esto significa que de acuerdo a cómo la empresa articule esos recursos va hacer de ellos una Ventaja Competitiva. De esta forma, empresas que cuentan con los

<sup>9</sup> Miles, 2005. Op. Cit. 8

mismos intangibles, tienen un resultado diferente, por la forma en que los articulan.<sup>10</sup>

Si analizamos los conceptos planteados por La Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos intangibles con los que cuenta la empresa, fundamentalmente el conocimiento, son la base para la generación de Ventajas Competitivas sostenibles.<sup>11</sup>

Los directivos deberán preocuparse más por el desarrollo y la aplicación del conocimiento entre sus empleados, dado que cada vez es más importante este punto para el desarrollo de una Ventaja Competitiva. Para poder lograrlo es necesario que la dirección base sus líneas estratégicas en ello.

#### **1.1.4. Nueva realidad para la dirección**

Como se explica en *Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*<sup>12</sup> tradicionalmente los directivos se dedicaban sólo a la planificación para alcanzar sus objetivos. Esto se daba en medio de un entorno estable, donde se podía predecir el futuro en base a los hechos pasados. Con el tiempo esta situación fue cambiando, haciendo más difícil la tarea de planificar sólo en base al pasado.

Con el afán de lograr mejoras en los resultados financieros durante la década del 80 y algo de los años 90, muchas empresas recurrían a la reducción de gastos mediante la eliminación de recursos humanos. Con esto sólo se logra mejorar la rentabilidad a corto plazo, sin tener en cuenta las verdaderas consecuencias. Por ejemplo, hacemos referencia al caso de la empresa de ferrocarriles South West Trains en 1997, que luego de recortar personal para solucionar problemas de

---

<sup>10</sup> Miles, 2005. Op. Cit. 8

<sup>11</sup> Martín de Castro, Gregorio. Alama Salazar, Elsa Mercedes. Navas López, José Emlio. López Sáez, Pedro, Setiembre 2009. *El papel del Capital Intelectual en la innovación tecnológica. Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. N°40. [http://www.acede.org/fotos/pdf/art285\\_40.3.pdf](http://www.acede.org/fotos/pdf/art285_40.3.pdf)

<sup>12</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

rentabilidad, tuvo que anunciar que no tenía maquinistas suficientes para hacer funcionar todos los trenes y por tanto se cancelaron varios servicios.<sup>13</sup>

A partir de los años 90 la preocupación por el recurso humano, ya sea en su formación, habilidades y motivación fue en aumento. Si tomamos en cuenta que en la actualidad en algunos casos el valor del Capital Intelectual llega a ser 2.5 o 3 veces, el valor de los activos netos, es notorio que la dirección de la organización ya no se debe concentrar sólo en los activos tangibles sino, también, en los recursos intangibles. Esto lleva a que la administración del Capital Intelectual se vuelva cada vez más una actividad fundamental para las organizaciones, al punto de que “el imperativo empresarial es administrar el Capital Intelectual o morir”.<sup>14</sup>

La perspectiva del mundo para los directivos cambia. Comprender y centrarse en la nueva realidad les puede costar mucho, a tal punto, que no planifiquen en función del Capital Intelectual y no logren así sus objetivos. Para que esto no sea así es necesario que se comprenda el concepto de Capital Intelectual y todos los conceptos que se vinculan a él.<sup>15</sup>

No hay que dejar de lado que se deberán alinear la inversión en el Capital Intelectual con los objetivos de la organización. Esto lleva a que cada vez sea más necesario medir el resultado de esa inversión para comprender su influencia en el resultado financiero, y por ende, encontrar un vínculo entre el Capital Intelectual y el resultado de la organización.

La medición del Capital Intelectual es un factor crítico en la estrategia de las organizaciones como factor de control de los lineamientos que deben cumplirse para lograr los objetivos. “Esta nueva versión de los procesos de dirección y estrategia de tener buenos aparatos de navegación que, en cualquier momento,

---

<sup>13</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

<sup>14</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

<sup>15</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

nos puedan indicar nuestra posición, la distancia que hemos recorrido, la distancia que nos queda y la velocidad a la que avanzamos”.<sup>16</sup>

### **1.1.5. Nuestra perspectiva inicial del tema en Uruguay**

Sospechamos que en el caso concreto de Uruguay, la mayoría de las empresas no tienen muy desarrollado el concepto de Capital Intelectual, con respecto a su medición, las mayoría no mide su Capital Intelectual aunque si podría contar con la información necesaria para hacerlo.

Dentro del total de empresas, consideramos que en las de servicios profesionales el Capital Intelectual tiene una relevancia más notoria que en las demás, dado que algunos de los intangibles, entre los que destacamos las relaciones con los clientes, conocimiento, experiencia y capital humano, son su principal fuente de valor. Por eso el potencial de análisis de nuestro trabajo se focalizará en el sector mencionado.

Para ello seleccionamos dentro de las empresas de servicios profesionales una muestra de diversos rubros, con el objetivo de abarcar varios escenarios. Es necesario destacar que los resultados obtenidos no son representativos del total de empresas que prestan servicios profesionales, los mismos deben ser acotados a la muestra objeto de estudio.

Consideramos fundamental el definir claramente los objetivos de nuestro estudio y el alcance del mismo. Por este motivo explicamos a continuación los objetivos, alcance y limitaciones de nuestro trabajo.

---

<sup>16</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

## **1.2 Objetivos del trabajo**

Como todo estudio de investigación es necesario definir claramente el o los objetivos en los cuales se centrará y serán punto de partida para la organización del trabajo a realizar.

En nuestro trabajo, el objetivo principal es analizar la aplicabilidad y la utilidad de los indicadores de medición del Capital Intelectual, para la toma de decisiones en empresas de servicios profesionales uruguayas.

Consideramos necesario explicitar qué pretendemos abarcar cuando hacemos referencia a “aplicabilidad” y “utilidad”:

- **Aplicabilidad de los indicadores de medición de Capital Intelectual:** Proponemos analizar si las empresas objetivo realizan cálculos vinculados a estos indicadores y/o cuentan con la información necesaria para poder hacerlo.
- **Utilidad de los indicadores de medición de Capital Intelectual:** Indagaremos sobre la utilidad que le dan a los indicadores de medición, es decir, analizaremos si los resultados obtenidos de los mismos son útiles para la toma de decisiones y la gestión vinculada al propio Capital Intelectual y a la organización en general.

Si bien contamos con un objetivo claro y principal para nuestro trabajo monográfico, precisamos definir ciertos objetivos secundarios que nos servirán como instrumento para poder llegar a un estudio de dicho objetivo.

Por un lado, nos proponemos analizar si las empresas que participan de nuestra muestra coinciden parcial o totalmente con alguna de las definiciones de Capital Intelectual y factores críticos de éxito que se presentan en el trabajo. Sobre estos

últimos se indagará, adicionalmente, sobre el monitoreo que se realiza, ya sea por medio de indicadores o de manera cualitativa.

En el marco de los objetivos propuestos consideramos fundamental definir adecuadamente el alcance del trabajo y las limitaciones para poder lograrlo.

### **1.3 Alcance y limitaciones**

A continuación listamos el alcance y limitaciones de nuestro estudio:

- El análisis a realizar no es un análisis estadístico, por lo que no es posible extrapolar los resultados ni conclusiones al total de organizaciones del sector.
- El análisis no incluirá el proceso de identificación del Capital Intelectual que las empresas objetivo realizan.
- El análisis a desarrollar no incluirá la implementación de los indicadores. Con esto entendemos que no llevaremos adelante la aplicación de los indicadores en las organizaciones bajo análisis.
- El trabajo se focalizará en la propuesta de indicadores e información necesaria para disponer de los mismos.
- Se evaluará la disponibilidad de la información definida como necesaria y la utilidad de la misma.
- El análisis de nuestro trabajo se focalizará en una muestra de empresas de servicios profesionales. Consideramos que, del total de empresas del mercado, en éstas el Capital Intelectual tiene una relevancia más notoria que en las demás dado que algunos de los intangibles, entre los que

destacamos las relaciones con los clientes, conocimiento, experiencia y capital humano, son su principal fuente de valor.



## 1.4 Metodología

Para el desarrollo de nuestro trabajo proponemos la siguiente metodología:

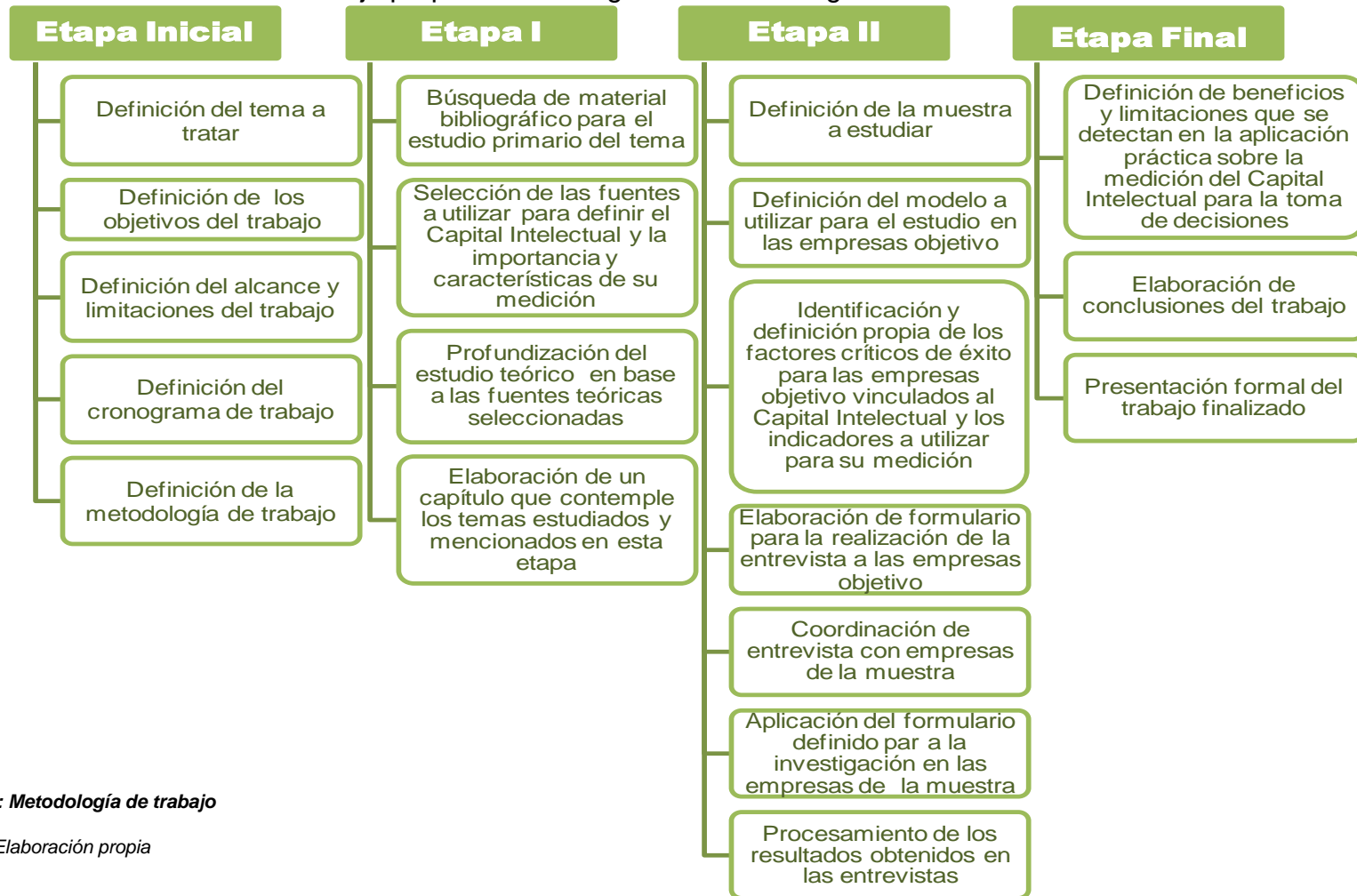


Figura 2: Metodología de trabajo

Fuente: Elaboración propia

**Coordinación del equipo de trabajo y entregables al tutor**

La etapa inicial se basa fundamentalmente en la definición del estudio a llevar adelante. Para ello es preciso definir tanto el tema como los objetivos, alcance y limitaciones del estudio. Con el fin de organizar el tiempo y las tareas necesarias para lograr nuestro trabajo, se elabora un cronograma en el cual se detallan las tareas, los responsables de las mismas y el tiempo estimado para su desarrollo. Previo a la finalización de la organización y definición inicial del trabajo, establecemos la metodología a utilizar para la consecución de nuestro estudio.

Una vez finalizada la etapa inicial nos enfocamos a la elaboración de una presentación teórica sobre el Capital Intelectual y su medición. Para el desarrollo de esta sección fue necesario recurrir a fuentes secundarias, tales como: Libros, artículos, monografías y páginas web. Para validar nuestra elaboración teórica de esta sección recurrimos a fuentes de investigación primarias.

Basándonos en la lectura inicial, seleccionamos los materiales más útiles de la literatura sobre el tema. A partir de esta tarea profundizamos nuestro estudio con foco en establecer la base teórica que respalda nuestro trabajo. La idea es que el estudio teórico sea lo suficientemente amplio como para abarcar todos los aspectos necesarios para la comprensión del tema y lo suficientemente sintético para no desviarnos de él.

Luego de una profunda comprensión del tema, proseguimos determinando lo necesario para preparar el Trabajo de Campo. Para ello se define la muestra de empresas a utilizar para la investigación práctica y el modelo teórico que sustenta la misma. El modelo se explica debidamente y, como no plantea los factores críticos de éxito vinculados al Capital Intelectual, se procede a definirlos en función del sector al cual nos referimos en el estudio.

El modelo plantea una serie de indicadores sólo a modo de ejemplo, por lo cual, nos es necesario definirlos para la medición del Capital Intelectual, acorde a los

factores críticos determinados previamente, a la realidad de nuestro país y de las empresas objetivo.

Para el estudio se define un cuestionario y se realiza una prueba piloto para confirmar que fuera lo suficientemente claro, para obtener el resultado que se espera de sus respuestas. Una vez ajustado, se coordinan reuniones con las empresas objetivo y se lleva a cabo la investigación práctica.

Los resultados de la investigación se procesan para analizar los mismos y dar paso así a la etapa final del trabajo. En esta se definen los beneficios y limitaciones detectados en las empresas de servicios profesionales del Uruguay que fueron parte de nuestra muestra, en cuanto a la utilización de la medición del Capital Intelectual para la toma de decisiones.

Para finalizar, se elaboran las conclusiones del estudio realizado en base a las definiciones teóricas, la explicación del modelo adoptado, trabajo de campo y los beneficios y limitaciones definidos.

Destacamos que para una adecuada consecución de nuestro trabajo, se prevé la realización de reuniones de coordinación con el tutor y entre los integrantes del equipo de trabajo. También instancias de ajustes para alinearnos a los posibles desvíos o circunstancias que afecten la definición inicial del estudio.

## **1.5 Contenido**

Luego de una breve descripción acerca del tema a tratar, del alcance, las limitaciones del trabajo y la metodología a utilizar, definiremos los principales puntos a desarrollar.

El trabajo monográfico se desarrolla en varios Capítulos. Cada uno de ellos contiene diversos títulos y subtítulos con el objetivo de organizar la información de la forma clara y precisa.

El Capítulo inicial (**Capítulo 1**) es la Introducción del trabajo. En él abordamos en primer lugar los argumentos que llevaron a la elección del tema (Fundamentación). Luego explicamos el objetivo del trabajo, seguido por el Alcance y Limitaciones del mismo. En este último, tratamos de listar los puntos críticos que limitan nuestro estudio.

Como todo trabajo monográfico, es necesario plantear una metodología de trabajo por lo que, en el **Capítulo 1**, también dedicamos una sección a explicar la metodología adoptada para el estudio teórico y nuestro trabajo de campo.

En el **Capítulo 2**, haremos referencia al resultado de nuestro estudio teórico del tema, obteniendo como resultado la definición del Capital Intelectual y la importancia y características de su medición.

Comenzaremos el análisis con el estudio del nuevo protagonismo del concepto de conocimiento e información y la nueva realidad que surge como consecuencia.

Una vez comprendida la nueva realidad que las organizaciones enfrentan, analizaremos diversas definiciones de Capital Intelectual y comparando el análisis de diversos autores. De este análisis surgirá nuestro entendimiento del concepto.

Trataremos el concepto de medición del Capital Intelectual y la importancia de su utilización en las organizaciones para la toma de decisiones y la eficaz gestión de los recursos con los que cuenta. A continuación profundizaremos lo anteriormente mencionado mediante el análisis de la influencia de la medición para la toma de decisiones del inversor, director y cliente.

La necesidad de contar con información sobre la medición del Capital Intelectual lleva al desarrollo del tratamiento del Informe de Capital Intelectual. Dedicaremos una sección a este tema, detallando la identificación de esta necesidad, un caso concreto en el cual se destacó la utilización de un informe específico y la concepción del Informe de Capital Intelectual como complemento al Financiero.

En el **Capítulo 3**, se presentan diversos modelos de medición de Capital Intelectual y una breve evaluación de los mismos. El análisis de los modelos presentados deriva en la elección del Modelo Intelect. Se realiza una descripción de dicho modelo, con una posterior definición propia de los factores críticos de éxito para las empresas objetivo. Se utiliza una metodología que permite la definición de dichos factores. Debido a que el modelo plantea determinados elementos que dependerán de los factores críticos de éxito de cada organización, una vez definidos los mismos se asocian los elementos y posteriormente se desarrollan, según nuestro parecer, los indicadores para su medición.

El **Capítulo 4** comprende el Trabajo de Campo. Para ello se presentan los objetivos e hipótesis de estudio, el enfoque de trabajo a adoptar y los resultados obtenidos. A partir de ellos se contrastan las hipótesis presentadas con el fin de lograr los objetivos planteados.

Luego del Trabajo de Campo se listan los Beneficios y Limitaciones detectadas de la medición del Capital Intelectual en las empresas objetivo. Todo esto se desarrolla en el **Capítulo 5**.

Por último en el **Capítulo 6** incluiremos nuestras conclusiones del trabajo de campo.

# Capítulo 2

---

## Definición del Capital Intelectual y la importancia y características de su medición



## **Capítulo 2 - Definición del Capital Intelectual y la importancia y características de su medición**

### **2.1 Surgimiento del concepto de Capital Intelectual**

#### **2.1.1. Nuevo protagonismo del conocimiento y la información**

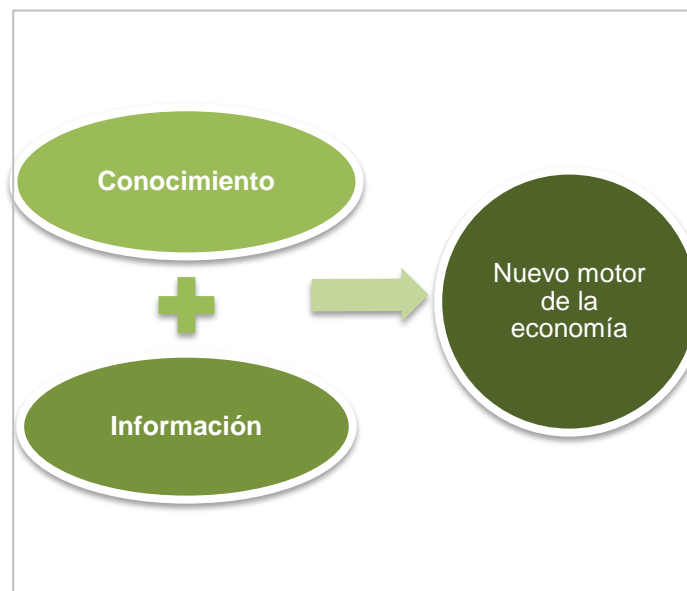
¿Por qué hoy en día se ha instalado en el consciente colectivo que cuanto más se sabe mejores resultados se obtienen? ¿Será que las empresas han encontrado en el conocimiento una fuente inagotable de recursos?

Hoy en día las empresas no tienen más la concepción de que los recursos tangibles, tales como el capital físico y la mano de obra, sean lo único necesario para su buen funcionamiento, sino que ha pasado a serlo el conocimiento.<sup>17</sup>

Según menciona Roos en su libro *El Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*<sup>18</sup>, existen dos nuevos motores de la economía: el conocimiento y la información. A nuestro entender el **conocimiento**, es lo que la empresa ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, en base a la experiencia y estudio, y que será lo que le permitirá hacer las cosas de la manera que la caracteriza. El concepto de **información**, lo estableceremos como el flujo, procesamiento y almacenamiento de datos útiles para el buen desempeño de la empresa.

<sup>17</sup> Nevado Peña, Domingo. López Ruiz, Víctor Raúl, 2000. Op. Cit. 1

<sup>18</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3



**Figura 3: El nuevo motor de la economía**

Fuente: Elaboración propia

Bajo la misma línea de pensamiento, se ha llegado a mencionar que así como la clásica combinación de factores de producción (tierra, capital y mano de obra) cumplen con la ley de rendimientos decrecientes, la nueva industria de productos de alta tecnología donde se desarrolla y promueve el conocimiento y la información, presenta rendimientos crecientes.<sup>19</sup>

Entendemos por Ley de Rendimientos Decrecientes la formulada por los autores clásicos, en la cual se establece que para un nivel de producción dado, la contribución al rendimiento total de una unidad adicional de producción, es cada vez menor, más allá de que aumente la producción.

Por su parte, entendemos como rendimientos crecientes la relación a mayor producción mayor rendimiento. Dentro de las razones que se exponen por qué ello se cumple encontramos las propuestas por Roos<sup>20</sup>:

- Existencia de costos por adelantado
- Presencia del Efecto Red

<sup>19</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

<sup>20</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3



- Direccionamiento del cliente

### Existencia de costos por adelantado

Si bien en el proceso de investigación y desarrollo para el diseño de un producto tecnológico se presentan costos muy altos, a consecuencia de altos niveles de inversiones iniciales, una vez encontrada la solución para el producto, sus costos de producción serán relativamente más bajos. Esto da lugar a una reducción de costos marginales y un aumento de los rendimientos por unidad de producción adicional. Si ello se combina con un número creciente de unidades vendidas, la ecuación da como resultado mayores ingresos.

### Presencia del Efecto Red

Este concepto hace referencia a la manera en la cual el consumidor se ve obligado a recurrir a productos accesorios para poder utilizar el producto tecnológico principal. Un ejemplo claro sería lo que sucede en la compra de un teléfono celular. El mismo, muchas veces para poder disfrutar de todos los atributos con los que cuenta, precisamos comprar, entre otros, la tarjeta de memoria adicional para guardar datos y los auriculares para poder escuchar la música almacenada en él. De ese modo, las empresas logran cerrar el mercado, y convertirse en el patrón de la industria y así ganarle a los competidores el mercado.

### Direccionamiento del cliente

Direccionar al cliente representa la necesidad que tiene el consumidor de ser dirigido en el uso de los productos tecnológicos mencionados en el párrafo anterior. El adaptarse y aprender el funcionamiento de dicho producto le requiere un esfuerzo y costo



tan importante que una vez aprendido, la posibilidad de cambiar de producto ya no es una opción, pues prefiere quedarse en donde está.

El obtener rendimientos marginales crecientes, a causa de un mayor uso del conocimiento e información, ha sido identificado por los empresarios quienes ven a estos conceptos como una fuente generadora de valor. Para lograr una mayor comprensión de esta nueva realidad, se analizan a continuación sus razones.

### 2.1.2. Razones de una nueva realidad de mercado

En función de lo mencionado en la parte anterior, encontramos que esta nueva realidad de mercado a la cual nos enfrentamos, responde a un número de factores que han determinado ese nuevo motor de la economía, que son: conocimiento e información. Entre ellos se destacan:



**Figura 4: Razones de una nueva realidad para la empresa**

Fuente: Elaboración propia

## **Avances tecnológicos**

Los avances tecnológicos han cambiado drásticamente la forma de trabajar en las empresas. Antes de que existieran las computadoras, por ejemplo, la contabilidad se pasaba a mano en hojas de papel, hoy en día ello es impensable. La información se procesa de forma mucho más rápida, lo que repercute en la cantidad de información procesada por unidad de tiempo y consecuentemente los costos se ven reducidos.<sup>21</sup>

## **Avances en las comunicaciones**

Tanto la tecnología de la comunicación, como la mejora en los medios de transporte hacen, en gran medida, al fenómeno de la globalización. Esto implica una conexión mucho más fluida entre países, que lleva a la eliminación de fronteras, haciendo que aquella acción tomada desde cualquier parte del mundo impacte en la empresa sin importar donde ella se ubique. Hoy en día no existen fronteras a la comunicación entre países.<sup>22</sup>

## **Cambios en los consumidores**

Se está dando un aumento en la exigencia y complejidad de los consumidores, que repercute en las formas de competir a través diferentes formas de estrategias para conquistarlos. Los consumidores quieren más por su dinero, que se podría interpretar muchas veces como un aumento en información y conocimiento por parte de la empresa. Todos hemos escuchado alguna vez que lo más importante para la empresa es el consumidor y por ello uno se debe adaptar a las necesidades del mismo. Un cliente satisfecho es un cliente que vuelve.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

<sup>22</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif. Op. Cit. 3

<sup>23</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

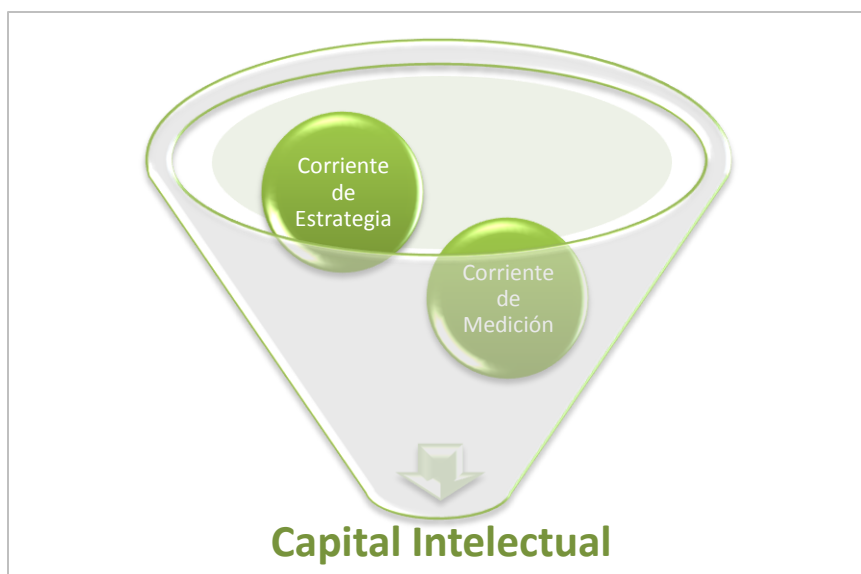
## Importancia de los factores internos de la empresa

Frente a un entorno cada vez más incierto y complejo, las empresas ven en los recursos internos una buena base para utilizar en su estrategia, sin olvidar que el beneficio de la misma es resultado de la combinación de factores internos y externos.<sup>24</sup>

### 2.1.3. Surgimiento de una nueva corriente como reacción de la nueva realidad económica

La corriente de pensamiento del Capital Intelectual surge de la fusión de corrientes de ideas que nacieron gracias a estos cambios en la economía, “unas intentando medir la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros, en el supuesto de que se explica a través del valor invisible, y otras intentando la administración del conocimiento”.<sup>25</sup>

La primera de las corrientes mencionadas se denomina Corriente de la Medición, y la segunda es la Corriente de la Estrategia.



**Figura 5: Capital Intelectual**  
Fuente: Elaboración propia

<sup>24</sup> Navas López, José Emilio. Ortiz de Urbina Criado, Marta. 2002. El Capital Intelectual en la empresa, Análisis de criterios y clasificación multidimensional. Revista Economía Industrial, N° 346, IV. España <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20capital%20intelectual%20en%20la%20empresa.pdf>

<sup>25</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif. 1997. Op. Cit. 3

## Corriente de Medición

Hacia los años 80 surgieron una serie de teorías orientadas a medir el lado invisible de la economía. Menciona Roos en su libro *El Capital Intelectual, El Valor Intangible de las Empresas*: “La competición global, la regulación gubernamental y la presión partidaria fueron factores que influyeron en el crecimiento del uso de medidas de calidad entre los fabricantes”.<sup>26</sup> Según se menciona, la velocidad con que los directivos se adhirieron a la teoría de calidad era una manera de manifestar disconformidad con la idea de que la única forma de medir el desempeño y estado de la empresa era a través de información financiera, lo que dio lugar a una búsqueda de medidas alternativas.

Hacia los años 90, más específicamente en 1991 Robert Eccles publicó un artículo en el Harvard Business Review llamado “*The Performance Measurement Manifesto*”. En él critica como los empresarios, si bien manifiestan que utilizan medidas no financieras como ser el marketshare, calidad, entre otros, no los utilizan realmente para la gestión de la empresa, no se le da la misma relevancia que a los datos financieros. Explica que los directivos se han dado cuenta que los números en frío, no son tan útiles por lo que propone que se lleven a cabo cambios en la dirección de las empresas para poder utilizar esa información para su desempeño.<sup>27</sup>

No obstante, medir al Capital Intelectual no es tarea sencilla. Para el desarrollo de un proyecto de medición se exige señalar el tipo de datos que necesita el director para su estrategia, cómo se deberían generar esos datos y cuáles son las reglas que regulan su flujo.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif., 1997. Op. Cit. 3

<sup>27</sup> Eccles, Robert. Enero – Febrero 1991. The Performance Measurement Manifesto Eccles is a professor. Harvard Business Review, pág. 131-137. Estados Unidos. Estados Unidos.  
[http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-3\\_2010\\_The-Performance-Measment-Manifeto-Eccles-1991.pdf](http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-3_2010_The-Performance-Measment-Manifeto-Eccles-1991.pdf)

<sup>28</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

## Corriente de la Estrategia

Esta línea de pensamiento se compone de dos conceptos básicos:

- a) El desarrollo del conocimiento en las compañías
- b) La influencia del conocimiento

### a) El desarrollo del conocimiento en las compañías



Como establece Roos<sup>29</sup> las empresas pueden desarrollar el conocimiento básicamente a través de:

- **La compra del conocimiento:** Implica la adquisición de una patente o contratación de un empleado que implique una incorporación de conocimiento. Ello presenta la desventaja de que hay que ser precisos en la realización de la compra, pues existe mucha incertidumbre en si realmente lo que se compró aportará lo que se precisa.
- **El desarrollo interno del conocimiento:** Consiste en desarrollar dentro de la organización el conocimiento a través de inversión en el mismo. Si no se comparte el conocimiento no existe, es decir para que la empresa pueda utilizar el mismo las personas deben comunicarlo, que es lo que se llama convertir el conocimiento tácito (conocimiento adquirido a través de las conversaciones y reflexiones) en explícito (codificado de forma escrita).

<sup>29</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

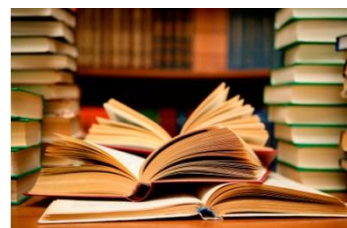
## b) Influencia del conocimiento

La influencia del conocimiento se puede ver reflejada en la empresa cuando una vez que ya se ha creado el mismo, se aplica a las operaciones y gestión de la organización. No sirve de nada el conocimiento, si el mismo no se aplica. Por lo cual, de cierta manera y ligado al pensamiento de Eccles, vemos como Roos plantea bajo la misma línea que no sirve sólo tener conocimiento y desarrollarlo, sino que hay que aplicarlo en forma práctica para una mejor gestión.

A lo largo de esta sección hemos desarrollado cómo se ha gestado una nueva realidad de mercado basada en dos conceptos principales: el conocimiento y la información. Estos elementos han disparado distintas corrientes de pensamiento con el objetivo de comprender su influencia y alcance en la gestión empresarial. La evolución de las mismas dio lugar al concepto de Capital Intelectual.

Encontramos que claramente de la fusión de una corriente destinada a la medición de la gestión empresarial, proponiendo una forma de medir el desempeño empresarial a través de herramientas diferentes a las tradicionales, y de otra que se encarga de destacar la importancia del desarrollo e influencia del conocimiento en la empresa, surge otra corriente que intenta medir ese conocimiento e información generada

## **2.2 Definición de Capital Intelectual**



A medida que se avanza en el estudio del concepto de Capital Intelectual y los elementos que lo integran se llega a la conclusión de que, si bien comparten una tendencia, no existe una uniformidad de los distintos autores en la definición del mismo.

Los autores se refieren en general a este término para agrupar y describir todos aquellos activos que, si bien no todos están expuestos en los estados contables, tienen tanto valor actual como futuro para la empresa.

Dentro de las definiciones más alejadas en el tiempo encontramos la presentada en 1996 por Annie Brooking, que incluye como principales elementos los activos intangibles de mercado, la propiedad intelectual, capital humano y activos relacionados con la infraestructura. Dicha autora hace referencia a que es necesario una adecuada combinación de los mismos para el correcto funcionamiento de la empresa.<sup>30</sup>

Por otra parte, Edvinsson y Malone entienden al Capital Intelectual como un flujo de dinámicas de valor, incluyendo los sistemas organizativos, marcas, bases de datos, patentes y relaciones con los clientes.<sup>31</sup>

Vemos como estos autores introducen, a diferencia de Brooking, un elemento esencial en el ámbito empresarial actual: las relaciones con los clientes. Lo más difícil no es conseguir un nuevo cliente sino mantenerlo y una correcta relación con los mismos es la base para construir una relación de largo plazo y de ese modo asegurar la generación futura de valor para la empresa.

Continuando con esta línea de razonamiento, encontramos la definición de Davenport: “el Capital Intelectual es el valor de las relaciones de una organización con sus clientes incluyendo la lealtad intangible de los clientes hacia la compañía o producto, basado sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes”.<sup>32</sup>

Por otro lado existen autores que entienden al Capital Intelectual como un concepto más vinculado a la generación de valor a través de la gestión del conocimiento y del capital humano. Este es el caso de Martínez Tejerina que define el Capital Intelectual como “la capacidad que tiene la empresa para generar

---

<sup>30</sup>Brooking, Annie, 1997. *El Capital Intelectual, El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ediciones Paidós, Barcelona-España.

<sup>31</sup>Soret los Santos, Ignacio, 2008. *Op. Cit.* 4.

<sup>32</sup>Soret los Santos, Ignacio, 2008. *Op. Cit.* 4



valor a través de la gestión del talento de las personas y de la correcta explotación de los activos del conocimiento”.<sup>33</sup>

Como se puede observar todas las definiciones presentadas difieren en cuanto a los elementos incluidos bajo el concepto de Capital Intelectual. Sin embargo, todas coinciden, al igual que Bueno Campos, en que el Capital Intelectual “es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva”.<sup>34</sup>

Si bien coincidimos con las definiciones que realizan los distintos autores sobre el Capital Intelectual, ninguna de ellas logra incluir todos los elementos necesarios para representar la totalidad de dicho concepto. A modo de ejemplo podemos mencionar la definición de Edvinsson y Malone quienes presentan una amplia gama de elementos pero no hacen referencia a la correcta gestión del capital humano como un elemento generador de valor, como sí lo menciona Martínez Tejerina.

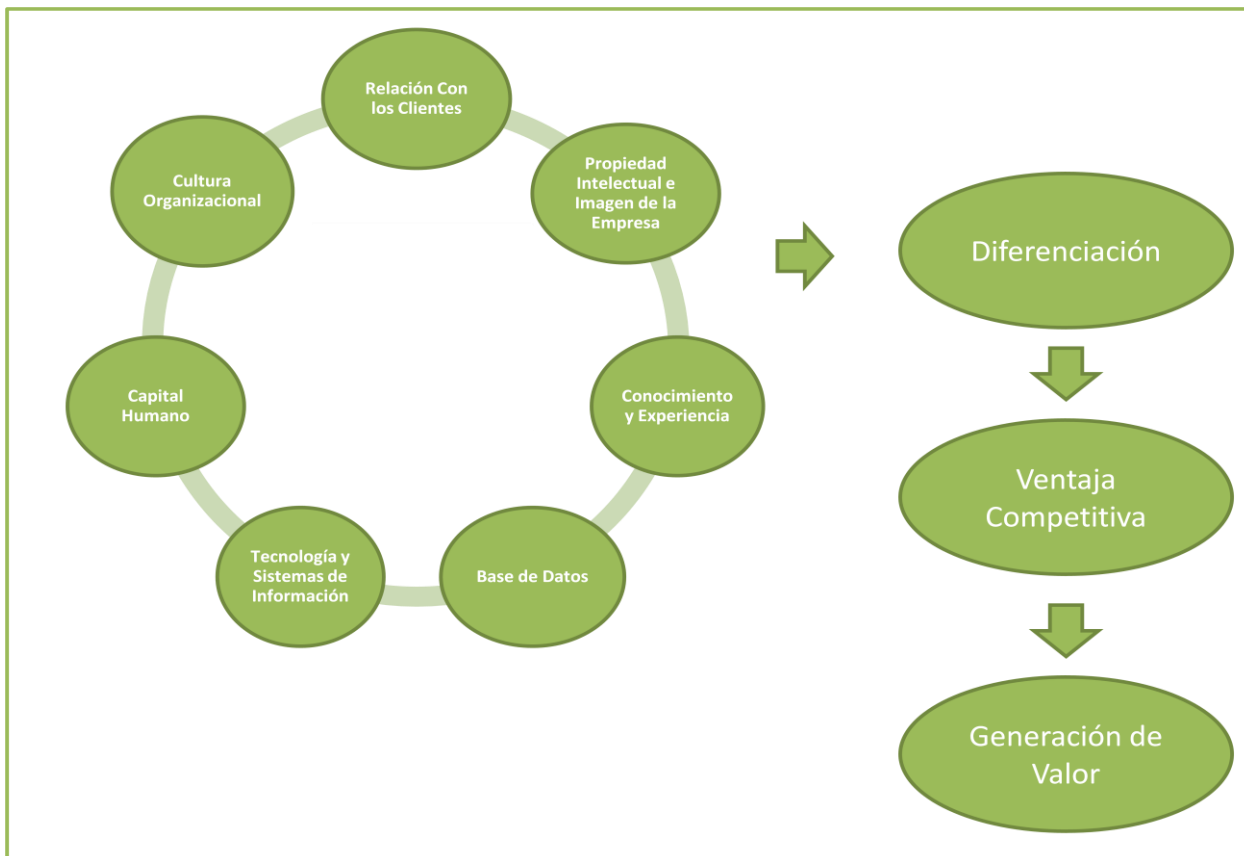
Entendemos al Capital Intelectual como un concepto que abarca las relaciones con los clientes, la propiedad intelectual, el conocimiento y la experiencia, la gestión de bases de datos y tecnología, así como la gestión del capital humano y la cultura organizacional. Una adecuada combinación y gestión de estos elementos produce una diferenciación de mercado respecto a sus pares y una Ventaja Competitiva que redundará en la generación de valor para la empresa.

Para profundizar en nuestra comprensión del concepto, a continuación se define cada uno de los elementos que en nuestra opinión lo componen:

---

<sup>33</sup> Malgioglio, José María. Carazay, Cristina. Suardi, Diana. Bertolino, Gisela. Díaz, Teresa. Fernández, Analía. Manzini, Carinsa. Nannini, Susana. Tapia, Alejandrina. Vázquez, Claudia. Noviembre 2001. Capital Intelectual: El intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio., Sextas jornadas “Investigación en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadísticas. Argentina. [www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/.../malgiogliocapital01.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/.../malgiogliocapital01.pdf)

<sup>34</sup> Malgioglio, José María. Carazay, Cristina. Suardi, Diana. Bertolino, Gisela. Díaz, Teresa. Fernández, Analía. Manzini, Carinsa. Nannini, Susana. Tapia, Alejandrina. Vázquez, Claudia. Noviembre 2001. Op. Cit. 33



**Figura 6: Definición de Capital Intelectual**

Fuente: Elaboración propia

## Relaciones con los Clientes

Las relaciones con los clientes consisten en la construcción de lazos de largo plazo con los mismos, como ya se mencionó anteriormente, entendemos que es fundamental para la generación futura de valor.

## Propiedad Intelectual e Imagen de la Empresa

La propiedad intelectual abarca todas las creaciones originales, producto del intelecto humano, como pueden ser artículos, publicaciones, desarrollo de modelos, metodologías y productos, entre otros. Asimismo incluye el valor de las marcas y patentes que fueron creadas o adquiridas por la empresa. Consideramos, además, como factor componente de este elemento el valor de la

imagen de la empresa, representado por el valor de la marca, y también por lo que ella significa en el mercado más allá de su valor en libros. A modo de ejemplo podemos ver como muchas veces la misma representa trayectoria, calidad y status, elementos que no siempre son considerados en el valor en libros de la marca.

### **Conocimiento y Experiencia**

Este elemento incluye el conocimiento y experiencias propias de la empresa expresados a través de manuales de procedimientos, políticas, descripción de cargos y de tareas, códigos de conducta y mejores prácticas. Actualmente, y gracias a las nuevas tecnologías, también es importante contar con redes internas de datos (intranets) como forma de generar y almacenar conocimiento de forma tal que sea accesible y práctico para los miembros de la organización y se pueda mantener fácilmente actualizado. Además, consideramos como parte de este elemento las metodologías de trabajo que forman parte del “día a día” y el “know how”, elementos que si bien forman parte del conocimiento propio de la empresa no suelen documentarse por escrito y se comunican verbalmente.

### **Base de Datos**

La base de datos es una herramienta que permite almacenar información valiosa para la gestión del negocio. Dentro de las bases de datos más comunes encontramos la de clientes, proveedores, trabajos realizados, normativa vigente relevante para la actividad que se desarrolla, etc.

### **Tecnología y Sistemas de Información**

Como se ha desarrollado a lo largo del trabajo, los avances tecnológicos son unos de los principales motores de la nueva realidad de mercado. La tecnología es, en un sentido más elemental, la aplicación de un proceso o invención de la ingeniería. Un adecuado uso y puesta en práctica de este elemento puede aportar

herramientas innovadoras para la gestión empresarial y un agregado al producto ofrecido al cliente. Un sistema de información es un conjunto de elementos orientados al tratamiento de datos. Dicho sistema se basa en las nuevas tecnologías para generar nueva y actualizada información de manera más oportuna, mejorando de ese modo la toma de decisiones y el servicio ofrecido al cliente.

## **Capital Humano**

Consideramos al Capital Humano como el conjunto de personas que aportan a la empresa su trabajo, capacidades, competencias, talentos y experiencias personales.

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el sistema de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización; la identidad de la compañía. Incluimos dentro de este concepto las formas de hacer las cosas dentro de la organización, el trabajo en equipo, el compromiso de su capital humano, y de la forma de ejercer el liderazgo en la compañía.

De esta forma, podemos cerrar esta sección reafirmando que el concepto de Capital Intelectual involucra diversos elementos tan necesarios como complementarios para una organización.

## **2.3 Medición de Capital Intelectual**

### **2.3.1. Concepto**

Consideramos que la definición que mejor representa lo que a nuestro entender es medir el Capital Intelectual es la que presenta Funes en su artículo *Medición del valor del Capital Intelectual*: “El objetivo de quienes hasta ahora se han

dedicado a medir el Capital Intelectual es crear una métrica específica que permita establecer un valor más objetivo para registrarlo como un activo intangible. Las empresas al pretender medir el Capital Intelectual buscan identificar su esencia para crear un valor de todas las actividades humanas en el trabajo y reflejarlo en un modelo.”<sup>35</sup>

Consideramos que de esta definición se desprende que la medición del Capital Intelectual posee dos objetivos principales:

- Poder presentar información importante y útil para la gestión empresarial. Uno de los principales objetivos que encontramos es el de contar, a través de dicha medición, con información cuantitativa y cualitativa que permita una mejor toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa en cuanto a la gestión de la información y el conocimiento. Para ello es oportuno elaborar un informe de Capital Intelectual, cuya descripción se realizará más adelante.
- Poder vislumbrar parte de la diferencia que existe entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa.

Medir el Capital Intelectual no es materia fácil, y menos aún cuando no es una práctica todavía formalmente establecida, ya que por ejemplo la IASB no ha propuesto ningún modelo concreto de medición. Como menciona Malgioglio no existe un marco conceptual claro que pueda ser tomado como guía.<sup>36</sup>

Debido a la falta de una guía clara que permita realizar una medición de Capital Intelectual enfocada a determinar la diferencia entre el valor en libros y de mercado, nos orientaremos en este trabajo en el primer objetivo identificado de la

---

<sup>35</sup> Funes Cataño, Yolanda. Hernández Garnica, Cleotilde. Octubre-Diciembre, 2001. Medición del valor del Capital Intelectual. Revista Contaduría y administración, N° 203. México. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/91569.pdf>

<sup>36</sup> Malgioglio, José María. Carazay, Cristina. Suardí, Diana. Bertolino, Gisela. Díaz, Teresa. Fernández, Analía. Manzini, Carinsa. Nannini, Susana. Tapia, Alejandrina. Vázquez, Claudia. Noviembre 2001. Op. Cit. 33

definición analizada anteriormente que se basa en su utilización para la gestión y toma de decisiones.

### **2.3.2. Utilidad de la medición de Capital Intelectual**

Destacamos que, según Soret los Santos<sup>37</sup>, la medición del Capital Intelectual aporta información útil para:

- Gestión del negocio
- Análisis de gestión
- Parametrización para el cambio en las organizaciones
- Brindar información estructurada a terceros
- Potencial de futuro de las organizaciones
- Evaluación para la toma de decisiones

#### **Gestión del negocio**

A nuestro entender este es uno de los usos que se le puede dar a la información a nivel interno de la empresa, que la ayudará a visualizar las estrategias comerciales a desarrollar en el mercado. Es decir, si nosotros sabemos con qué recursos contamos dentro de la empresa, podremos diseñar nuestras estrategias con mejor precisión y de forma menos intuitiva.

#### **Análisis de gestión**

Otra utilidad que se le puede dar a nivel interno, a través de la utilización de indicadores (los cuales serán definidos más adelante en este trabajo), es la evaluación de la gestión de la empresa, a partir de objetivos previamente definidos. Esto nos permite identificar cuál es la situación actual con respecto a la esperada y a partir de allí poder tomar acciones correctivas de ser necesario.

---

<sup>37</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Op. Cit. 4.

## **Parametrización para el cambio en las organizaciones**

Entendemos a este punto como la definición de lineamientos para que la organización evolucione continuamente. El proceso de cambio de una organización es constante y debe tener bien claro hacia dónde va. Por lo cual destacamos la gran utilidad de medir el Capital Intelectual para que la empresa cuente con información precisa para definir de forma clara el camino que debe seguir.

## **Información estructurada a terceros**

Esta información es para ser usada por agentes externos a la empresa. Brindar información a terceros para su toma de decisiones es también muy importante por lo que se dedicará una sección (Influencia de la información en la toma de decisiones) para profundizar en el tema.

## **Potencial de futuro de las organizaciones**

En la medida que contamos con información cuantitativa de un activo, podemos realizar proyecciones, información comparativa que nos facilitan tener una visión más clara de lo que se puede llegar a tener en un futuro.

## **Evaluación para la toma de decisiones**

En nuestra opinión la evaluación es uno de los principales aportes y utilidades que posee la medición del Capital Intelectual y que repercutirá en la toma de decisiones, concepto que será desarrollado más adelante.

Podemos concluir esta sección destacando que la importancia del Capital Intelectual se debe a la necesidad de contar con información comunicable que

afecta la eficaz oferta, toma de decisiones y distribución de recursos. Es necesario un sistema de información que apoye a la toma de decisiones para percibir las posibles y mejores opciones con las que se cuenta.

Se considera necesario que los nuevos indicadores vinculados a esta medición sean tomados en cuenta e incluidos en las memorias anuales de las empresas. Esto tiene por objetivo, entre otros, el registro formal de la información, el poder contar con la misma y comunicar sobre ella.

## 2.4 Influencia de la medición en la toma de decisiones



### 2.4.1. Influencia en la toma de decisiones del Inversionista/Accionista

Los inversores arriesgan su capital porque confían en la calidad del equipo director, la investigación y desarrollo, la propiedad intelectual, los sistemas informáticos que apoyan al funcionamiento de la empresa y la cultura. Todo este mix de factores junto con la información contable y financiera, permite al inversor analizar la conveniencia o no de sus negocios.<sup>38</sup>

Los argumentos que justifican la valuación del Capital Intelectual para los accionistas son, según Brooking los siguientes<sup>39</sup>:

- “Que los gestores sepan dónde reside el valor de la empresa”
- “Disponer de una unidad de medida para calcular el éxito y el crecimiento”
- “Como fundamento para obtener financiación o préstamos”

<sup>38</sup> Brooking, Annie, 1997. Op. Cit. 30.

<sup>39</sup> Brooking, Annie, 1997. Op. Cit. 30.



Si el valor de mercado de la organización y el valor que surge de sus libros difieren, esto se debe, entre otros factores, al valor de sus intangibles. Por este motivo, es importante para el accionista contar con la información precisa sobre su valuación para tomar una decisión correcta, no sólo basada en los informes financieros. Sobre la importancia de esta información estaremos profundizando en la sección *Complemento del Informe Financiero: Informe de Capital Intelectual*.

La forma en que se gestiona una empresa no es ajena a los accionistas. Estos evaluarán la conveniencia del negocio en función de la alineación de los objetivos y estrategia de la organización con los de los accionistas.

#### **2.4.2. Influencia en la toma de decisiones de la Dirección**

La dirección de la organización requiere los datos de medición del Capital Intelectual “para conocer la situación de los factores claves generadores de valor, identificar oportunidades de mejora, asignar correctamente los recursos y proponer acciones. En este caso el sistema de medición de los intangibles está estrechamente relacionado con la estrategia de la organización.”<sup>40</sup>

Según Timothy Wehrman en el libro *El Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*, de Johan Ross el valor de la compañía se compone de 3 factores:<sup>41</sup>

- Operaciones: “Activos que contribuyen a la rutina cotidiana de una empresa”
- Oportunidades: “Posibles oportunidades futuras”
- Demanda de propiedad: “Adquisición de acciones de otras compañías”

El Capital Intelectual se vincula con estos factores, sobre todo con el de oportunidades, sobre el cual logra tener mayor impacto. “El valor que el mercado está dispuesto a prestar a las oportunidades depende de la capacidad de la

<sup>40</sup> Miles, John. Quintillán, Isabel, Agosto 2005. Op. Cit. 8

<sup>41</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3.

directiva para darle un uso pleno”<sup>42</sup>, y de ahí la importancia del papel que asume la dirección.

Para los demás factores considerados por Wehrman como determinantes del valor de la compañía “el valor procedente de las operaciones puede variar debido a los cambios en la capacidad de dirección (el capital de competencia) o en la eficacia de los trámites (capital estructural)”.<sup>43</sup> Es muy importante para las organizaciones poder comprender si están generando valor por medio de sus operaciones y sus oportunidades. Con esto Wehrman trata de reflejar que es fundamental entender la eficacia en la utilización del Capital Intelectual y el financiero.

La dirección ya no sólo se enfocará en sus recursos visibles, sino también en aquellos que no ve fácilmente, y sobre los cuales cada vez requiere contar con mayor información para poder gestionarlos adecuadamente y acorde a los objetivos de la organización. Para poder estar en línea con lo mencionado, la dirección necesita implementar estrategias no sólo enfocadas al mercado sino hacia adentro de la organización. Es necesario hacer hincapié en el aprendizaje continuo, la experiencia y el almacenamiento de información, apoyándose cada vez más en sistemas integrados de información y bases de datos.

#### **2.4.3. Influencia en la toma de decisiones del Cliente**

Para los clientes también es importante conocer sobre los intangibles con los que cuenta la empresa. Esto les permite afianzar su confianza, o no, en ella. Como parte de la comunidad, los clientes también evalúan el valor generado de forma global de la organización.

Este es uno de los stakeholders más exigentes en cuanto a la cantidad y actualidad de información que demanda a las organizaciones. Contar con información sobre el Capital Intelectual es crucial para la toma de decisiones del

<sup>42</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Op. Cit. 4.

<sup>43</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Op. Cit. 4.

consumidor, y por tanto es un punto clave para la estrategia de las organizaciones, cada vez más enfocada a una mayor preparación de los empleados y a contar con más información disponible. Los medios tecnológicos juegan un papel fundamental en este aspecto para fomentar el acercamiento del cliente a la información necesaria, tanto de los productos como de los intangibles con los que la organización cuenta.

## 2.5 Necesidad de un Informe de Capital Intelectual para la toma de decisiones

### 2.5.1. Identificación de la necesidad de un informe particular

“Los activos intangibles comprenden el conjunto de recursos de una organización que (...) están generando valor en la actualidad o tienen el potencial para crearlo en el futuro.”<sup>44</sup>

Tal como lo explica García de León en el artículo *El informe de Capital Intelectual como complemento al informe financiero*, “el hecho de que las normas contables vigentes no contemplen el registrar la mayoría de los intangibles que conforman el Capital Intelectual adquirido y producido por las organizaciones, ha derivado en la necesidad de complementar la contabilidad financiera con información que proporcione una idea sobre la relevancia de tales activos considerados en la actualidad como uno de los principales elementos generadores de valor y ventajas competitivas y permitan responder a los nuevos requerimientos informativos tanto de usuarios internos como externos.”<sup>45</sup>

Como vimos anteriormente, la información sobre el Capital Intelectual no es importante y útil sólo para los directivos sino también para los clientes o accionistas. Cada uno de ellos enfocará su atención a aquellos puntos de la

<sup>44</sup> García de León Campero, Salvador, Enero-Junio 2008. *El informe del Capital Intelectual como complemento del Informe financiero*. Revista académica Hospitalidad-ESDAI de la Escuela de Administración de Instituciones. México.

Este artículo fue obtenido de la Base de Datos EBSCO <http://search.ebscohost>

<sup>45</sup> García de León Campero, Salvador, Enero-Junio 2008. Op. Cit. 44

información que afectan a sus intereses. Por esto, es importante contar con información precisa, actualizada y bien organizada para su uso efectivo.

Con el objetivo de solucionar esta falta de información, durante los años 90 surgió el denominado Informe de Capital Intelectual para complementar la información financiera y brindar información que facilitara la gestión de dicho Capital.

### **2.5.2. Antecedentes**

A continuación desarrollaremos un caso particular en el cual se refleja la importancia del uso de informes que permitan reflejar la información suficiente para la toma de decisiones de una forma ordenada y coherente.

En 1998 surge el proyecto MERITUM financiado por la Comisión Europea e integrado por Finlandia, Francia, Dinamarca, Noruega, Suecia y España. Este último fue el encargado de su coordinación desde su inicio.

Su nombre en inglés significa *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*, es decir, medición de los intangibles para comprender y mejorar la gestión de la innovación.

El principal fin del proyecto es analizar cómo las empresas miden los intangibles y cómo estos influyen en el mercado financiero.

**OBJETIVOS DEL PROYECTO:**

- Llegar a una definición consensuada de qué se entiende por intangibles y a una clasificación única que fuese significativa en términos teóricos que, al mismo tiempo, sea operativa para las empresas.
- Analizar las mejores prácticas en Europa en la medición y gestión de los intangibles.
- Estudiar el impacto de los intangibles en los mercados de capitales.
- Establecer un conjunto de directrices que permitieran a las empresas medir y difundir información sobre intangibles.

**Figura 7: Objetivos del Proyecto Meritum**

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Revista Madri+d. Chaminade, Cristina. Abril-Junio 1999. Artículo *La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles*. Proyecto MERITUM. IADE-UAM. N° 3. España. <http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas3.asp>

Orientados a la consecución del último objetivo mencionado (Difundir información sobre intangibles), el proyecto propone la elaboración de un Informe del Capital Intelectual, el cual se compone de tres elementos:

- La visión de la empresa
- Resumen de las actividades y recursos intangibles
- Sistema de indicadores

**La visión de la empresa**

Se identifican y explican los objetivos estratégicos de la organización a corto y largo plazo, y su vínculo con la generación de valor para los stakeholders. “También se identifican los intangibles críticos que permiten el logro de los objetivos estratégicos para el futuro y una descripción de aquellos que necesitan ser adquiridos o desarrollados internamente.”<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Chaminade, Cristina. Abril-Junio 1999. Artículo *La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles*. Proyecto MERITUM. IADE-UAM. Revista Madri+d, N° 3. España.

La visión de la empresa permite entender como los intangibles contribuyen al proceso de generación de valor de la organización.

### Resumen de las actividades y recursos intangibles

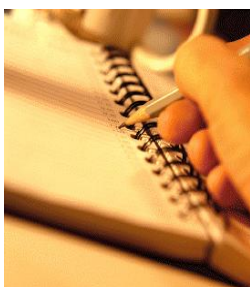
Detalle de los recursos intangibles gestionados por la organización o que serían necesarios que la empresa gestione en un futuro para lograr sus objetivos y las actividades que se llevan adelante para alcanzar los mismos.

### Sistema de indicadores

Los indicadores permiten saber cómo gestiona la compañía sus intangibles y en qué medida cumple sus objetivos. Los indicadores deben hacer referencia a todos los factores críticos vinculados al Capital Intelectual.

Este caso particular no es el único que destaca la importancia del uso de informes que permitan la difusión de información que contribuya a la toma de decisiones. A continuación analizaremos al Informe de Capital Intelectual como complemento del financiero para la gestión de una organización.

#### 2.5.3. Complemento del Informe financiero: Informe del Capital Intelectual



Para Roberto Horta, el Informe de Capital Intelectual “es parte integrante del proceso de gestión del conocimiento de la empresa (...) se constituye en una herramienta estratégica muy importante utilizada para generar valor en la empresa y también es un medio de comunicación que pretende informar y comprometer a empleados, clientes, inversores y a otros grupos de interés, cómo la empresa genera valor para ellos”.<sup>47</sup>

<http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas3.asp>

<sup>47</sup> Horta, Roberto. Octubre, 2004. *Informes de Capital Intelectual y de Responsabilidad Social Corporativa- Análisis crítico*. Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales, UCU, N°3, Año 2. Uruguay.  
<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/revista3/pdf/horta.pdf>

Los principales objetivos del Informe son:

<b>Como herramienta de gestión estratégica</b>	<b>Como herramienta de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un buen soporte estratégico.</li> <li>• Implementar una sistemática gestión del conocimiento.</li> <li>• Crear innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar que los recursos humanos son el principal activo de la empresa.</li> <li>• Atraer nuevos empleados.</li> <li>• Mostrar que la organización es flexible e innovadora.</li> <li>• Atraer nuevos consumidores y retener a los ya existentes.</li> </ul>

**Figura 8: Objetivos del Informe de Capital Intelectual**

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de .Horta, Roberto, 2004. Op.Cit. 47

Los informes de Capital Intelectual pueden tener una estructura distinta, de contenido y forma, de acuerdo a la empresa que los elabore. Una de las estructuras más destacadas según García de León<sup>48</sup> es la del proyecto MERITUM el cual incluye 3 partes, tal como se detalló en el punto anterior (Antecedentes), la visión de la empresa, el detalle de los recursos y actividades intangibles y una serie de indicadores definidos para su medición.

Entre los encargados de elaborar este informe se menciona a los altos directivos, a los responsables de elaborar los estados financieros anuales, el área de recursos humanos y a los consultores.<sup>49</sup> La frecuencia con que se prepare debería coincidir con la de la elaboración del informe financiero para que ambos se complementen adecuadamente. Igualmente, dicha frecuencia puede variar en

<sup>48</sup> García de León Campero, Salvador, Enero-Junio 2008. Op. Cit. 44

<sup>49</sup> García de León Campero, Salvador, Enero-Junio 2008. Op. Cit. 44

cada organización, dependiendo del tipo de empresa, actividad y dinámica del sector, demanda de los interesados en él, entre otros.



# Capítulo 3

---

## Medición del Capital Intelectual



## **Capítulo 3 – Medición del Capital Intelectual**

### **3.1 Introducción**

Para una mejor comprensión de este Capítulo proponemos realizar una breve explicación de lo que se presentará en él:

- I. El capítulo comienza con una resumida descripción de algunos de los modelos analizados en la bibliografía consultada. Como se indicó en la metodología de trabajo, una de las etapas del mismo consiste en seleccionar un modelo de medición que analizaremos en las empresas objetivo. El seleccionar un modelo en particular requiere del análisis previo de diversos modelos con el objetivo de comprenderlos y poder identificar el más adecuado para nuestro objetivo.
- II. Analizados algunos de los modelos de medición del Capital Intelectual definimos el que utilizaremos en nuestro trabajo de campo, dando los argumentos necesarios que justifiquen su elección y explicando el modelo con sus elementos.
- III. Como el modelo requiere de la definición previa de factores críticos de éxito para determinar cuáles de sus elementos se utilizarán, se explicará teóricamente qué son los factores críticos de éxito y una metodología para su identificación.
- IV. Aplicaremos la metodología para identificar y definir los factores críticos de éxito en las empresas objetivo.
- V. Se procede a explicar teóricamente qué se entiende por indicadores.

- VI. En base al modelo explicado, los factores críticos de éxito identificados por el equipo de trabajo y la explicación teórica de lo que es un indicador, se procede a seleccionar los elementos del modelo que son aplicables y a identificar y elaborar los indicadores que sirvan para su monitoreo.

## 3.2 Algunos Modelos de Medición del Capital Intelectual

Esta sección está destinada a presentar de forma breve algunos de los modelos de medición del Capital Intelectual que consideramos más relevantes en la bibliografía analizada. Es preciso aclarar que existen otros modelos de medición además de los que a continuación se presenten.

El objetivo de mencionar los siguientes modelos es poder reflejar el proceso de discernimiento a través del cual definimos el modelo a utilizar para nuestro trabajo de campo.

### 3.2.1. Modelos de Medición del Capital Intelectual

#### A Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue diseñado en la Universidad de Harvard por Kaplan y Norton con el objetivo de definir la estrategia de la organización, comunicarla y controlar su consecución. Para ello se propone un modelo de medición que se representa por medio de un cuadro que intenta reflejar la estrategia definida y mostrar los indicadores que permitan realizar el control de su cumplimiento.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Información obtenida de Monografías :

- Martini Pauletti, Carla. 2002. *Capital Intelectual, las raíces ocultas del valor de las empresas*. Trabajo de investigación monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República para obtener el título de Contador Público. Uruguay.
- Nuñez, Elias. Bercianos, Fernando. Donadio, Christian. 1999. *Reconocimiento y medición del Capital Intelectual: activos intangibles*. Trabajo de investigación monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República para obtener el título de Contador Público. Uruguay.

De acuerdo a la definición dada este modelo “no es realmente un modelo de medición del Capital Intelectual, es una forma de medir aspectos de la estrategia empresarial (construcción de un CMI<sup>51</sup>) desde distintas perspectivas y (...) una forma de gestionar la estrategia de negocio (utilización de un CMI)<sup>52</sup>. Igualmente consideramos que es importante analizarlo dado que fue uno de los primeros que surgió intentando medir aspectos vinculados a lo que se entiende por Capital Intelectual.

El modelo busca medir la actuación de la organización en un momento determinado, teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros. El análisis es multidisciplinario y busca separarse de las mediciones tradicionales de la contabilidad. Se definen 4 áreas de análisis:



**Figura 9: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Fuente: Valhondo, Domingo. 2003. *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Editorial Diaz de Santos S.A. España.

<sup>51</sup> Denominamos “CMI” al Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

<sup>52</sup> Soret de los Santos, Ignacio. 2008. Op. Cit. 4

Detalle de cada una de las perspectivas<sup>53</sup>:

- **Perspectiva financiera:** se basa en el enfoque tradicional de resultados utilizando indicadores financieros que serán complementados por otros para la medición de la gestión. La selección de indicadores que se utilicen dependerá de la etapa del ciclo de vida de la organización. Algunos indicadores para esta perspectiva son: flujos de caja, rentabilidad sobre fondos propios y gestión de riesgos.
- **Perspectiva del cliente:** se basa en la identificación de los segmentos de clientes y competidores del mercado a los cuales la organización se orienta. Para analizar esta perspectiva no se utilizan indicadores financieros sino los no financieros, lo que implica que cada organización defina los indicadores que utilizará de acuerdo al segmento al que se oriente. Algunos de los indicadores que se utilizan para esta perspectiva son: nivel de lealtad del cliente, nivel de satisfacción, cuota de mercado, atributos del producto y servicios e imagen.
- **Perspectiva de procesos internos de negocio:** se basa en la identificación de los procesos claves para el éxito de la organización y la consecución de la estrategia con el fin de mejorarlos y reducir los costos. Esto demuestra que “La estrategia no sólo debe explicar los resultados que busca, sino también cómo generarlos”.<sup>54</sup> Es necesario identificar la cadena de valor de la organización, la cual implica procesos que buscan identificar las necesidades de los clientes, procesos de desarrollo de productos, procesos para lograr la entrega de los productos y procesos de servicios luego de la venta. De todos los procesos que componen la cadena de valor hay que destacar los que son más relevantes para la propuesta de valor

<sup>53</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

Núñez, Elías. Bercianos, Fernando. Donadio, Christian. 1999. Op. Cit. 50

<sup>54</sup> García, Cecilio. Vispo, Enrique. Mañas, Marcelo. Piaggio, Eduardo. 2009. Diapositivas del curso de Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (UDELAR). Uruguay.  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdireemp/material1.pdf>

para el cliente. Entre los indicadores que se utilizan se menciona aquellos que reflejan los niveles de calidad y manejo de tiempos.

- **Perspectiva de aprendizaje e innovación:** se basa en el objetivo de brindar la base necesaria para que se cumplan las demás perspectivas definidas anteriormente. Los elementos claves para esta perspectiva son los vinculados a la capacitación de los empleados, competencias de los empleados, los sistemas de información, nivel de motivación e innovación necesarios para ofrecer una excelente atención al cliente.

Estas áreas se monitorean utilizando indicadores financieros y no financieros que se clasifican en dos tipos<sup>55</sup>:

- Indicadores Drivers: aquellos que son condicionantes de otros.
- Indicadores Output: indicadores de resultado.

Las perspectivas definidas compuestas por sus objetivos e indicadores representan un sistema de medición de causa-efecto. Esta característica es la que hace de este modelo una herramienta que ayuda a la dirección en el control de la gestión en un horizonte temporal de corto y largo plazo.

Para elaborar un Cuadro de Mando Integral (CMI) es necesario partir de la definición de los factores críticos de éxito, misión y visión de la organización. En función de ellos se definen los objetivos para cada perspectiva. En relación a los objetivos definidos y la estrategia se determinan los indicadores financieros y no financieros, estableciendo la relación entre los de resultado (output) y los de causa (drivers).

De acuerdo a todo lo mencionado en este punto, podemos destacar que Kaplan y Norton en su modelo hacen referencia a la medición de intangibles para evaluar la situación de la organización y la evaluación de medidas a tomar en base a ello.

<sup>55</sup> Valhondo, Domingo. 2003. Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Editorial Diaz de Santos S.A. España.

Por este motivo es necesario que todos los empleados formen parte del sistema de información para que el mismo sea completo.

Es de destacar que el modelo de Kaplan y Norton es aplicable a todo tipo de empresa y a cada una de las áreas de una organización. “A nivel de riesgo, es importante la buena elección de los índices seleccionados, ya que si no es así, el modelo pierde una de sus principales cualidades: traducir adecuadamente la estrategia de la empresa. Si no se cumple con la condición anterior todos los esfuerzos realizados por la organización serían en vano. También es importante destacar que al existir indicadores subjetivos, estos no siempre están libres de sesgos y son difíciles de interpretar.”<sup>56</sup>

Por los riesgos mencionados anteriormente y, sobre todo, porque este modelo no tiene como principal objetivo la medición del Capital Intelectual, es que no fue seleccionado para nuestro trabajo de campo. Igualmente consideramos importante hacer mención a él dado que sirvió de antecedente para la elaboración de otras herramientas que sí tienen por finalidad la valuación del Capital Intelectual.

## **B Navegador del Capital Intelectual**

Thomas Stewart, define un instrumento de medición que permite analizar a través del tiempo de forma integral y dinámica la valuación del Capital Intelectual, facilitando la toma de decisiones.

Su modelo representa la relación existente entre el conocimiento y las finanzas de la organización. El modelo utiliza un gráfico en forma de circunferencia que permite realizar un cuadro que queda homogéneo a partir de datos heterogéneos. Del centro del gráfico salen varios radios (su cantidad depende de los rubros a medir) y para cada uno de ellos se define una forma de medida (índice, valor

---

<sup>56</sup> Hollander Sanhueza, Reinier. Noviembre 2005. Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados. Revisita Horizontes Empresariales (Año 4). Universidad de Bío Bío, Chile.  
<http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/contabilidad.pdf>

absoluto, porcentaje, etc.) incluso, pueden utilizarse distintas formas de medida para cada radio.<sup>57</sup>

El modelo propone el análisis de 3 aspectos<sup>58</sup>:

- **Capital Estructural:** Se compone de la rotación del fondo de operaciones, medición de la atención que se le da a las necesidades del cliente, tiempos y medición del sector administrativo.
- **Capital Clientela:** Comprende la satisfacción del cliente y la medición de alianzas.
- **Capital Humano:** Incluye la innovación, actitudes de los empleados, antigüedad, rotación, experiencias y aprendizaje.

Una vez definidas las formas de medir cada uno de los radio/rubros de cada uno de los aspectos que se reflejan en el gráfico, se debe ubicar en qué punto de cada uno de ellos se encuentra actualmente la organización. De esta manera, si se unen todos los puntos del gráfico se obtiene un polígono irregular y el área que ésta forma representa lo que la empresa posee. Todo aquello que queda por fuera de esa área representa lo que la empresa desea alcanzar.<sup>59</sup>

---

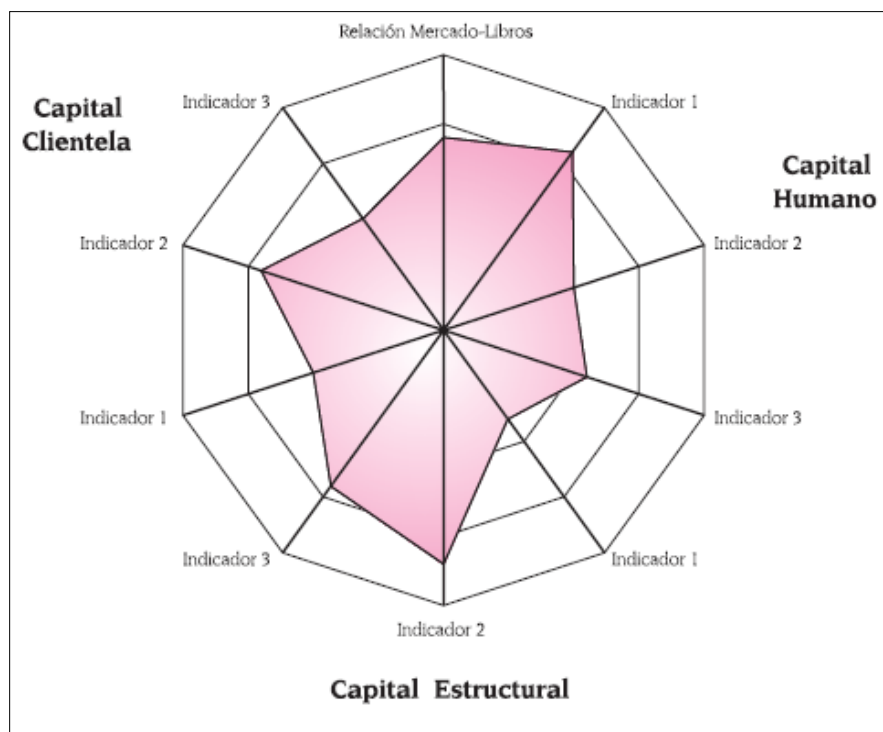
<sup>57</sup> Valencia Zapata, Juan Esteban, Enero - Junio 2001. *Nuevos conceptos del Capital Intelectual*. Revista CES Medicina, Vol. 15, N° 1, Pág. 81 a 90. Colombia.

[http://www.ces.edu.co/Descargas/Publ\\_Med\\_Vol15\\_1/PAG81-90\\_15-1.pdf](http://www.ces.edu.co/Descargas/Publ_Med_Vol15_1/PAG81-90_15-1.pdf)

<sup>58</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

<sup>59</sup> Valencia Zapata, Juan Esteban, Enero - Junio 2001. Op.Cit. 57





**Figura 10: Navegador del Capital Intelectual**

Fuente: Valencia Zapata, Juan Esteban . 2001. Op. Cit. 57

Es necesario destacar que los rubros a analizar deben de comprender a toda la organización ya que los resultados de este modelo, son útiles para el rubro en particular como para el total de la organización.

Los indicadores que se seleccionen deben ser lo suficientemente representativos de los rubros que se desea controlar ya que de no ser así, se estaría perdiendo de vista los puntos críticos necesarios de ser monitoreados. La posible inconsistencia entre los resultados obtenidos de los indicadores, puede dar lugar a la toma de decisiones equivocada. Por este motivo es fundamental seleccionar adecuadamente los indicadores y su vínculo con los rubros a analizar.<sup>60</sup>

Consideramos que el modelo cuenta con la ventaja que permite ver de forma gráfica y clara cuáles son los elementos importantes y esenciales para la empresa, y cuáles de ellos alcanzó y cuáles son aquellos a mejorar. No obstante

<sup>60</sup> Valencia Zapata, Juan Esteban, Enero - Junio 2001. Op.Cit. 57

consideramos que puede llegar a ser bastante confusa y subjetiva la determinación del lugar en el cual la empresa se encuentra a cada momento.

### **C Skandia Navigator**

El modelo Skandia Navigator debe su nombre a la empresa en la cual surgió. Skandia es una empresa de servicios de seguro y financieros fundada en Suecia en 1855 y que actualmente se encuentra en diversos países.

En 1980 parte de los directivos de la empresa identificaron la importancia de los activos intangibles para las empresas de servicio debido a que el valor de la empresa ya no era representado sólo por los activos tangibles. Esto llevó a que la empresa creara un departamento que se encargara del Capital Intelectual, cuyo director fue Leif Edvinsson (profesor de Capital Intelectual en la Universidad de Lund (Suecia) y fundador de la Universal Networking Intellectual Capital ).<sup>61</sup>

Con el objetivo de diseñar una herramienta que permitiera medir el Capital Intelectual Edvinsson desarrolló este modelo utilizando elementos del Balanced Score de Kaplan y Norton. Ambos modelos parten de la premisa de que la utilización de indicadores financieros ya no es suficiente y que es necesario utilizar indicadores no financieros. Los primeros sirven para medir el pasado y los otros para reflejar el futuro.<sup>62</sup>

Para la elaboración de este modelo se define al valor del Capital Intelectual como la diferencia entre el valor en libros y el de mercado de la empresa y se presentan en el siguiente esquema de valor:<sup>63</sup>

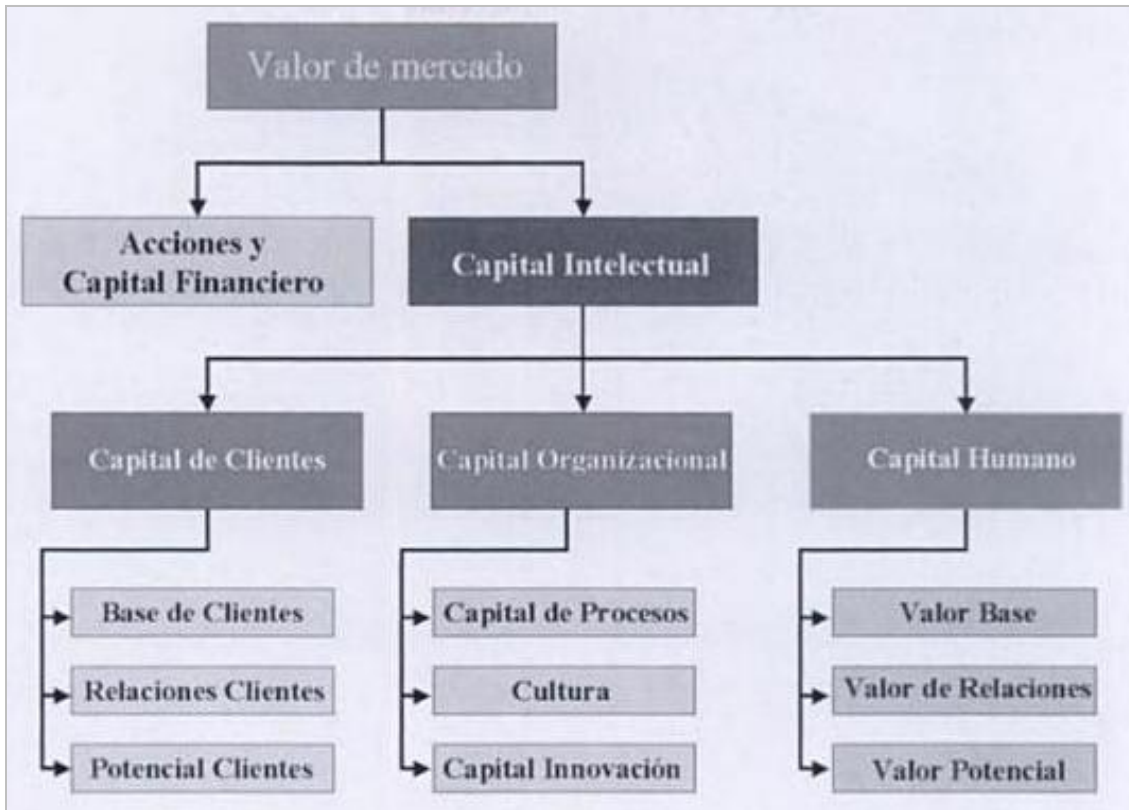
---

<sup>61</sup> Universidad Autónoma de Madrid, Presentación de Leif Edvinsson. Octubre 2010. España.

<http://www.iade.org/contenido.asp?idM=402&idP=4022103&idB=1>

<sup>62</sup> Benavides Velasco, Carlos. Quintana García, Cristina. 2003. Gestión de conocimiento y calidad total. Editorial Diaz de Santos S.A. España.

<sup>63</sup>Valhondo, Domingo. 2003. Op. Cit. 55



**Figura 11: Esquema de valor Skandia**

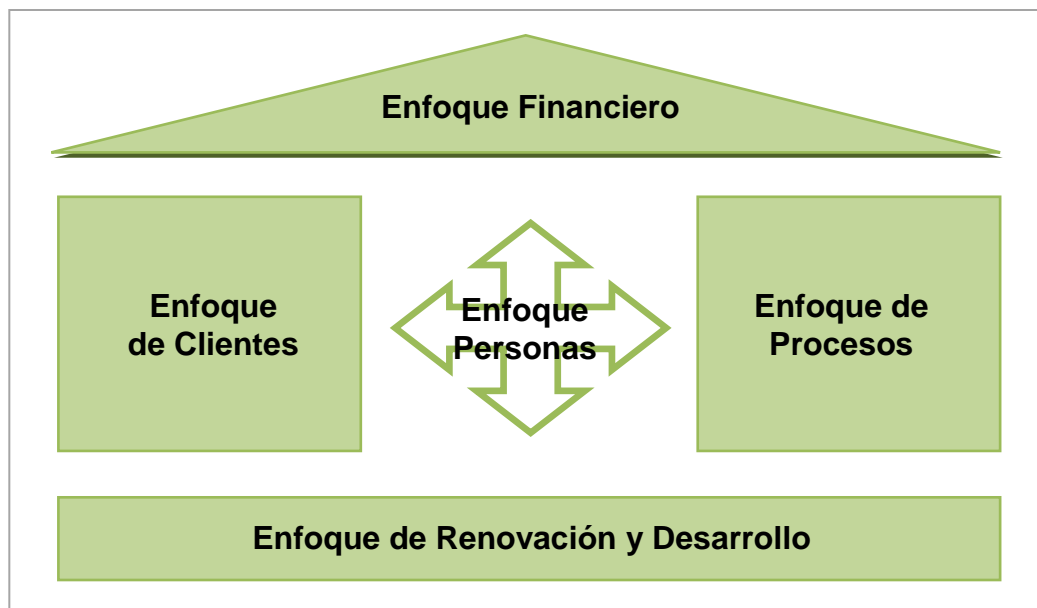
Fuente: Valhondo, Domingo. 2003. Op. Cit. 55

El modelo propone 5 áreas de estudio, donde se reflejen operaciones del pasado, presente y futuro, e indicadores para cada una de estas áreas<sup>64</sup>. Es importante aclarar que, más que de capitales, en este modelo se hace mención a áreas de enfoque que se relacionan entre sí y con el ambiente.<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Valhondo, Domingo. 2003. Op. Cit. 55

<sup>65</sup> Hollander Sanhueza, Reinier. Noviembre 2005. Op. Cit 56

A continuación se muestra la estructura del modelo:



*Figura 12: El Navegador de Sakandía*

*Fuente: Valhondo, Domingo. 2003. Op. Cit. 55*

El triángulo superior del esquema anterior hace referencia al **Enfoque Financiero**, el cual refleja el pasado y la historia de la organización en un momento determinado. Luego se muestra el **Enfoque Cliente y el de Procesos** (o también llamado de Tramitación), los cuales hacen referencia a datos del presente de la organización.

Como base del esquema se muestra el **Enfoque de Renovación de Desarrollo**, el cual indica si la organización está preparada para el futuro. El **Enfoque de Personas** se encuentra en medio de los demás mencionados ya que constituye el centro e inteligencia de la organización.

Como principal elemento a destacar de este modelo mencionamos la importancia que le asigna a la valuación de los clientes que la empresa tiene, buscando analizar diversos puntos vinculados a ello.

Tanto los indicadores como los factores relevantes propuestos por este modelo no permiten asignar un valor determinado al Capital Intelectual para que sea reflejado

como los recursos tangibles. Sin embargo, los datos que brindan estos indicadores permiten realizar un adecuado seguimiento de los aspectos más críticos definidos por este modelo.

Según Reinier Hollander Sanhueza una de “las debilidades que presenta este modelo es que a pesar de medir cada una de estas áreas, no mide las interrelaciones que en ellas existen y que son una fuente de generación de valor, y por lo tanto no considera las sinergias que en ellas existen. Ejemplo de lo anterior, las interrelaciones de las áreas de enfoque; el Capital Intelectual está compuesto por el capital humano y el capital estructural; y éstos se interrelacionan, ya que el capital humano desarrolla en capital estructural y mientras mejor sea en capital estructural, existirán mejores condiciones para el desarrollo del capital humano. Se puede concluir que el valor generado por la empresa no proviene de las distintas áreas de enfoque, sino de la interacción de todos ellos y no importa que una organización sea fuerte en uno o dos factores, si los demás son débiles, porque de esta forma la organización no tiene el potencial de convertir el Capital Intelectual en un valor comparativo, es decir, en fuente de generación de valor.”<sup>66</sup>

El autor mencionado en el párrafo anterior también considera que es una limitante el hecho de que el usuario que utilice este modelo debe contar con mucha experiencia para identificar cómo adecuar el mismo a su organización, dado que el éste propone las áreas y los indicadores que se deben utilizar en base a una organización determinada.<sup>67</sup> Esto hace que no sea tan simple su implementación en otras organizaciones.

Los argumentos detallados anteriormente como limitantes o desventajas del modelo nos llevaron a descartarlo para el trabajo de campo a realizar debido a que no refleja la realidad de forma integrada y su posible dificultad para adaptarlo a las empresas objetivo.

---

<sup>66</sup> Hollander Sanhueza, Reinier. 2005. Op.Cit. 56

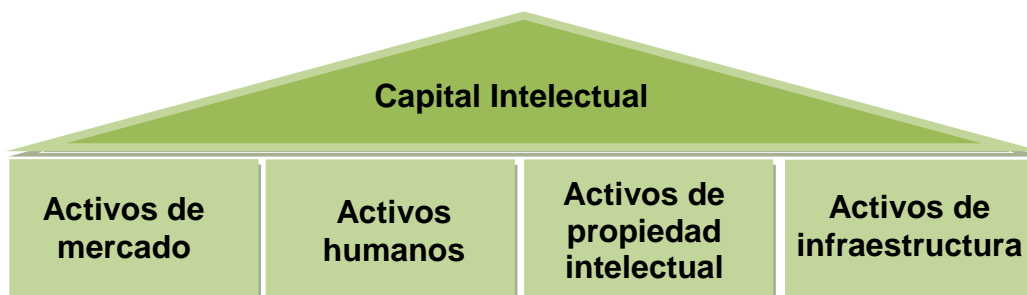
<sup>67</sup> Hollander Sanhueza, Reinier. 2005. Op.Cit. 56

## D Technology Broker

Este modelo fue presentado por la directora de la consultora Technology Broker (Reino Unido), Annie Brooking, en el año 1996 y se basa en el modelo Skandia. Considera que el valor de mercado de la empresa es igual a la suma del Activo Tangible y del Capital Intelectual.<sup>68</sup>

Propone que los componentes del Capital Intelectual son<sup>69</sup>:

- **Activos de mercado:** aquí toma en cuenta aquellos activos intangibles relacionados con el mercado tales como las marcas, clientes y su lealtad, y el trabajo acumulado, entre otros.
- **Activos humanos:** incluye lo relacionado con el conocimiento y todo aquello que puedan aportar los empleados.
- **Los activos de propiedad intelectual:** es ó son todos aquellos conocimientos técnicos, y todos aquellos intangibles que puedan transformarse en propiedad intelectual.
- **Activos de infraestructura:** son todos aquellos elementos que hacen posible al funcionamiento de la organización.



**Figura 13: Modelo Technology Broken**

Fuente: Riesco González, Manuel. 2006. Op.Cit 68

<sup>68</sup> Riesco González, Manuel. 2006. *El Conocimiento es Negocio*. Editorial: Diaz Santos. España

<sup>69</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

Según se analiza en el Trabajo Monográfico “*Capital Intelectual. Las raíces ocultas del valor de las empresas*”<sup>70</sup> existen 3 métodos para determinar el valor del Capital Intelectual:

- **Enfoque de costos:** se basa en la determinación del costo de reposición del activo intangible, que nosotros lo entendemos como lo que le costaría a la empresa comprar o adquirir un componente del Capital Intelectual similar.
- **Enfoque de mercado:** se basa en utilizar comparaciones de mercado para determinar el valor del intangible.
- **Enfoque de Ingresos:** se basa en la capacidad que tiene el activo intangible para generar ingresos en la organización.

El modelo cuenta con la ventaja de que permite obtener información cualitativa y cuantitativa sobre el Capital Intelectual, lo cual es sumamente importante, dado que permite contar con información muy completa para la toma de decisiones.

No obstante, la integración de los dos tipos de información (cualitativa y cuantitativa) puede resultar dificultosa, si no se cuenta con adecuada información de diagnóstico y la posible dificultad de encontrar valores que se le puedan asignar a algunos intangibles, por ejemplo, en el mercado.<sup>71</sup> Bajo la misma línea en el libro *El Conocimiento es negocio*<sup>72</sup>, se menciona que si bien el modelo cuenta con indicadores cualitativos no presenta criterios cuantitativos.

Otra dificultad que podríamos destacar es la que se menciona en el libro *Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*<sup>73</sup> donde se hace hincapié en que el modelo diferencia la Propiedad Intelectual del Capital Intelectual, lo cual sería factible de ser diferenciado en empresas de alta tecnología.

<sup>70</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

<sup>71</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

<sup>72</sup> Riesco González, Manuel. 2006. Op.Cit 68

<sup>73</sup> Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edvinsson, Leif, 1997. Op. Cit. 3

A nuestro parecer es un modelo que, si bien parece completo, presenta elementos difíciles de medir y requeriría destinar mucho tiempo para aplicarlo en nuestras empresas objetivo.

### 3.2.2. Determinación y argumentación de nuestra selección de un Modelo de Medición

Basándonos en los objetivos planteados en este trabajo monográfico, creemos que el mejor modelo para medir el Capital Intelectual es el “Modelo Intelect” (Euroforum 1997)<sup>74</sup>. El modelo plantea como componentes del Capital Intelectual 3 bloques: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Cada uno de estos bloques se compone de diversos elementos que serán seleccionados por la empresa en función de sus factores críticos de éxito. Una vez seleccionados los elementos la empresa definirá los indicadores que considere útiles para su medición. El modelo permite realizar un análisis con una perspectiva de presente y futuro. Todo lo mencionado en este párrafo será presentado más detalladamente en la próxima sección.

Las principales ventajas que identificamos en dicho modelo son<sup>75</sup>:

- **Vincular el valor del Capital Intelectual con la estrategia definida por la empresa.**

El vínculo se debe a que la definición de los elementos que componen el Capital Intelectual depende de la identificación previa de factores críticos de éxito, los cuales surgen a partir de la estrategia adoptada.

---

<sup>74</sup> Euroforum es una institución privada con más de 30 años de experiencia dedicada a la formación para el desarrollo directivo y a la celebración de reuniones de empresa, convenciones y congresos nacionales e internacionales. (www.euroforum.es)

<sup>75</sup> López Cabarcos, María Ángeles. Grandío Dopico, Antonio. 2005. *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. Editorial Gesbiblo S.R.L. España.



- **Personalizable**

El modelo plantea una serie de elementos componentes del Capital Intelectual sin distinguir cuál es el indicado para cada tipo de empresa o sector. Esto permite que cada empresa/sector seleccione en función a su estrategia los elementos que considere críticos y necesarios.

- **Abierto y flexible**

El modelo posibilita adaptarse a diversas realidades, permitiendo una aplicación adecuada en todo tipo de empresa.

- **Es fácilmente aplicable.**

Al ser un modelo flexible permite que el usuario que lo implemente no deba tener un conocimiento experto en el modelo, sino en su propia organización.

- **Combina diversas unidades de medida, permitiendo una adecuada adaptación de acuerdo a las áreas que se consideren relevantes de medir.**

La amplitud de elementos que brinda el modelo, hacen que se puedan utilizar diversas unidades de medida para su análisis.

Si bien varias de estas ventajas se podrían presentar en otros modelos, nuestra elección se fundamenta en el hecho de que éste tiene una visión integral de las áreas que componen al Capital Intelectual. A su vez, el Modelo Intelect propone el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos, mientras que, por ejemplo, el de Technology Broker presenta dificultad para obtener información del tipo cuantitativa.

Además, el modelo seleccionado permite su aplicabilidad en todo tipo de organización. Esta característica no se presenta en el modelo Skandia Navigator cuya estructura está dada, ni tampoco en el Technology Broker, cuya aplicación apunta a empresas de alta tecnología. Si bien el modelo Navegador es flexible, consideramos que la complejidad de su aplicación podría llevar a incurrir en mayores costos que beneficios, por el requerimiento de su detallada elaboración.

El modelo seleccionado pretende satisfacer la necesidad de un esquema fácil de comprender y que contenga los elementos intangibles, que generan o podrán generar valor para la organización. No es cuestión de listar los intangibles con que la organización cuenta por el sólo hecho de reconocerlos. Lo que se pretende es que el modelo permita identificar cuáles de esos intangibles aportan o no valor.

Consideramos oportuno distinguir la dimensión de tiempo que utiliza este modelo, el cual nos permite realizar la medición de los intangibles, en un momento determinado y en un momento futuro previsible. “Cada elemento de cada bloque debe ser medido y gestionado como una dimensión temporal que integre el futuro (objetivo o consecuencia).”<sup>76</sup>

Por las razones expuestas anteriormente, es que consideramos adecuada la aplicación del Modelo Intelect para la medición del Capital Intelectual que nos permitirá una mejor gestión del mismo. A continuación describiremos el modelo elegido en este trabajo monográfico.

### **3.3 Nuestra elección del Modelo de Medición de Capital Intelectual: Modelo Intelect (Euroforum 1997)**

Este modelo surge en 1997 en España, bajo el marco de una iniciativa del grupo Intelect de Euroforum, que agrupa a empresas de distintos sectores. Según

---

<sup>76</sup> Soret los Santos, Ignacio, 2008. Op. Cit. 4.

menciona en su libro María Barceló<sup>77</sup>, el Modelo Intelect no tiene como objetivo solamente limitarse a un marco teórico de la definición del propio modelo, sino que también busca que el mismo sea aplicable y efectivo para las empresas. Se propuso un modelo flexible, que no tratara de inventariar todos los activos intangibles de la organización sino, que presenta un esquema bajo el cual cada organización debe trabajar en la sistematización de sus intangibles.

El Modelo Intelect presenta un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles, hasta ahora no evaluados por las empresas. Este modelo considera no sólo el tiempo presente sino que también introduce una perspectiva a futuro, con el fin de lograr lineamientos estratégicos para la gestión del Capital Intelectual.

El modelo considera que el Capital Intelectual se encuentra compuesto por tres bloques o componentes interrelacionados entre sí<sup>78</sup>:

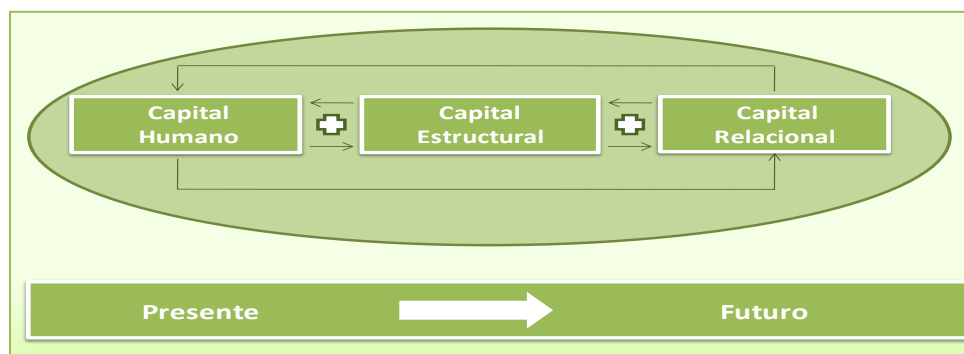


Figura 14: Esquema de Componentes del Capital Intelectual

Fuente: Barceló Llauger, María. 2001. Op. Cit. 76

- **Capital Humano**

Este componente del Capital Intelectual es muy importante para la empresa ya que representa el conocimiento explícito y tácito. Este conocimiento está representado en las personas y equipos de trabajo de las empresas y el punto

<sup>77</sup> Barceló Llauger, María. 2001. *Hacia una economía del conocimiento*. Editorial ESIC. España.

<sup>78</sup> Barceló Llauger, María. 2001. Op. Cit. 77

principal de este concepto sería la capacidad de utilizarlo y regenerarlo, lo que se resumiría como la capacidad de aprender. Si bien el modelo considera que el Capital Humano es la base para los dos restantes capitales que conforman el Capital Intelectual, dice que este, no es para la empresa el más estable de todos ya que no lo posee ni lo puede comprar, sino que puede tenerlo por un período de tiempo.

- **Capital Estructural**

El rol del Capital Estructural dentro de la empresa se describe como el puente entre el conocimiento internalizado y la expresión del mismo al resto de la organización a través de los sistemas. La eficiencia de la transmisión del conocimiento dependerá de la eficiencia del Capital Estructural el cual se ve reflejado en:

- **Sistemas de información:** Aquellas formas con las cuales cuenta la organización para la sistematización de datos.
- **Sistemas de comunicación:** Compuesto por las formas de comunicación que tiene la empresa, tanto para su interior como para su relacionamiento con el entorno.
- **Tecnología disponible:** Es la tecnología con la cual cuenta la empresa para llegar a sus objetivos.
- **Los procesos de trabajo:** Es la forma en la cual se cumplen los objetivos en la empresa.
- **Las patentes:** Son propiedad intangible de la empresa por la elaboración de un elemento único.

- **Los sistemas de gestión:** Son aquellos sistemas que le permiten a la empresa cumplir sus objetivos y realizar comparaciones entre la situación real e planificada.

Este Capital Estructural se caracteriza por ser propiedad de la empresa, es decir, se queda en la organización más allá de que los empleados ya no pertenezcan a ella.

- **Capital Relacional**

Este capital se refiere al valor que representa las relaciones que establece la organización con su entorno y más específicamente con sus clientes. Se refiere a la calidad y sostenibilidad de las relaciones con éstos, que son quienes en última instancia hacen al negocio. También hace referencia a la capacidad y oportunidad de la empresa para hacerse de nuevos clientes en el futuro.

Dentro del esquema del modelo lo que describimos hasta ahora fueron los componentes del mismo: Capital Humano, Estructural y Relacional. Es muy importante poder lograr que estas tres dimensiones del Capital Intelectual estén en sintonía, es decir, que estén gestionadas con el fin de cumplir objetivos en común. Estos objetivos se definirán en función de los factores críticos de éxito, los cuales desarrollaremos en una sección posterior.

Continuando con la descripción del modelo, presentaremos los elementos que integran los bloques que componen el Capital Intelectual, de forma tal, de poder tener un panorama más claro de lo que deberíamos tomar en cuenta, a la hora de su medición.

Los elementos son una forma de agrupar activos intangibles homogéneos dentro de determinado bloque. Cabe destacar que los elementos que definiremos a

continuación son genéricos, cada empresa en función de su realidad tomará como importantes los que apliquen a su situación.

El modelo enumera cada uno de dichos elementos pero no propone una definición de lo que se entiende por cada uno de ellos, por lo cual, presentaremos nuestro concepto. Como mencionamos previamente, el Modelo Intelect presenta una perspectiva de presente y futuro por lo cual siempre encontraremos elementos que hacen referencia al presente, pero también aquellos que buscan que la organización tome en cuenta un desarrollo a futuro.

**Elementos del Capital Humano:**

Presente		Futuro
<b>Satisfacción del Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo definiremos como la sensación de bienestar y conformidad que tiene un empleado en su lugar de trabajo.</li> </ul>	<b>Mejora de las Competencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una visión a futuro se podría entender como la estrategia que posee la empresa para planificar desarrollar y mejorar las competencias de los empleados y por ende de la empresa.</li> </ul>
<b>Tipología del Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo entendemos como los diferentes perfiles laborales que se precisan dentro de la organización para el eficaz cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> </ul>	
<b>Competencias de las Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias son las aptitudes intelectuales, psicológicas y físicas, comportamiento y conocimiento, que se precisan en el personal de la organización para un desempeño eficiente de las tareas.</li> </ul>	<b>Capacidad de Innovación de las Personas y Equipos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendemos como la capacidad de la empresa de generar incentivos para la generación de conocimiento por parte del personal.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo entendemos como la identificación de los diferentes líderes individuales y grupales dentro de la organización, claves para influir en el comportamiento de los demás.</li> </ul>	
<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo definiremos como una modalidad de trabajo a través de la cual los resultados se obtienen gracias al aporte de varios integrantes de la organización y no solamente a uno.</li> </ul>	
<b>Estabilidad: Riesgo de Pérdida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideramos este punto como el riesgo de pérdida de un empleado porque éste evalúa la posibilidad de renuncia.</li> </ul>	

**Figura 15: Elementos del Capital Humano**

**Fuente:** La definición elementos y elaboración del cuadro es de *Elaboración propia*. **Enumeración de elementos:** Carrión Maroto, Juan. 2006. *Estrategia. De la visión a la acción*. Editorial IESIC. España.

**Elementos del Capital Estructural:**

	Presente	Futuro
<b>Cultura Organizacional</b>	•Es la "forma en que se hacen las cosas", un conjunto de valores, creencias y formas de trabajar que son aceptadas de forma implícita dentro de la organización.	<b>Proceso de Innovación</b> •Con una perspectiva de futuro lo entendemos como aquellos procesos destinados a la innovación desde todo punto de vista, productos, gestión de la empresa, sistemas de información, entre otros.
<b>Filosofía de Negocio</b>	•Principios que sustentan la operativa y desarrollo de una organización.	
<b>Procesos de Reflexión Estratégica</b>	•Son instancias en las cuales se realiza un análisis de las diferentes estrategias que se han llevado a cabo y cómo las mismas pueden ser mejoradas en función de los resultados obtenidos.	
<b>Estructura de la Organización</b>	•Es la forma en la cual se organizan jerárquicamente los diferentes elementos de la organización para el cumplimiento de los objetivos.	
<b>Propiedad Intelectual</b>	•Es el conjunto de derechos que corresponden a determinadas ideas creadas y/o adquiridas por la empresa.	
<b>Tecnología de Proceso</b>	•Lo entendemos como el grado de tecnología que se aplica al proceso.	
<b>Tecnología de Producto</b>	•Lo definiremos como la tecnología aplicada al estudio, diseño y elaboración del producto.	
<b>Procesos de Apoyo</b>	•Son aquellos procesos secundarios en la empresa que ayudan a la ejecución de los procesos centrales del negocio.	
<b>Proceso de Captación de Conocimiento</b>	•Lo entendemos como aquellos procesos que se da en la empresa para la transmisión y captación del conocimiento por parte de los empleados.	
<b>Mecanismos de Transmisión y Comunicación</b>	•Son aquellas formas que tiene la empresa para poder comunicar las cosas dentro de la organización.	
<b>Tecnología de la Información</b>	•Es la tecnología aplicada a la sistematización de la información.	

**Figura 16: Elementos del Capital Estructural**

**Fuente:** La definición elementos y elaboración del cuadro es de *Elaboración propia*. **Enumeración de elementos:** Carrión Maroto, Juan. 2006. *Estrategia. De la visión a la acción*. Editorial ESIC. España.



**Elementos del Capital Relacional:**

Presente		Futuro
<b>Base de Clientes Relevantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo consideramos como el conjunto de datos sistematizados que se tiene de los clientes con el fin de obtener información que nos facilite ofrecerle los servicios o productos que se adecuen más a sus necesidades.</li> </ul>	<p><b>Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la capacidad de la empresa de buscar la mejora continua adaptándose flexiblemente a los cambios.</li> </ul>
<b>Lealtad del Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo identificamos como la continuidad y preferencia que presenta el cliente en el consumo de un servicio o producto.</li> </ul>	
<b>Intensidad de las Relaciones con los Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo entendemos como el grado de confianza que genera con el cliente.</li> </ul>	
<b>Satisfacción del Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el grado en el cual las expectativas del cliente son satisfechas.</li> </ul>	
<b>Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí encontramos los procesos post venta al cliente, y aquellos que permiten, en ocasiones, mantenerse en contacto con ellos.</li> </ul>	
<b>Cercanía al Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo entendemos como la capacidad de la empresa de poder percibir de forma clara y rápida las necesidades del mercado.</li> </ul>	
<b>Notoriedad de Marcas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí lo identificamos con el reconocimiento que el mercado le otorga.</li> </ul>	
<b>Reputación- Nombre de la Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esto lo relacionamos con el concepto que tiene el mercado de la empresa basado en su forma de proceder, tanto interna como externamente.</li> </ul>	

**Figura 17: Elementos del Capital Relacional**

**Fuente:** La definición elementos y elaboración del cuadro es de *Elaboración propia*. **Enumeración de elementos:** Carrión Maroto, Juan. 2006. *Estrategia. De la visión a la acción*. Editorial ESIC. España.

Una vez definidos los elementos componentes de cada uno de los bloques es necesario definir los factores críticos de éxito para las empresas objetivo, con el fin de identificar cuáles de estos elementos son necesarios para un buen desempeño.

## 3.4 Definición de factores críticos de éxito (FCE)

### 3.4.1. Definición y descripción del concepto de FCE

El concepto de Factor Crítico de Éxito fue introducido por John F. Rockart<sup>79</sup> como parte de la metodología “El Método de los FCE” cuyo objetivo es ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son esenciales para sus organizaciones, de forma que los sistemas de información puedan ser desarrollados para satisfacer esas necesidades.



Rockart define los FCE como: “un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca. Si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados”.<sup>80</sup>

Una definición desde el punto de vista gerencial sería, según Murillo, “variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria”.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> Rockart, J.F. Marzo – Abril 1979. *Chief executives define their own data needs.*, Harvard Business Review. Estados Unidos. <http://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs/ar/1>

<sup>80</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

<sup>81</sup> Murillo, Arturo. 2004. *¿Qué son los factores Críticos de Éxito y cómo se vinculan con el BSC?* Consultoría Deinsa. Costa Rica. [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)

Buscando una definición más actual encontramos la de Lynch, quién describe a los FCE como los recursos, habilidades y atributos de una organización, que son esenciales para tener éxito en el mercado.<sup>82</sup>

A pesar de que las definiciones aportadas por estos autores no coinciden en algunos aspectos, se observa, según menciona V. H. Alonso Ferreras<sup>83</sup>, un amplio consenso en una serie de características comunes, que ayudan a explicar la naturaleza y alcance de los FCE. Esto nos lleva a afirmar que:

- Los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo.
- Los FCE están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo.
- Los FCE pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos).
- Los FCE son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar.

Como publica Alex Codina en su texto *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y Convenciones*<sup>84</sup>, las principales ventajas de identificar y analizar la evolución de los factores críticos del negocio son:

- “Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo”.

<sup>82</sup> Alonso Ferreras, Víctor Hugo. Octubre 2009. *Factores Críticos de Éxito y Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>

<sup>83</sup> Carrión Maroto, Juan. 2006. *Estrategia. De la visión a la acción*. Editorial ESIC. Madrid - España.

<sup>84</sup> Codina, Alex. Marzo 2007. “*Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*”. [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave)

- “Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (benchmarking competitivo)”.
- “Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento”.

Siguiendo con el desarrollo del concepto de los FCE mostramos a continuación las características que presentan según Murillo<sup>85</sup>:

1. Son temporales y subjetivos.
2. Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
3. Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
4. Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto a las variables claves en un determinado momento.
5. Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planificación.
6. Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.
7. El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
8. Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
9. Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.

<sup>85</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit 50

10. Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
11. Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.
12. Su criticidad está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la organización para su evaluación y ejecución.
13. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con la superación de los valores críticos de los FCE.

Las fuentes fundamentales de los FCE son, según considera V. H. Alonso Ferreras<sup>86</sup>:

- Factores medioambientales
- Factores industriales o sectoriales
- Factores propios de la organización

Se explica cada uno de estos factores a continuación:

### **Factores Medioambientales**

Cuando V. H. Alonso Ferreras<sup>87</sup> menciona los factores medioambientales hace referencia a todos aquellos elementos que están por fuera del control de la empresa. Comprende el ambiente externo de la misma incluyendo en esta categoría factores como legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos.

### **Factores Industriales o Sectoriales**

Estos factores comprenden los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria, así como también sus relaciones con los factores

---

<sup>86</sup> Soret de los santos, Ignacio. 2008. Op. Cit. 4

<sup>87</sup> Alonso Ferreras. Octubre 2009 Op. Cit. 82

medioambientales. Según establecen Thompson y Strickland<sup>88</sup> los factores industriales o sectoriales son los más importantes para lograr el éxito competitivo y económico de una industria o sector ya que, como sostienen estos autores, la identificación de estos FCE es un tema estratégico clave dado que son los cimientos sobre los cuales se construye la estrategia organizacional. A modo de ejemplo podemos mencionar recursos tecnológicos, recursos humanos, know how, etc.

### **Factores Propios de la Organización**

Toda organización difiere de sus pares en cuanto a su historia, localización, recursos, competencias, estrategia competitiva entre otros aspectos. Estas diferencias hacen que cada organización identifique sus propios FCE. Esto determina que en una misma industria o sector, empresas similares tengan distintos FCE.

A la hora de definir los FCE de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la misma estén claramente definidos, dado que su especificación sirve de base para el estudio de los FCE.

Según Murillo<sup>89</sup> la identificación de los FCE comienza con el cuestionamiento mismo de ¿Cuál debería ser el negocio de la organización?, una vez respondido a esto se definen los productos o servicios que la organización debe estar planteando, se definen también quién o quiénes deberían ser los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

Para definir correctamente los FCE, Murillo establece que es necesario contestar las siguientes preguntas<sup>90</sup>:

---

<sup>88</sup> Thompson, A. y Strickland, A. 2002. "Administración Estratégica", Mc Graw Hill, México

<sup>89</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

<sup>90</sup> Martini Pauletti, Carla. 2002. Op. Cit. 50

- “¿Qué cosas deberían ocurrir para que el negocio planteado tenga los clientes, los proveedores, la cobertura ideal para tener el éxito que se espera?”
- “¿Qué factores son determinantes para que el negocio sea exitoso?”
- “¿Qué factores harían que el negocio fracasara o se viera seriamente comprometido?”
- “¿Qué factores son esenciales para crecer en forma sostenible?”
- “¿Qué cosas deberían evitarse en el negocio?”
- “¿En qué han fracasado otras empresas del mismo negocio?”
- “¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al negocio?”

#### **3.4.2. Identificación de los FCE para empresas de Servicios Profesionales en el Uruguay**

En la práctica es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican más interesantes, y a partir de la propia experiencia. Dado que nuestro trabajo no se enfoca en ninguna empresa en particular, sino que abarca una muestra de un sector, proponemos para la identificación de FCE la utilización de la metodología presentada en el apartado anterior, basado en nuestro conocimiento general del sector seleccionado.

Los resultados a los que arribaremos con esta metodología no son exclusivos o taxativos. Con esto queremos dejar en claro, que es posible que existan otros factores críticos de éxito para las empresas del sector objetivo, a pesar de que no sean tratados en este trabajo.

#### **A Aplicación de la metodología para la definición de FCE**

***“¿Qué cosas deberían ocurrir para que el negocio planteado tenga los clientes, los proveedores, la cobertura ideal para tener el éxito que se espera?”***

Consideramos que los clientes que contratan servicios profesionales esperan una gran formación de los profesionales en esa área. La **formación, conocimiento y experiencia** de los mismos son unos de los factores más importantes en la industria ya que constituyen el valor agregado del servicio. Es de vital importancia en esta industria estar **actualizado en cuanto a la legislación** que regula la actividad del cliente, para brindar un servicio integral y no proponer prácticas que no cumplan con dicha normativa.

Como en cualquier empresa de servicios es importante cumplir con los plazos pactados, tanto con clientes como con proveedores. Este factor genera confianza del cliente para con la empresa y sumado a un buen servicio puede ser el motor de futuras contrataciones y de **relaciones de largo plazo con los clientes**, factor fundamental para la futura generación de valor.

Por último, a la hora de ofrecer servicios profesionales es muy importante brindar una clara definición del servicio que se presta. Muchas veces el cliente no posee amplios conocimientos acerca del área en cuestión, por lo que una descripción clara del diagnóstico que se realiza de la situación presentada, las oportunidades de mejora que se identifican, ventajas que se pueden obtener, metodología a utilizar y riesgos que presenta, es de vital importancia.

### ***“¿Qué factores son determinantes para que el negocio sea exitoso?”***

En nuestra opinión es fundamental generar **la fidelidad del cliente y relaciones de largo plazo** con los mismos, para construir un negocio exitoso. Para cumplir con dicho objetivo es necesario brindar un servicio integral y de excelente nivel, que parta de una **estrategia claramente definida y comunicada**.

Se debe contar también con metodologías de trabajo que aporten un valor agregado para el cliente. Para lograr brindar un servicio profesional de forma



exitosa, entendemos que es necesario **motivar y dar formación continua al personal, fomentar el trabajo en equipo** y construir un **buen ambiente laboral**.

Contar con **sistemas de información** que permitan la gestión de mejores prácticas y experiencias puede resultar un elemento diferenciador para el cliente así como también **la innovación y el desarrollo de nuevas prácticas y servicios**.

***“¿Qué factores harían que el negocio fracasara o se viera seriamente comprometido?”***

No lograr una adecuada **atención al cliente** en todos los “momentos de la verdad”<sup>91</sup> que se presenten, podría convertirse en uno de los factores que comprometería el éxito del negocio. Una adecuada atención incluye, cumplir con los plazos pactados y con las expectativas del cliente, en relación al servicio brindado.

También entendemos que no **estar actualizado en la industria** objetivo, lo cual comprende la formación y el conocimiento, las necesidades de mercado, la regulación del sector y la falta de identificación de oportunidades de mejora, puede llevar al fracaso de la organización.

***“¿Qué factores son esenciales para crecer en forma sostenible?”***

Como ya hemos desarrollado a lo largo del trabajo vemos como factores esenciales para el crecimiento del negocio, la generación de **relaciones de largo plazo con los clientes** y el seguimiento de la **satisfacción** del mismo, mantenerse actualizado en la industria objetivo y lograr de ese modo identificar oportunidades de mejora en los servicios que se prestan.

---

<sup>91</sup> Expresión utilizada para hacer referencia a los momentos en los cuales hay contacto entre los clientes y la empresa

Es vital también mantener una **formación constante de los empleados** que permitan prestar un mejor servicio y generar nuevos conocimientos que sean comunicados al interior y exterior de las organizaciones, así como también **innovar en cuanto a nuevos servicios y metodologías de trabajo**.

Es importante para brindarle un mejor servicio al cliente, contar con un **sistema de información** apropiado que permita compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas entre los empleados de la organización.

### ***“¿Qué cosas deberían evitarse en el negocio?”***

Entendemos que se debería evitar el no cumplimiento de acciones importantes para la buena gestión del negocio, las cuales se han desarrollado en las anteriores preguntas. De cualquier manera destacamos como errores fundamentales la falta de una **estrategia y objetivos claramente definidos** y su mala comunicación. También consideramos que la falta de inversión en **capacitación, sistemas de información** (tecnología y base de datos) puede llevar a la organización a quedar desfasada de las tendencias de mercado del sector objetivo.

A su vez identificamos otros elementos que se deberían evitar para la buena gestión del negocio. Una correcta diversificación de la cartera de clientes, en cuanto a sectores o mercados, es necesaria para mitigar riesgos. Muchas veces es necesario no vincularse con clientes que tengan mala reputación en el mercado o que se tengan sospechas de su correcto proceder, ya que en caso de confirmarse dichas sospechas, la organización vería dañada también su reputación. Por último, evitar violar la ética profesional con el fin de lograr un trabajo exitoso o la satisfacción de un cliente.

### ***“¿En qué han fracasado otras empresas del mismo negocio?”***

Si bien no hemos realizado una investigación acerca de cuáles son los motivos por los cuales una empresa proveedora de servicios profesionales fracasa, hemos identificado en base a nuestro conocimiento y experiencia algunos factores.

Creemos que uno de los factores, producto de la importancia que presenta en la gestión del negocio, es la falta de **actualización en formación, legislación, mejores prácticas y tendencias del mercado objetivo**, elementos claves para generar **relaciones de largo plazo con los clientes**.

La falta de **experiencia e innovación** también pueden ser elementos claves a la hora del fracaso de una organización. También consideramos que no contar con una correcta diversificación de la cartera de clientes puede llevar a las empresas a quebrar ya que, si bien han logrado desarrollar todas las competencias necesarias para una buena gestión, el mercado objetivo cae y con él las empresas proveedoras de servicios.

### ***“¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al negocio?”***

Como en todo negocio la aparición de nuevos competidores son elementos externos que afectan el desempeño de la organización. En esta misma línea podemos encontrar también como un cambio en la regulación, puede también afectar las condiciones del negocio (ya sea en forma negativa como positiva).

Todas las empresas proveedoras de servicios dependen en última instancia en el desempeño del sector objetivo por lo que, como ya se expresó, una recesión económica en dichos sectores afecta directamente el desempeño de las empresas proveedoras en general y también a las de servicios profesionales. No obstante, existen servicios profesionales que son de contratación necesaria (por ejemplo las auditorías externas) que no se ven tan perjudicados por la recesión.

## B FCE identificados para las empresas de servicios profesionales en el Uruguay

Una vez desarrollada la metodología propuesta por Murillo, identificamos aspectos calificadores (aquellos necesarios para sobrevivir) y diferenciadores (aquellos que las distinguen de otras organizaciones) para el sector objetivo. Para definir los FCE, tomamos en cuenta solamente los aspectos que, a nuestro criterio, son diferenciadores para nuestras empresas objetivo. Extrayendo los aspectos diferenciadores hemos identificado los siguientes FCE (el orden en el que se presenta la lista de FCE no representan prioridad):

### **Innovación**

- Entendemos a este factor crítico como la capacidad con la que cuenta la organización para desarrollar e invertir nuevos servicios y metodologías, que como ya se ha desarrollado, es fundamental para el crecimiento y buena gestión de las empresas de servicios profesionales.

### **Gestión del Conocimiento**

- Incluimos dentro de este FCE la generación de conocimiento, los sistemas de información, el know how, la experiencia, la capacitación del capital humano, la metodología y mejores prácticas.

### **Relación con los Clientes**

- Como ya se ha expresado a lo largo del trabajo entendemos a este factor como fundamental. Este factor crítico abarca relaciones de largo plazo con los clientes, la satisfacción y fidelidad de los mismos.

### **Motivación, Compromiso y Trabajo en Equipo**

- Este elemento es fundamental para lograr un buen ambiente de trabajo que permita desarrollar correctamente los servicios y lograr los objetivos planteados.

### **Definición y Comunicación de la Estratégica**

- Ya se hizo mención a la utilidad que tiene una clara definición y comunicación de la estrategia y de la posibilidad de fracaso en caso de no lograrla. También consideramos que las empresas de servicios profesionales necesitan tener estrategias alineadas con las prácticas de recursos humanos, ya que los mismos son el recurso principal en esta industria.

**Figura 18: Factores críticos de éxito identificados**

Fuente: Elaboración propia

Federico Brum - Mariángela Laurino - Magdalena Sörensen

Siguiendo con la metodología descrita al inicio del capítulo, una vez identificados los FCE, es necesario definir los indicadores necesarios para su medición. Si bien el modelo propone algunos indicadores como ejemplo o guía<sup>92</sup>, nuestro trabajo definirá los indicadores tomando en cuenta específicamente la realidad de las empresas objetivo.

## 3.5 Indicadores de Medición del Capital Intelectual

### 3.5.1. Introducción

Como establece Thompson y Strickland<sup>93</sup> para que los FCE sean medibles y manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados de acuerdo con el proceso donde son usados, de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento.

Rodríguez define a los indicadores de medición del Capital Intelectual como: “instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida, información dirigida a gestores, e información dirigida a terceros sobre el valor de la empresa”.<sup>94</sup>

El mismo autor resalta la importancia que tiene esta herramienta para la gestión del negocio, ya que 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.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Carrión, Juan. 2006. Op. Cit. 83

<sup>93</sup> Rockart, J.F. 1979 Op. Cit. 79

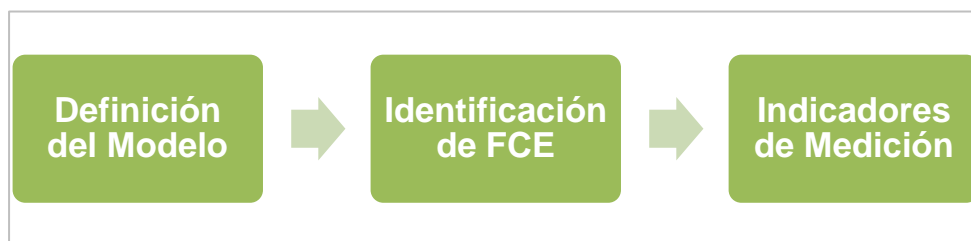
<sup>94</sup> Rodríguez, Oscar. 2003. *Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración*. Congreso Internacional y Virtual de Intangible. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid. España. <http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>

<sup>95</sup> Carrión Maroto, Juan, 2006. Op. Cit. 83

Existen dos procesos para la elaboración de indicadores de Capital Intelectual: el deductivo y el inductivo. El **método deductivo** parte de elementos que conforman el Capital Intelectual para ir desarrollando los distintos niveles de activos intangibles hasta llegar a los indicadores. Por otro lado el **método inductivo** se basa en la observación empírica para formular los indicadores.<sup>96</sup>

La combinación de ambos métodos es beneficiosa para la correcta elaboración de los indicadores de medición ya que se complementan. La evidencia empírica se encuentra en el origen del método inductivo y en el término de las deducciones lógicas del método deductivo, por lo que resulta muy aconsejable la combinación de ambos métodos en la elaboración de indicadores de Capital Intelectual.

Nosotros basaremos nuestra elaboración de indicadores en el método deductivo, partiendo de la definición del modelo de medición, pasando por la identificación de FCE llegando así a los indicadores necesarios para su medición.



**Figura 19: Factores críticos de éxito identificados**

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez definidos los indicadores analizaremos su aplicabilidad y utilidad en el trabajo de campo bajo el método inductivo.

<sup>96</sup> Carrión Maroto, Juan, 2006. Op. Cit. 83

**3.5.2. Definición de los elementos del modelo a medir en función de los FCE definidos y sus indicadores correspondientes**

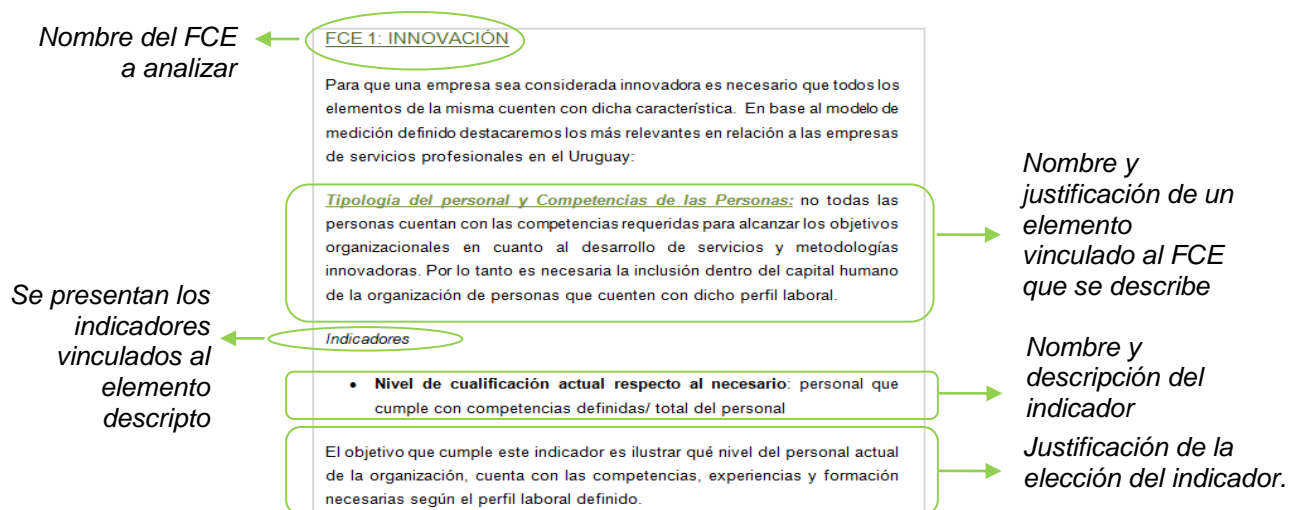
Esta sección tiene como objetivo vincular los FCE con los elementos definidos por el modelo de medición del Capital Intelectual. A través de dichos elementos se identificarán los indicadores necesarios para su cuantificación.



**Figura 20: Esquema de trabajo**

Fuente: Elaboración propia

A continuación mostramos un ejemplo de cómo se plantea la información que se presenta en esta sección:



## **FCE 1: INNOVACIÓN**

Para que una empresa sea considerada innovadora es necesario que todos los elementos de la misma cuenten con dicha característica. En base al modelo de medición definido destacaremos los más relevantes en relación a las empresas de servicios profesionales en el Uruguay:

**Tipología del personal y Competencias de las Personas:** no todas las personas cuentan con las competencias requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales en cuanto al desarrollo de servicios y metodologías innovadoras. Por lo tanto es necesaria la inclusión dentro del capital humano de la organización de personas que cuenten con dicho perfil laboral.

### *Indicadores*

- **Nivel de cualificación actual respecto al necesario:** personal que cumple con competencias definidas/ total del personal

El objetivo que cumple este indicador es ilustrar qué nivel del personal actual de la organización, cuenta con las competencias, experiencias y formación necesarias según el perfil laboral definido.

- **Proporción de inversión en capacitación con respecto al total:** Monto de Inversión anual en capacitación vinculada a innovación / Monto de inversiones totales anual.

La capacitación en innovación mejora las competencias de los empleados y, por lo tanto, entendemos que es importante para el desarrollo de la innovación.



**Capacidad de Innovación de las Personas y Equipos:** la capacidad individual de generar ideas innovadoras sumadas al trabajo en equipo hace de este un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos vinculados a la innovación.

#### *Indicadores*

- **Desarrollo de metodologías y servicios:** Número de metodologías y servicios desarrollados anuales.

Este es un indicador cuantitativo que busca mostrar el nivel de producción anual de productos y metodologías innovadoras.

- **Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):** Inversión en I+D en un año/ Inversión total en el año

El objetivo que cumple dicho indicador es reflejar la importancia que se le otorga a la innovación en el total de la organización.

**Cultura Organizacional:** la cultura organizacional debe permitir e incentivar a los empleados a desarrollar su potencial vinculado a la innovación. Para ello es necesario que la cultura sea lo suficientemente abierta para permitir flexibilidad y oportunidades de presentar ideas innovadoras.

#### *Indicadores*

- **Incentivos a la innovación:** Incentivos del desempeño en innovación anual /Incentivos totales anuales.

Para tener una cultura enfocada en la innovación es necesario motivar a los empleados en ese sentido. Por tal motivo destacamos el nivel de incentivos

(sean económicos o de otro tipo) que se otorguen a los empleados que cumplan los objetivos en materia de innovación.

- **Cantidad de empleados que reciben incentivos por innovación:** Cantidad de empleados que obtienen incentivos por innovación en un año /cantidad de empleados totales en un año.

Este indicador sigue en línea con la justificación de la selección del indicador anterior.

**Tecnología de Proceso y de Producto:** en toda organización es fundamental la utilización de tecnología para mejorar y facilitar el trabajo interno y el resultado para el cliente. Si nos enfocamos específicamente en los procesos y productos, es necesario para innovar aplicar las nuevas tecnologías en el desarrollo y modificaciones de los mismos.

#### *Indicadores*

- **Incorporación de tecnología:** Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en un año /Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en el año.

Es un indicador a través del cual podemos ver claramente el aporte de la inclusión de nueva tecnología en los procesos y productos, ya que representa la cantidad de incorporaciones que se realizan.

- **Inversión en tecnología:** Inversión en tecnología de procesos y productos en un año/total de inversiones en un año.

Este indicador representa el nivel de inversión en nuevas tecnologías en relación al total de inversiones.

## **FCE 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Consideramos que para la Gestión del Conocimiento los elementos característicos son:

**Cultura Organizacional:** para una adecuada gestión del conocimiento que se enfoque en la generación, almacenamiento y transmisión del mismo es necesario contar con una cultura que fomente estos aspectos. En este punto nos enfocaremos en la capacitación formal y dejaremos la informal para el elemento Mecanismos de Transmisión y Comunicación.

### *Indicadores*

- **Capacitación recibida:** Horas de capacitación recibidas en un año/ horas totales de trabajo en un año.

Permite cuantificar la proporción de tiempo que la empresa destina a capacitar a sus empleados en un período determinado.

- **Capacitaciones dictadas:** Cantidad de empleados que dan cursos/ cantidad total de empleados de la organización.

Este indicador permite evaluar la cantidad de empleados que transmiten conocimiento por medio de capacitaciones. Si bien todos los empleados, en mayor o menor medida, transmiten conocimientos, consideramos que la forma de evaluar este aspecto es tomando en cuenta las instancias formales en las que esto se realiza. Destacamos la importancia de este indicador por el hecho de que no sólo se debe generar conocimiento sino también transmitirlo.

**Procesos de Captación de Conocimiento:** este elemento comprende a los mecanismos que la organización utiliza para la generación y asimilación de conocimiento.

#### *Indicadores*

- **Consultas a bases de conocimiento:** Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento por año.

Este indicador permite cuantificar la utilidad que se le da al conocimiento almacenado en la base de conocimientos de la empresa.

- **Acceso a la base de conocimientos:** Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento /cantidad total de empleados.

A diferencia del anterior, este indicador tiene por objetivo evaluar la cantidad de usuarios que pueden acceder a la base de conocimiento. Puede suceder que se realicen consultas pero las mismas estén concentradas en unos pocos.

- **Aportes a la Base de conocimientos:** Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un año (por sector/área/total de la organización).

Permite cuantificar las contribuciones que se realizan a la generación de conocimiento y el compromiso por compartirlo.

**Mecanismos de transmisión y comunicación:** una vez generado el conocimiento es necesario generar canales que permitan hacérselo llegar o que quede disponible para el resto de la organización.

### Indicadores

- **Utilización de comunicaciones internas:** número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.

Es necesario generar comunicaciones internas con cierta periodicidad donde se pueda informar sobre el desarrollo de nuevas metodologías, novedades vinculadas al giro del negocio, nuevas teorías, entre otros. Por este motivo, consideramos útil el contar con un indicador que nos refleje la frecuencia con la cual la empresa comunica este tipo de novedades.

- **Compartir experiencias:** Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas

Permite determinar la periodicidad con la que se generan instancias en las cuales se compartan experiencias laborales y se transmitan los resultados de las mismas. Esto permite que se aprenda de la experiencia y se puedan tomar medidas para mejorar o aprovechar oportunidades.

**Trabajo en Equipo:** la tarea de innovar y generar nuevos conocimientos generalmente no es producto del trabajo individual sino del resultado de una sinergia grupal debido a la diversidad de conocimientos y experiencias.

### Indicadores

- **Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:** Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.

Aquí encontramos una forma de cuantificar el trabajo en equipo dentro de la empresa integrando a diversas áreas de la misma.

**Propiedad Intelectual:** como se mencionó en el FCE1, la propiedad intelectual hace referencia a las metodologías y servicios que han sido desarrollados por la empresa. Si lo que se busca es la gestión del conocimiento, es fundamental que la organización fomente el desarrollo de metodologías propias y la utilización de metodologías ajenas para la realización del trabajo.

#### *Indicadores*

- **Metodologías y servicios nuevos:** Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.

Permite cuantificar la generación de conocimiento para un período determinado y la transmisión del mismo.

- **Aporte de metodologías y experiencias a la base de conocimientos:** Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un año (por sector/área/total de la organización).

Permite cuantificar las contribuciones que se realizan a la generación de conocimiento y el compromiso por compartirlo.

### **FCE 3: RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Consideramos que para el FCE Relación con el Cliente los elementos característicos son:

**Satisfacción del cliente:** este aspecto en la relación con el cliente es esencial dado que un cliente satisfecho con el servicio recibido es uno que vuelve. Por lo tanto es clave poder tener ciertos datos relacionados con lo que piensa el mismo respecto a nuestro trabajo.

#### *Indicadores*

- **Grado de satisfacción:** Clientes satisfechos en un año/ Clientes totales en un año

Encontramos que una de las formas a través de las cuales podríamos medir la satisfacción del cliente es a través de la cantidad de veces que el cliente expresa su insatisfacción.

- **Grado en que el servicio alcanzó las expectativas del cliente:** Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año/ Clientes totales de clientes en un año.

Es importante tener en cuenta qué tan valorado es nuestro servicio en función de su capacidad en cumplir con las expectativas que se generan en el cliente.

**Lealtad de los clientes:** podríamos decir que la lealtad del cliente es resultado de la satisfacción del mismo. Pues el consumidor será leal siempre y cuando le brindemos el servicio que cumple o supere sus expectativas.

#### *Indicadores*

- **Tasa de retención:** Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año.

Consideramos este un buen indicador para poder identificar la cantidad de clientes que reinciden en el total ya que consideramos este como una buena prueba de lealtad.

- **Número de Reconocimiento y premios recibidos:** número de reconocimientos o premios recibidos o ubicación obtenida en un ranking.

Como otro elemento a medir podríamos encontrar el reconocimiento público que se realiza a las empresas por sus servicios y consecuente satisfacción del cliente.

**Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente:** encontramos que este es un proceso esencial a la hora de poder tener una relación más cercana con el cliente y poder ir obteniendo información útil para saber las necesidades insatisfechas de los mismos, así como también las formas de poder mejorar el servicio para mantenerlo.

#### *Indicadores*

- **Nivel de satisfacción de los clientes:** Cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año.

Tal como sucede con los procesos principales, los procesos accesorios son necesarios para definir el concepto que el cliente tiene de la empresa. Un buen servicio de apoyo puede reafirmar el concepto que se tenga sobre la organización o servicio prestado. De lo contrario, se pueden causar un efecto contraproducente.



## **FCE 4: MOTIVACIÓN, COMPROMISO y TRABAJO EN EQUIPO**

Este factor crítico se compone de los siguientes elementos:

**Satisfacción del personal:** consideramos que este elemento juega un papel muy importante en la motivación y trabajo en equipo. Un empleado insatisfecho no encontrará razones que justifiquen esfuerzos importantes, lo que repercutirá en su desempeño y, por ende, en su aporte al trabajo de la empresa. Además, cuando un empleado insatisfecho forma parte de un equipo de trabajo, su insatisfacción puede impactar en la relación con sus compañeros ya que no están trabajando con el mismo esmero, lo cual termina repercutiendo en el clima laboral.

Cabe destacar que, a nuestro entender, la satisfacción del personal no depende solamente de su salario, sino también de un sincero reconocimiento al esfuerzo por parte de los superiores, percibir oportunidades de crecimiento, un buen clima laboral, poder realizar tareas acordes a su formación, entre otros.

### *Indicadores*

- **Rotación de empleados:** Número de personas que hayan abandonado la empresa durante un año/Número medio de personas durante el año.

Éste es uno de los principales elementos que muestra claramente la insatisfacción en el personal. El hecho de que el mismo llegue a la decisión de abandonar su puesto de trabajo es, en muchos casos, una prueba clara de baja motivación.

- **Nivel de satisfacción del personal:** Grado de satisfacción que presenta los empleados de la organización.

Dicho grado se obtendría por medio de encuestas al personal y se clasificaría en Alto, Medio o Bajo.

- **Antigüedad del personal:** Antigüedad media del personal de la organización.

Esto permite analizar el compromiso y lealtad de los empleados con la organización.

**Competencias adecuadas:** es importante contar con personal que tenga las habilidades para el trabajo que le es asignado. Cuando una persona se encuentra trabajando en lugares en donde no posee las competencias requeridas sentirá frustración porque encontrará que el esfuerzo que hace no muestra los resultados esperados, lo que llevará nuevamente a una situación de desmotivación. Además, no será productivo para el trabajo en equipo ya que no logrará aportar lo que realmente se precisa.

#### *Indicadores*

- **Nivel de cualificación actual respecto al necesario:** personal que cumple con competencias definidas/ total del personal

El objetivo que cumple este indicador es ilustrar qué nivel del personal actual de la organización cuenta con las competencias, experiencias y formación necesarias según el perfil laboral definido.

**Trabajo en equipo:** además de ser uno de los elementos definidos por el Modelo Intelect es para las empresas objetivo de nuestro análisis un FCE.

#### *Indicadores*

- **Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:** Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.

Aquí encontramos una forma de cuantificar el trabajo en equipo dentro de la empresa integrando a diversas áreas de la misma.

## **FCE 5: DEFINICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Como componente de la definición y comunicación de la estrategia se mencionan los siguientes elementos:

**Cultura organizacional:** es necesario que la organización cuente con una cultura que fomente la participación e involucramiento del personal en el desarrollo y consecución de la estrategia. Se debe contar con líneas de comunicación clara para transmitir en tiempo y forma la estrategia y permitir el involucramiento de todos.

### *Indicadores*

- **Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia:** Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.

Es muy importante poder contar con reuniones periódicas que permitan realizar una puesta en común de la estrategia, visión y misión definida, la situación actual en cuanto a la consecución de éstas y posibles ajustes que se realicen. Esto permite que todos los empleados (o los involucrados en estas reuniones) se alineen con lo definido.

**Procesos de reflexión estratégica:** abarca las instancias que la organización genera para analizar el estado de consecución de la estrategia, de experiencias anteriores y de programar lineamientos a seguir. Este aspecto es muy importante para ajustar la estrategia a la realidad y la comunicación constante de la misma.

#### *Indicadores*

- **Generación de instancias de evaluación:** Cantidad de reuniones anuales que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia.

Este indicador permite analizar la periodicidad con la cual se generan instancias de evaluación del estado de estrategia, necesidad de ajustes por desvíos o por el surgimiento de elementos que la afecten o que sean necesarios tomar en cuenta.

**Mecanismos de transmisión y comunicación:** se refiere a los canales que se definen en las organizaciones para la definición y comunicación de la estrategia, los cuales deben ser correctamente seleccionados para el logro de una eficiente transmisión.

#### *Indicadores*

- **Utilización de comunicaciones internas:** número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.

Es necesario generar comunicaciones internas (boletines, carteleras, afiches, etc.) con cierta periodicidad donde se pueda informar sobre los valores de la empresa y su estrategia, visión y misión.

## Tabla resumen

A continuación presentamos de forma resumida los indicadores que, a nuestro entender, son importantes para una buena medición del Capital Intelectual para el logro de los FCE. Para la selección de los indicadores se tomó en cuenta el costo/beneficio de obtener la información necesaria para poder disponer de ellos.

FCE	Componente	Elemento	Indicador
Innovación	Humano	Tipología del personal y competencias de las personas	<i>Nivel de cualificación actual respecto al necesario:</i> personal que cumple con competencias definidas en el año/ total del personal en el año
			<i>Proporción de inversión en capacitación con respecto a la total:</i> Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año/ Horas totales de capacitación en el año
		Capacidad de innovación de las personas y equipos	<i>Desarrollo de metodologías y servicios:</i> Número de metodologías y servicios desarrollados por año
			<i>Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):</i> Inversión en I+D anual/ Inversión total anual
	Estructural	Cultura organizacional	<i>Incentivos a la innovación:</i> Incentivos del desempeño en innovación anuales/Incentivos totales anuales
			<i>Cantidad de empleados que reciben incentivos por innovación:</i> Cantidad de empleados que obtienen incentivos por innovación anual/cantidad de empleados totales anual
		Tecnología de Proceso y de Producto	<i>Incorporación de tecnología:</i> Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en el año/Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos del año anterior
			<i>Inversión en tecnología:</i> Inversión en tecnología de procesos y productos anual/total de inversiones anual

FCE	Componente	Elemento	Indicador
Gestión del conocimiento	Estructural	Cultura Organizacional	<i>Capacitación recibida:</i> Horas de capacitación recibidas en un año/ horas totales de trabajo en un año.
			<i>Capacitaciones dictadas:</i> Cantidad de empleados que dan cursos en un año/ cantidad total de empleados de la organización en un año.
		Proceso de Captación de conocimiento	<i>Consultas a bases de conocimiento:</i> Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento en un año.
			<i>Acceso a la base de conocimientos:</i> Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento en el año/cantidad total de empleados en el año.
			<i>Aportes a la Base de conocimientos:</i> Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un año (por sector/área/total de la organización).
		Mecanismos de Transmisión y Comunicación	<i>Compartir experiencias:</i> Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas
			<i>Utilización de comunicaciones internas:</i> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento en un año.

FCE	Componente	Elemento	Indicador
<p><b>Gestión del conocimiento (Cont.)</b></p>	<p><b>Estructural (Cont.)</b></p>	<p><b>Propiedad intelectual</b></p>	<p><i>Metodologías y servicios nuevos:</i> Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.</p>
		<p><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<p><i>Aporte de metodologías y experiencias a la Base de conocimientos:</i> Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un año (por sector/área/total de la organización).</p>
		<p><b>Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente</b></p>	<p><i>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:</i> Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.</p>
<p><b>Relación con el cliente</b></p>	<p><b>Estructural</b></p>	<p><b>Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente</b></p>	<p><i>Nivel de Satisfacción de los clientes:</i> cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año</p>
	<p><b>Relacional</b></p>	<p><b>Satisfacción del cliente</b></p>	<p><i>Grado de satisfacción:</i> Clientes satisfechos / Clientes totales en el año.</p>
		<p><b>Lealtad del Cliente</b></p>	<p><i>Grado en que el servicio alcanzó las expectativas del cliente:</i> Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año/ Clientes totales de clientes en un año.</p>
		<p><b>Lealtad del Cliente</b></p>	<p><i>Tasa de retención:</i> Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año.</p>
<p><i>Número de reconocimiento y premios recibidos</i></p>			



FCE	Componente	Elemento	Indicador
<b>Motivación, compromiso y trabajo en equipo</b>	<b>Humano</b>	<b>Satisfacción del personal</b>	<i>Rotación de empleados: Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante un año/Numero medio de asalariados durante un año.</i>
			<i>Nivel de satisfacción del personal.</i>
			<i>Antigüedad media del personal.</i>
		<b>Competencias Adecuadas</b>	<i>Nivel de cualificación actual respecto al necesario: personal que cumple con competencias definidas en el año/ total del personal en el año.</i>
		<b>Trabajo en equipo</b>	<i>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas: Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.</i>
<i>Reconocimientos que se reciben de otras organizaciones por su ambiente laboral, preocupación por sus empleados, entre otros</i>			

FCE	Componente	Elemento	Indicador
<b>Definición y Comunicación de las Estrategia</b>	<b>Estructural</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<i>Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia:</i> Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.
		<b>Proceso de Reflexión Estratégica</b>	<i>Generación de instancias de evaluación:</i> Cantidad de reuniones que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia en un año.
		<b>Mecanismos de Transmisión y Comunicación</b>	<i>Utilización de comunicaciones internas:</i> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.

*Nota: Para todos los casos se tomó como período de análisis un año, el cual se tomará en función del ejercicio económico definido en los estados contables.*

# Capítulo 4

---

## Trabajo de Campo



## **Capítulo 4 – Trabajo de campo**

### **4.1 Objetivos e hipótesis del trabajo de campo**

El trabajo de campo que se presenta a continuación tiene como objetivos los siguientes (el orden en que se presentan no implica prioridad):

- Identificar si las empresas que participan de la muestra coinciden parcial o totalmente con alguna de las definiciones de Capital Intelectual presentadas en el Capítulo 2.
- Identificar si las empresas que participan de la muestra consideran que los FCE definidos por el equipo de trabajo en el Capítulo 3 son lo que ellos valoran de importancia para su organización.
- Indagar sobre el monitoreo que se realiza de los FCE, ya sea por medio de indicadores o de manera cualitativa.
- Analizar la utilidad de la medición del Capital Intelectual para las empresas que participan de la muestra de estudio.
- Analizar la aplicabilidad de la medición del Capital Intelectual para las empresas que participan de la muestra de estudio.

Como toda investigación es necesario definir, previo al trabajo de campo, cuáles son aquellas hipótesis que se quieren contrastar. Para ello se establece una serie de hipótesis alineadas con los objetivos antes definidos y basadas en nuestra propia percepción y experiencia en la industria:

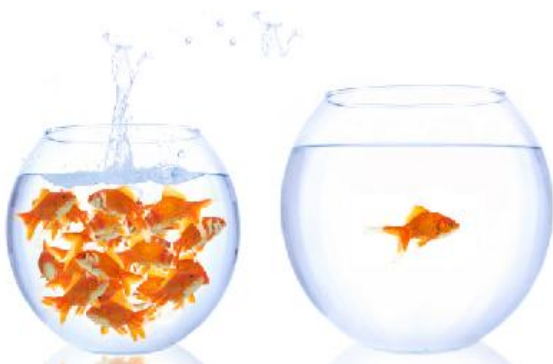
H 1	No existe en las empresas de la muestra una definición de Capital Intelectual clara, completa y compartida.
H 2	Las empresas de la muestra consideran de importancia alta al menos 3 de los FCE propuestos por el equipo de trabajo.
H 3	La mayoría de las empresas de la muestra no monitorean de forma cuantitativa sus FCE.
H 4	La mitad de los indicadores propuestos son considerados de utilidad para la medición de Capital Intelectual por las empresas de la muestra (midan o no actualmente).
H 5	Para la mayoría de los indicadores propuestos, las empresas de la muestra cuentan o podrían tener disponible la información necesaria para monitorear los FCE a través de su utilización.
H 6	El motivo principal para el no monitoreo de los FCE a través de indicadores (lo que implica no utilizar ningún indicador), es el desconocimiento de los mismos.

A continuación presentamos el enfoque de trabajo adoptado para poner a prueba las hipótesis y alcanzar los objetivos.

## 4.2 Detalle del estudio

### 4.2.1. La muestra

Con respecto a la muestra, la misma se conformó por 6 empresas de servicios profesionales, que abarcan diversos rubros: legal, software, contable, recursos humanos, consultoría y auditoría. Cada una de estas empresas fue contactada para coordinar una entrevista. Previo a definir la reunión se le envió al entrevistado el formulario guía de la entrevista para su evaluación.



La diversidad de la muestra permite obtener resultados muy ricos dado que el escenario en el cual se realiza o no la medición en cada uno de ellos es distinto, aunque siempre dentro del ámbito de los servicios profesionales. Los motivos que justifican el acento en algún FCE pueden variar según el rubro, y por este motivo se trató de contemplar esta diversidad.

#### **4.2.2. Nuestro enfoque de trabajo**

Para poder llevar adelante los objetivos planteados en el punto anterior diseñamos un formulario que se estructura en 3 secciones. Éstas se definieron de forma tal que la entrevista avance al mismo ritmo que se definió el modelo. Esto significa que el entrevistado recorrerá un camino similar al que el equipo de trabajo desarrolló en el Capítulo 3 hasta llegar al análisis de los FCE, elementos, indicadores y la información necesaria para aplicarlos.

A su vez, para poder abarcar los objetivos generales de nuestro estudio, es decir, el análisis de la utilidad y aplicabilidad de la medición del Capital Intelectual es que en la sección 2 y 3 de dicho formulario se centran en estos dos aspectos.

A continuación se presenta la estructura del relevamiento:

### SECCIÓN 1 - Definición de Capital Intelectual y FCE

- Comenzaremos analizando qué es lo que la empresa entiende por Capital Intelectual. Esto es necesario para evaluar si todos los involucrados en el estudio interpretan lo mismo sobre este concepto o si es que no tienen una definición establecida.
- Para complementar la definición inicial, se plantea la interrogante de cuáles son los factores que la empresa valora para lograr el éxito. Esto es un complemento necesario a la respuesta anterior, dado que la empresa puede no tener clara la definición del Capital Intelectual pero sí sabe cuáles son los factores que la integran y que en definitiva son las áreas centrales de la definición.
- Una vez entendido el concepto, se procede a valorar de acuerdo a la importancia que la empresa le da, los 5 FCE definidos mediante la metodología aplicada en el Capítulo 3. La valuación se divide en 3 niveles: importancia baja, media o alta. Además se consulta sobre la existencia de otros FCE que para la empresa sean importantes y que no se hayan tomado en cuenta en nuestro estudio.
- Validados los FCE propuestos según la importancia que la empresa le da a cada uno de ellos se procede a evaluar si la empresa monitorea dichos FCE y qué medios utiliza (indicadores o medios cualitativos). Si la empresa monitorea los FCE, procede a analizar la información que se plantea en la Sección 3. De lo contrario continúa en la Sección 2.

### SECCIÓN 2- Análisis de aplicabilidad de indicadores

- En esta sección se analizan los motivos por los cuales no se monitorean en la organización los FCE. Dependiendo del motivo seleccionado el entrevistado continuará: analizando la información que se plantea en la presente sección si el motivo de no monitoreo es que no cuenta con la información suficiente, si el motivo es el desconocimiento de los indicadores debe continuar en la Sección 3, y si el motivo es que no considera de utilidad la medición u otros motivos se da por finalizado el estudio para esa empresa.
- En caso de continuar con el análisis de esta sección, el entrevistado deberá responder ante un listado de información que se le presenta, si su empresa cuenta con dicha información o podría contar con ella. El entrevistador informará para el monitoreo de cuál FCE es útil dicha información. Esto tiene por objetivo demostrar al entrevistado la aplicabilidad que tiene la medición si se cuenta o podría contar con la información que se lista. La información es la necesaria para aplicar los indicadores de medición propuestos por el equipo de trabajo.

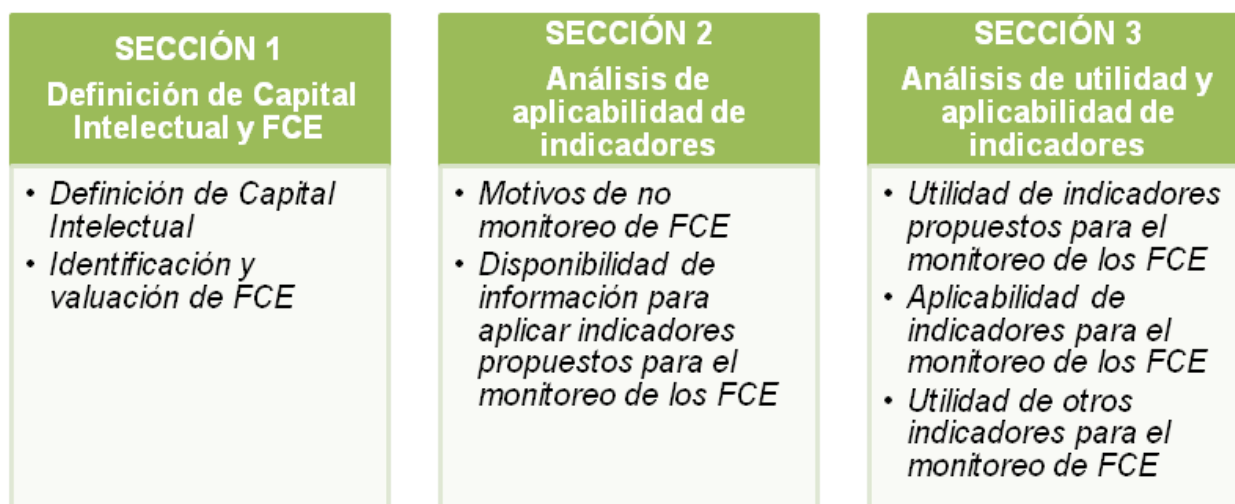
### SECCIÓN 3- Análisis de utilidad y aplicabilidad de indicadores

- En la presente sección se analizan los indicadores definidos en el Capítulo 3 por elemento para cada FCE. El entrevistado indicará si utiliza o no los indicadores que se le presenten. Esto tiene por objetivo evaluar la utilidad de los indicadores propuestos.
- En caso de que el entrevistado indique que no utiliza un indicador, se procede a analizar si cuenta o podría contar con la información necesaria para aplicarlo. Además se analiza la utilidad que para éste tiene la aplicación de ese indicador. Aquí el objetivo es analizar la aplicabilidad de los indicadores propuestos y su utilidad. Para cada uno de los indicadores no utilizados deberá seleccionar el motivo.
- Una vez finalizado el análisis del listado de indicadores propuesto, se procede a analizar si la empresa utiliza otros indicadores no en el listado y qué otros comentarios agregaría a la entrevista, vinculados a la medición del Capital Intelectual.

**Figura 21: Estructura de relevamiento**

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, resumimos el contenido del cuadro anterior en el siguiente esquema:



**Figura 22: Esquema resumen del contenido del relevamiento**

Fuente: Elaboración propia

El formulario en donde se plasman estas 3 secciones se presenta en el *Anexo 1*.

Una vez finalizada la etapa de entrevistas, se procede a analizar los resultados, los cuales se presentan a continuación respetando el orden en que se obtuvieron, tratando de abarcar la validación del modelo seleccionado y ajustado para este estudio.

Es importante destacar que todos los resultados y conclusiones que se desprendan de ellos son válidos únicamente para las empresas que formaron parte de nuestra muestra. Dado que la misma no es lo suficientemente significativa como para representar a todo el sector de servicios profesionales del Uruguay, los **resultados y conclusiones no son extrapolables** a dicho sector.



## 4.3 Los resultados

### 4.3.1. Entendimiento del concepto de Capital Intelectual y validación de los FCE definidos

Tal como se menciona en la explicación de nuestro enfoque de trabajo, el formulario de relevamiento comienza el análisis cuestionando qué se entiende en las empresas objetivo por Capital Intelectual. De la muestra tomada, la mayoría (67%) no tenía una definición concreta de lo que es este concepto, o una definición que contemple todos los elementos que mencionamos en la sección destinada al análisis de las definiciones según diversos autores.

En los pocos casos en que se planteó un acercamiento a la definición, se la vinculó estrechamente con los recursos humanos y el conocimiento. A modo de ejemplo mencionamos a continuación las definiciones brindadas por la muestra:

"Es el conocimiento acumulado y la preparación profesional de los empleados".

"Todo los elementos de la empresa que no forman parte del Capital Financiero son Capital Intelectual".

"Activos intangibles, el conocimiento, la información, experiencias que si bien no se encuentran reflejados en los estados contables crean valor en la organización y la diferencian de otras en el mercado".

"El conocimiento y experiencia del personal".



Estos resultados corroboran la primera hipótesis formulada, dejando en evidencia la falta de una definición clara, completa y universal entre las empresas analizadas. De acuerdo a lo observado durante el desarrollo de las entrevistas, creemos que esto se debe a una falta de concientización de la existencia de dicho concepto, aunque sí se identifican con mayor claridad los elementos que componen el Capital Intelectual.

*Los resultados corroboran la primera hipótesis formulada, dejando en evidencia la falta de una definición clara, completa y universal de Capital Intelectual entre las empresas analizadas.*

En busca de obtener una respuesta aproximada a lo que se entiende en las empresas de la muestra como Capital Intelectual, se plantea una segunda interrogante vinculada a los elementos que se consideran valiosos para el éxito del negocio relacionados con dicho capital.

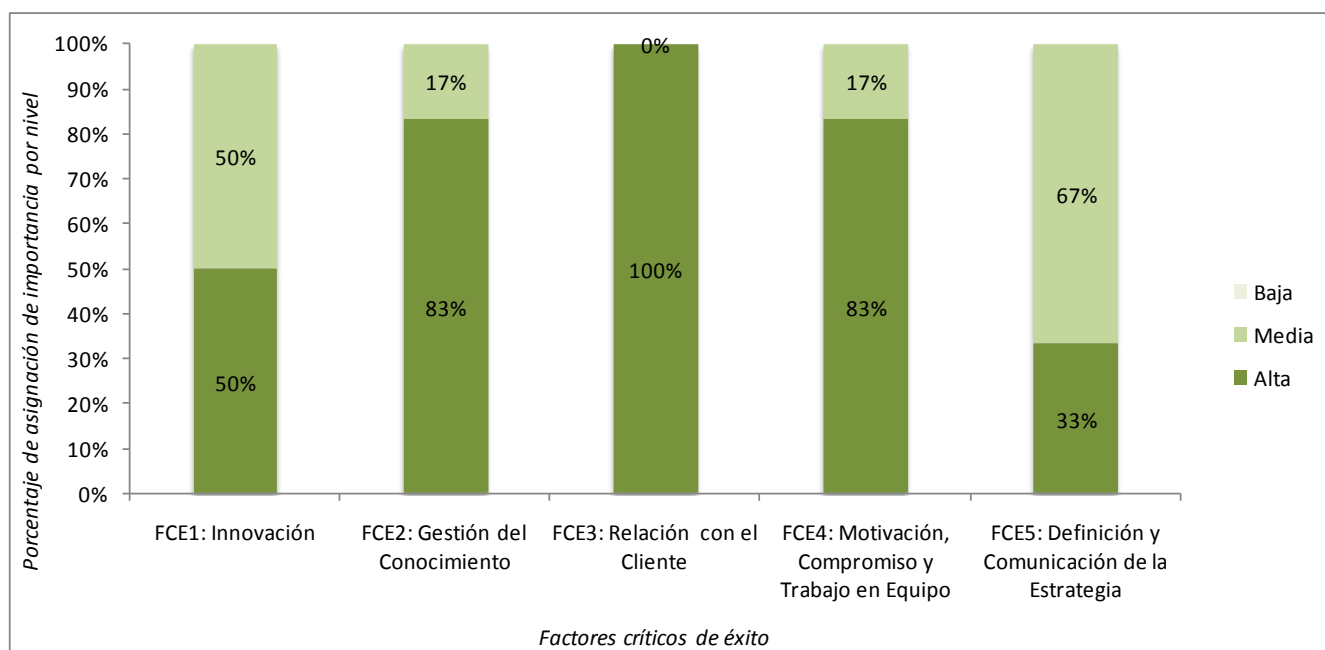
Ante esta interrogante, todas las empresas respondieron claramente cuáles son los pilares de valor para las mismas. Resumimos a continuación las respuestas obtenidas:

<b>Áreas valiosas para el éxito de la organización</b>	<b>% Empresas</b>
Innovación y desarrollo	67%
Compromiso de sus empleados	50%
Imagen y reputación de la empresa en el mercado	50%
Conocimiento y formación del personal	100%
Adecuada selección del personal	33%
Perfiles flexibles que se adapten a los cambios y necesidades de la organización	17%
Trabajo en equipo	67%
Relación y cercanía con el cliente	33%
Capacitación continua	83%
Alineamiento del personal con los objetivos de la empresa	50%

De esta forma, como resultado de esta pregunta, todos los entrevistados de una u otra forma se aproximaron a los elementos que forman parte de la definición del Capital Intelectual ya analizada en secciones anteriores.

Una vez evaluado el entendimiento del concepto sobre el cual hablamos durante la entrevista, se planteó al entrevistado que valuara de acuerdo al nivel de importancia que su empresa le da, a los FCE. Esos factores fueron los definidos en el Capítulo 3 siguiendo la metodología allí detallada.

Los resultados con respecto a la valuación mencionada, y teniendo en cuenta 3 niveles de importancia (baja, media y alta), fueron los siguientes:



Tal como muestra el gráfico, el FCE que fue definido con importancia alta para todos los entrevistados fue el de **Relación con el Cliente**. Al tratarse de empresas de servicios, la relación con el cliente es un punto sumamente crítico a evaluar y gestionar.

Los siguientes FCE más valorados como de importancia alta son los de **Gestión del Conocimiento y Motivación, Compromiso y Trabajo en Equipo**. El 83% de la muestra consideró que éstos eran de importancia alta, mientras que un 17% considera que es de importancia media.

Uno de los resultados que más nos sorprendió es el del FCE **Innovación**. Según nuestras expectativas éste iba a ser uno de los más valorados, si bien un 50% de las empresas objetivo afirmó que lo consideraba de importancia alta, el restante 50% lo considera de importancia media. Este resultado es consecuencia de que en varias de las empresas objetivos, la innovación es muy alta en algunos sectores y muy baja o nula en otros, por lo que en promedio la organización le da una importancia media.

El FCE que fue valorado mayoritariamente de importancia media (67%) es el de **Definición y Comunicación de la Estrategia**. En la generalidad de las organizaciones estudiadas se identificó una clara definición de la estrategia pero una comunicación destinada sólo a los niveles más altos de la organización. En pocos casos la comunicación realmente se realiza a todos los niveles y por medio de canales de comunicación bien definidos (como ser, reuniones periódicas para comunicar la estrategia, cursos introductorios a la firma, entre otros).

Si tomamos en cuenta el total de la valuación realizada para todos los FCE, la proporción de empresas que los valuó con importancia alta alcanzó el 70%, mientras que el 30% lo hizo con importancia media y el 0% los consideró de importancia baja. De esta forma damos como validada la segunda hipótesis planteada, en donde se establecía que al menos 3 de los FCE presentados iban a ser considerados por las empresas analizadas de importancia alta.

*Se corrobora la segunda hipótesis comprobando que al menos 3 de los FCE presentados son considerados por las empresas analizadas de importancia alta.*

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, consideramos destacable que en ningún caso las empresas plantearon que los FCE propuestos eran de importancia baja. Esto **reafirma la definición de FCE realizadas como parte de nuestro trabajo.**

Una vez finalizada la valuación de los FCE planteados, se sugirió a los entrevistados que mencionaran otros que en su empresa fueran relevantes y que no se hayan tenido en cuenta en nuestra definición. Ninguna empresa sugirió otros, aclarando que en la lista presentada estaban contemplados todos y cada uno de los FCE de la organización estudiada.

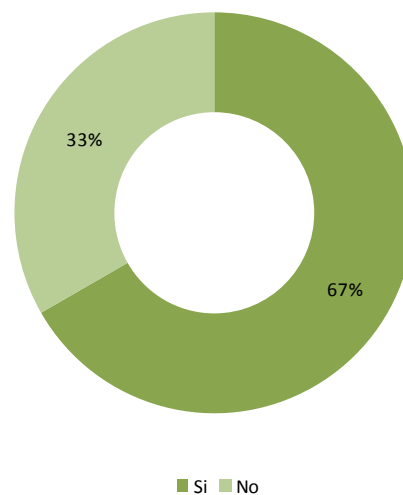
#### 4.3.2. Resultados vinculados al monitoreo de los FCE

##### A. Monitoreo de los FCE

Para continuar con nuestro estudio les consultamos a los entrevistados si en sus empresas se monitorean los FCE analizados previamente y que están vinculados al Capital Intelectual.

De acuerdo a las respuestas, una mayoría de las empresas de la muestra monitorean los FCE, contrastando con la hipótesis tercera en donde se planteaba que la mayoría no monitorea cuantitativamente los FCE.

**Empresas que monitorean los FCE vinculados al Capital Intelectual**



**La tercera hipótesis no se cumple dado que la mayoría (67%) de las empresas monitorean cuantitativamente los FCE.**

Del 67% de la muestra que monitorea los FCE, todas lo hacen por medio de indicadores. Si bien utilizan algunas medidas cualitativas, éstas no son las predominantes ni se utilizan de forma

independiente a los indicadores.

## B. Motivos del no monitoreo de los FCE

Como planteamos en la sección anterior, un 33% de las empresas entrevistadas no monitorea sus FCE. Dentro de este porcentaje, un 100% explicó que el motivo del no monitoreo es el desconocimiento de indicadores, corroboran la sexta hipótesis planteada.

*Se verifica la sexta hipótesis en donde el principal motivo de la no utilización de los indicadores es el desconocimiento de los mismos .*

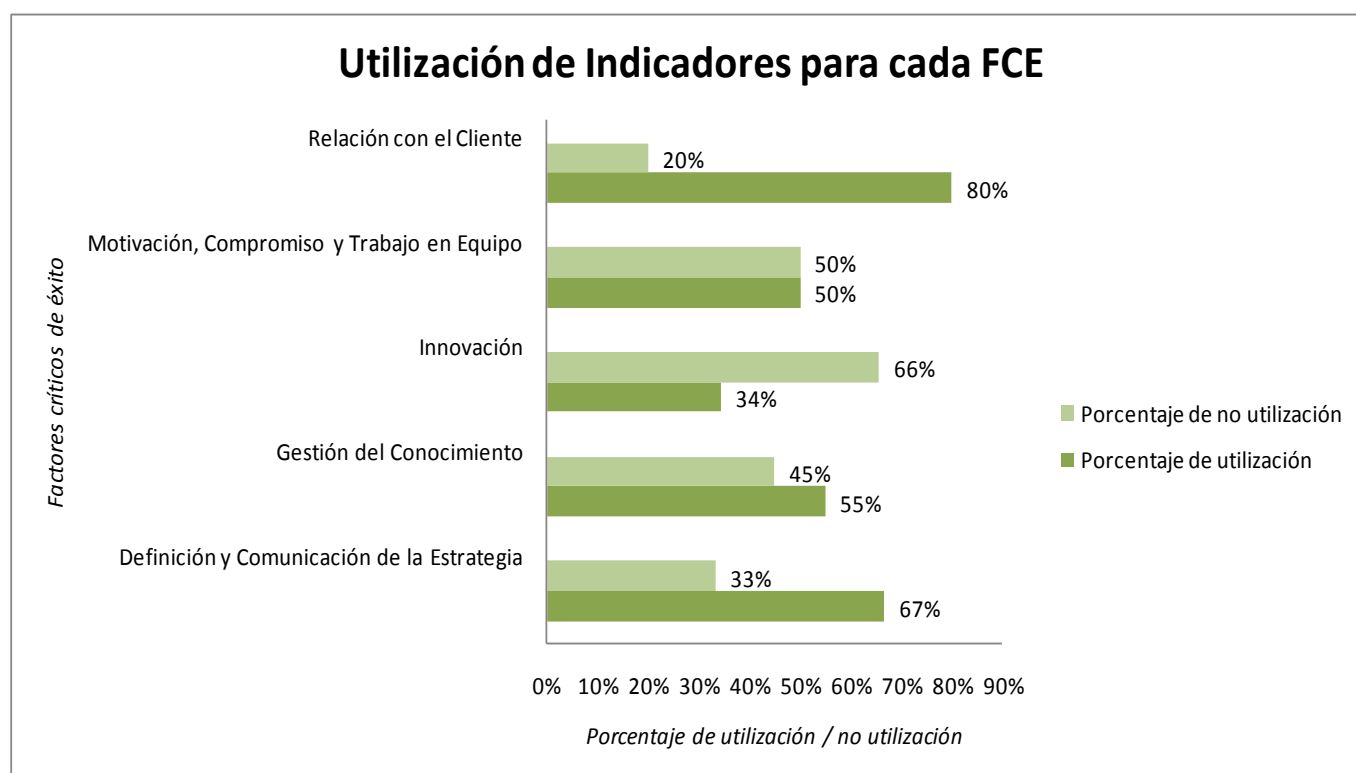
### 4.3.3. Utilización de la medición del Capital Intelectual

Hasta el momento, hemos realizado un análisis con el objetivo de validar la definición de Capital Intelectual utilizada en el trabajo monográfico y la elección de los FCE relacionados a la misma. También hemos indagado si las empresas de nuestra muestra realizan un monitoreo de tipo cuantitativo de los FCE.

Para analizar la utilización de la medición del Capital Intelectual **nos dedicaremos a aquellas empresas que efectivamente monitorean los FCE** y utilizan todos o algunos de los indicadores propuestos en nuestro trabajo. Analizamos por un lado la utilización de los indicadores en función de los FCE. Luego bajamos el nivel de detalle y nos dedicaremos a la utilización dentro de los diferentes bloques o componentes del Capital Intelectual, definidos en el modelo presentado en el Capítulo 3 y, por último, los diferentes elementos de cada uno de ellos.

## A. Utilización de los indicadores propuestos por FCE

Como mencionamos en el párrafo anterior, comenzaremos con el análisis de la utilización efectiva de indicadores por cada FCE. Los resultados obtenidos se reflejan en el siguiente gráfico:



Dentro del total de indicadores propuestos enfocados a la medición de la gestión de la **Relación con el Cliente** se utilizan un 80%. Con respecto a este FCE, en varios casos nos fue comentado que se considera la relación con el cliente y, más específicamente, la imagen que se tiene frente al mismo, como una de las principales preocupaciones del negocio. No debemos olvidar, que como vimos anteriormente el total de las empresas le dio prioridad alta al FCE en cuestión.

En un segundo lugar encontramos los indicadores relacionados con la medición de la **Definición y Comunicación de la Estrategia** en donde un 67% de los que propusimos son utilizados. Según nos fue comentado, su medición está

principalmente relacionada con el fin de conseguir un acoplamiento entre los objetivos personales y los organizacionales, intentando comunicar la estrategia organizacional a través de la construcción de canales efectivos de comunicación. Esta comunicación está en casi todos los casos en un proceso de madurez, identificando en las organizaciones una debilidad al respecto y esto justificó la valuación de este FCE como de importancia media.

Con respecto a la **Gestión del Conocimiento**, encontramos que se utiliza un 55% de los indicadores propuestos. Si bien no es uno de los FCE que nos dio mayor valuación de importancia alta, en más de una de las entrevistas se hizo hincapié en lo relevante que es dentro de la empresa el conocimiento de las personas. A modo de ejemplo podemos mencionar uno de los casos en donde la definición de Capital Intelectual que se nos dio se basó únicamente en el conocimiento y experiencia del personal.

Dentro de los indicadores propuestos enfocados a la medición de la **Motivación, Compromiso y Trabajo en equipo**, encontramos que se utilizan un 50%. Creemos que ello se debe a que, según nos fue comentado, muchas veces la relación costo/beneficio de obtener la información necesaria para su utilización, no es tan favorable.

Por último mencionamos que de los indicadores que se presentaron relacionados a la **Innovación** se utilizan un 34%. En muchos casos se expresó que la razón de ser de las empresas, en especial las desarrolladoras de software, es la innovación en sí misma. Si no logran innovar el negocio no existe, por lo tanto la mejor medición es la permanencia del mismo. Creemos que este porcentaje representa principalmente el interés de medición de aquellas empresas en las cuales la innovación es muy importante, pero no un factor tan decisivo ya que en muchos casos el negocio se encuentra diversificado.

A continuación resumimos en una tabla los resultados explicados anteriormente en función del porcentaje de utilización de indicadores para el monitoreo de los FCE:



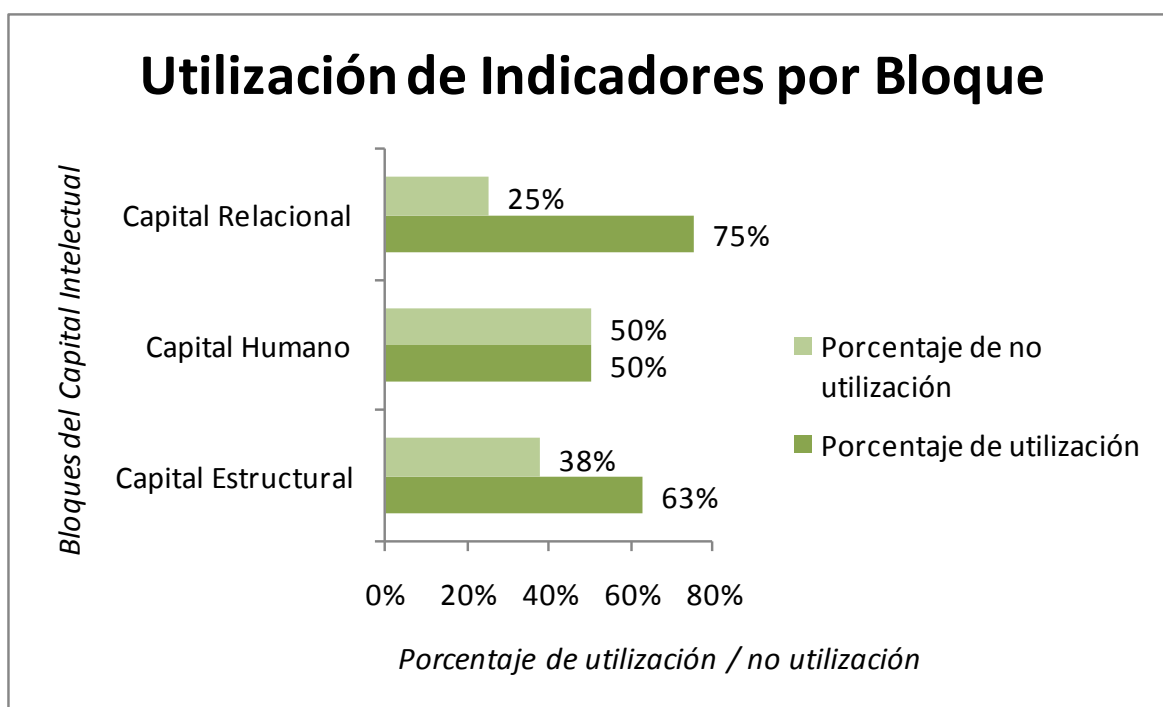
<i>FCE</i>	<i>Utilización de indicadores por FCE</i>
Innovación	●
Gestión del Conocimiento	●
Relación con el Cliente	●
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	●
Definición y Comunicación de las Estrategia	●

Referencias: ● Menos del 50%    ● Igual al 50%    ● Mayor al 50%

Hasta aquí hemos visto que dentro de sus matices los FCE propuestos son monitoreados. Como expresamos previamente, una vez analizadas las respuestas afirmativas en función de los FCE, pasamos a un análisis de la utilización de los indicadores propuestos en función de los Bloques que componen el Capital Intelectual según el modelo utilizado en este trabajo: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

## B. Utilización de los indicadores propuestos por Bloque

Los resultados obtenidos se pueden ver en la siguiente gráfica:






Podemos observar que dentro de los indicadores propuestos vinculados al **Capital Relacional** se utilizan un 75%, ello es coherente con el resultado anterior en el cual nos dio que un 80% de los indicadores propuestos relacionados con el FCE Relación con el Cliente se utilizan. Ello pone de manifiesto la importancia que hoy en día, en las empresas de servicios profesionales del Uruguay de la muestra, se le da tanto al cliente como a la relación con el mismo.

Por su parte, un 63% de los indicadores propuestos vinculados con el **Capital Estructural** son utilizados por las empresas objetivo, consideramos que tal vez uno de los elementos principales que está impactando en este resultado se relaciona con la Definición, pero principalmente con la Comunicación de la estrategia, ya que fue uno de los FCE cuyo porcentaje de utilización nos dio mayor.

Como último elemento encontramos que se utiliza al 50% de los indicadores propuestos relacionados con el **Capital Humano**. No debemos olvidar que tanto los FCE de Motivación, Compromiso y Trabajo en Equipo como Gestión del Conocimiento fueron seleccionados con prioridad alta en la mayoría de las empresas entrevistadas. Existe una concepción generalizada de que sin conocimiento e información no hay éxito en el negocio.

A continuación resumimos en una tabla los resultados explicados anteriormente en función del porcentaje de utilización de indicadores por bloque:

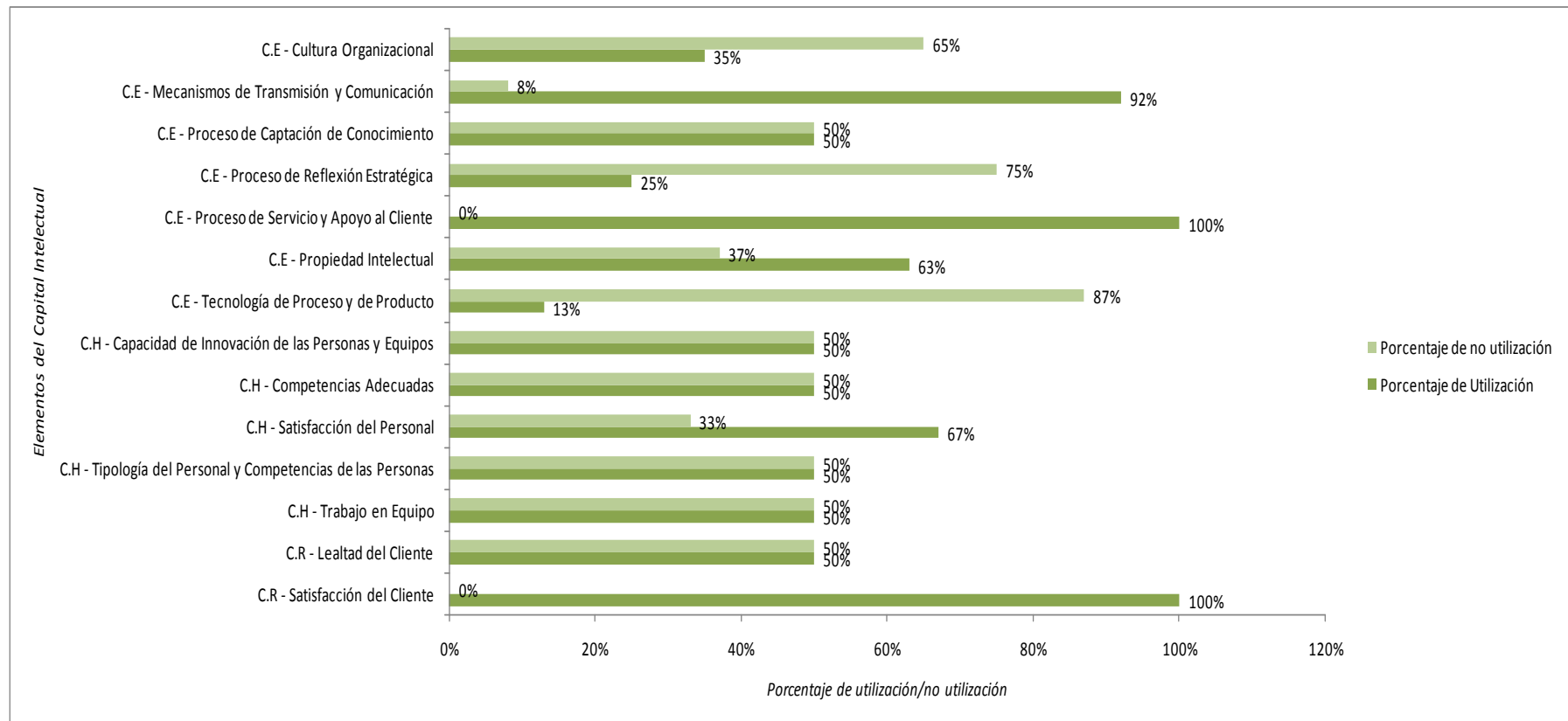
<b>Bloque</b>	<b>Utilización de indicadores por bloque</b>
Capital Humano	
Capital Estructural	
Capital Relacional	

Referencias:  Menos del 50%  Igual al 50%  Mayor al 50%

Una vez analizadas las respuestas de los indicadores aplicados en relación con cada Bloque del modelo, creemos conveniente obtener un análisis de la

utilización de los mismos indicadores, pero en función de los elementos seleccionados en el Capítulo 3 que conformarían cada uno de los Bloques del Capital Intelectual.

**C. Utilización de los indicadores propuestos por Elemento:**



**Referencias**

Se indica previo a cada elemento las iniciales del Bloque al cual pertenecen:  
 C.R- Capital Relacional  
 C.H- Capital Humano  
 C.E- Capital Estructural

Como primer punto a analizar encontramos que, de los indicadores propuestos que miden elementos relacionados con el Capital Estructural, presentan casos variados. Por un lado, los elementos como **Cultura Organizacional**, **Proceso de Reflexión Estratégica** y **Tecnología de los Procesos y Productos** representan un porcentaje de utilización baja, pues menos del 50% de los indicadores son utilizados.

A nuestro entender, el primer elemento mencionado está relacionado con la comunicación de la estrategia dentro de la organización en donde se intenta obtener un acoplamiento entre los objetivos individuales y organizacionales. De manera similar, el segundo elemento mencionado, el **Proceso de Reflexión Estratégica**, está principalmente representado por la realización de reuniones dentro de la organización, a niveles jerárquicos medios y altos, razón que contribuye claramente a la comunicación de la estrategia organizacional.

Adicionalmente, observamos que aquellos indicadores propuestos relacionados con la medición de la **Tecnología de los Procesos y Productos** no son utilizados en un 87%. Según nos fue comentado en las entrevistas, esto se debe generalmente a la dificultad de medición de dicho elemento.

Por otra parte, contamos con elementos que presentan un alto porcentaje de utilización dentro de este capital como son **Mecanismos de Transmisión y Comunicación**, **Proceso de Apoyo al Cliente** y **Propiedad Intelectual**. El primero es medido a través de los indicadores propuestos en un 92%. Esto se debe principalmente a la utilización de comunicaciones internas como boletines digitales y carteleras.

En cuanto a los indicadores vinculados al elemento **Proceso de Apoyo al Cliente**, presentan un 100% de utilización, por lo cual es coherente ya que, si bien este es un elemento relacionado con el Capital Estructural, tiene una relación estrecha con la satisfacción del cliente que pertenece al Capital Relacional el cual nos dio un porcentaje de utilización alto.

El elemento **Propiedad Intelectual** es monitoreado utilizando los indicadores propuestos en un 63%. Los motivos que justifican esto están vinculados a la medición del desarrollo de nuevas metodologías y servicios.

Los indicadores propuestos relacionados con el **Proceso de Captación de Conocimiento** se utilizan sólo en un 50%, principalmente representado por los que analizan los aportes en la base de datos de conocimiento de la empresa.

Encontramos que los indicadores relacionados con el Capital Humano muestra un buen porcentaje de utilización. En lo que respecta a los indicadores propuestos vinculados a la **Capacidad de Innovación de las Personas y Equipos** se utilizan en un 50%, como mencionamos previamente, este porcentaje estaría justificado por la existencia de empresas en la muestra en las cuales la innovación no es tan decisiva en la totalidad de las áreas que la componen para la existencia del negocio.

Por otro lado, la **Satisfacción del Personal** es medida a través del 67% de los indicadores propuestos, en función de lo que nos fue comentado en las entrevistas, la mayoría de las empresas utilizan encuestas de satisfacción como forma de medición.















Observamos que los indicadores direccionados a medir tanto las **Competencias Adecuadas del Personal** como la **Tipología del Personal y Competencias Necesarias** presentan un 50% de utilización. Consideramos oportuno señalar que en algunos casos no se contaba con información detallada en cuanto a las competencias necesarias y con las que actualmente contaba el personal.

Si bien en las entrevistas la mayoría de las empresas clasificó como alto el FCE Motivación, Compromiso y Trabajo en Equipo, el elemento **Trabajo en Equipo** mostró un 50% de utilización de los indicadores propuestos. El motivo está vinculado a la dificultad de medirlo y los costos asociados a obtener la información necesaria para ello.

En lo que respecta a los elementos vinculados al Capital Relacional, el 50% de los indicadores relacionados a la **Lealtad del Cliente** son usados. En el caso de la **Satisfacción del Cliente** el porcentaje de utilización de los indicadores propuestos es del 100%. Ambos contribuyen a monitorear el estado de situación de la empresa frente a los clientes existentes y la imagen que tiene la misma en el mercado. Aquí nuevamente la principal forma de medición se realiza a través de encuestas de satisfacción.

Con este último análisis hemos culminado el estudio de aquellos casos en los cuales las empresas respondieron positivamente en cuanto a la utilización de indicadores en forma genérica para el monitoreo de los FCE relacionados al Capital Intelectual.

A continuación resumimos en una tabla los resultados explicados anteriormente en función del porcentaje de utilización de indicadores por elementos:

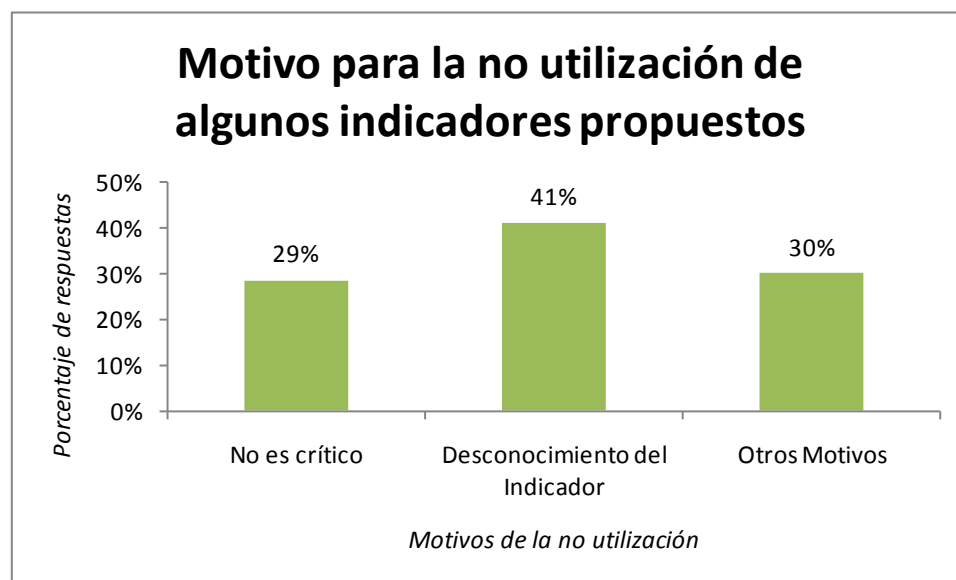
<i>Elemento</i>	<i>En base a la utilización de indicadores por elemento</i>
C.E - Cultura Organizacional	
C.E - Mecanismos de Transmisión y Comunicación	
C.E - Proceso de Captación de Conocimiento	
C.E - Proceso de Reflexión Estratégica	
C.E - Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente	
C.E - Propiedad Intelectual	
C.E - Tecnología de Proceso y de Producto	
C.H - Capacidad de Innovación de las Personas y Equipos	
C.H - Competencias Adecuadas	
C.H - Satisfacción del Personal	
C.H - Tipología del Personal y Competencias de las Personas	
C.H - Trabajo en Equipo	
C.R - Lealtad del Cliente	
C.R - Satisfacción de Cliente	

Referencias:  Menos del 50%  Igual al 50%  Mayor al 50%

Finalizado el estudio de la utilización de los indicadores según los FCE, Bloque y Elemento, procedemos a analizar los motivos de la no utilización de alguno de los indicadores propuestos, para el caso en que las empresas monitorean los FCE.

#### D. Motivos de la no utilización de alguno/s de los indicadores propuestos

De las empresas que monitorean los FCE, encontramos un 46% que no utiliza alguno/s de los indicadores propuestos. A partir de este dato, indagamos sobre el motivo del no uso de los mismos. Como resultado se obtuvo lo siguiente:



Observamos que un 29% de los indicadores no son utilizados porque se considera que no es crítica o necesaria su utilización. Por otra parte, el 41% de los que no son utilizados es causa del desconocimiento de los mismos, o el desconocimiento de su utilidad para la medición del FCE vinculado.

Finalmente un 30% menciona otros motivos, entre los que se destacan que priorizan la medición de otros aspectos, la falta de recursos, falta de existencia del personal a cargo del monitoreo y la relación costo/beneficio.



Hasta aquí hemos analizado el tema de la utilización de indicadores para la medición del Capital Intelectual. A continuación damos paso al estudio de la aplicabilidad de los mismos.

#### **4.3.4. Aplicabilidad de los indicadores de Medición**

Siguiendo con el esquema de razonamiento presentado, es momento de introducirnos en el análisis cuantitativo del nivel de aplicabilidad de indicadores que presentan las empresas de la muestra.

Esta parte del análisis contempla dos situaciones distintas:

a) **Empresas que monitorean a través de indicadores pero no utilizan alguno/s de los propuestos.**

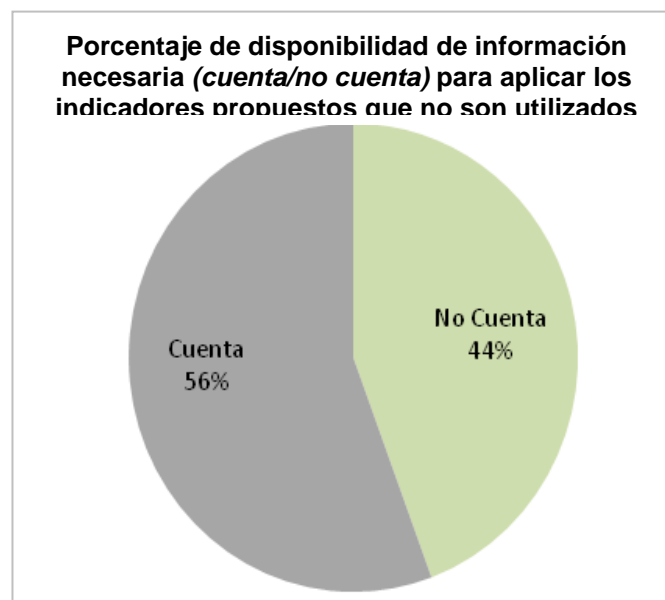
En este caso se analiza, para aquellos indicadores propuestos en este trabajo que no son utilizados por las empresas consultadas, si cuentan o no con la información necesaria para aplicarlos. En caso de que no cuenten con la información se analiza si podrían disponer de ella.

b) **Empresas que no monitorean.**

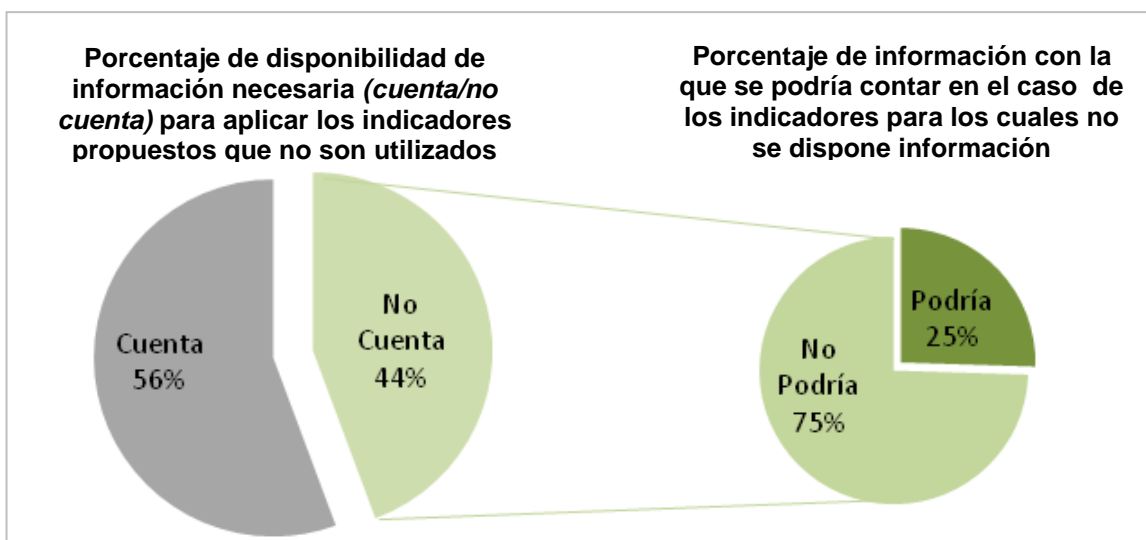
En este punto se analiza si la empresa que no monitorean, y por tanto no utiliza indicadores de medición, está en condiciones de aplicar los propuestos. Para ello se consulta sobre la disponibilidad de la información necesaria para la elaboración de los mismos, y en caso negativo, si podrían disponer de ella.

**Empresas que monitorean a través de indicadores pero no utilizan alguno/s de los propuestos**

Como principal observación notamos que un 56% de las respuestas obtenidas indican que, las empresas de la muestra, podrían disponer de la información necesaria para aplicar los indicadores propuestos que actualmente no utilizan. Como ya se expresó anteriormente, los principales motivos para la no utilización son el desconocimiento de los indicadores, la falta de recursos y la relación costo/beneficio.



Siguiendo con el análisis estudiamos, de aquellas empresas que no cuentan con la información necesaria para la elaboración de los indicadores que no utilizan, si podrían disponer de la misma:



Como se puede observar en el gráfico, un 75% de los que no cuentan con la información, no tienen posibilidad de disponer de ella, eliminando cualquier intención de elaborar el indicador.

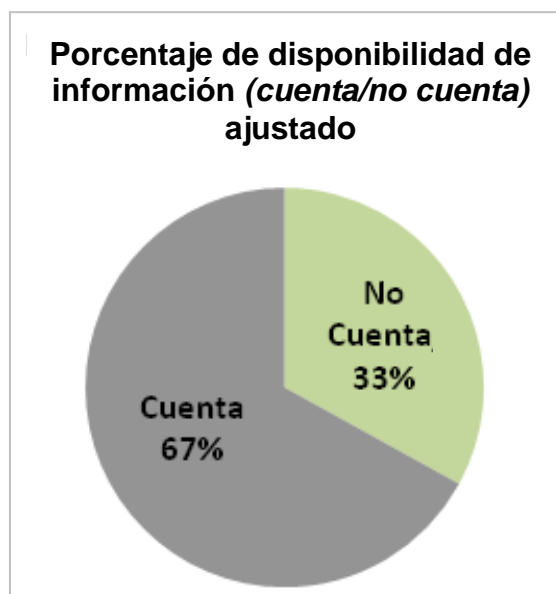
Por otro lado, el 25% de las respuestas mostraron la posibilidad de disponer de la información. Si consideramos a estos últimos como

*Se cumple la quinta hipótesis, dado que para el 67% de los indicadores propuestos se dispone o se podría disponer de la información necesaria para su elaboración.*

que sí cuentan con la información, dada la posibilidad de contar con la misma, obtenemos un nuevo porcentaje de disponibilidad.

Bajo esta nueva perspectiva confirmamos la hipótesis quinta, dado que para un 67% de los indicadores propuestos que no se utilizan, se dispone o se podría disponer de la información necesaria. Para arribar a este resultado se realizó el siguiente cálculo:

**% de Disponibilidad ajustada: % de "Cuenta" + (% de "No cuenta" \* % de "Podría")**



### **Empresas que no monitorean**

Para la elaboración de este apartado nos basamos, a diferencia de otras secciones, en la disponibilidad de la información necesaria para monitorear los FCE en general. En las demás secciones se considera si cuenta o no con la información por cada uno de los indicadores propuestos. Dado que las empresas que respondían esta sección no contaban con ningún tipo de indicador se utilizó la mencionada metodología de investigación.

Como elemento más destacado en esta sección, podemos identificar el hecho de que la mayoría de las respuestas (53%) vinculadas a las empresas que no utilizan indicadores de medición, tampoco cuenta con la información necesaria para elaborarlos.



En el caso explicado anteriormente, en el cual las empresas monitoreaban los FCE a partir del uso de indicadores, sin alcanzar la totalidad de los propuestos, contaban o podrían contar con la información necesaria para construir los indicadores no utilizados, corroborándose la hipótesis quinta. En este caso analizado, si bien no se tiene el 100 % de la información disponible, también podrían construirse algunos de los indicadores propuestos. De esta manera concluimos que la totalidad de las empresas de la muestra podrían aplicar algunos de los indicadores propuestos para el monitoreo de los FCE.

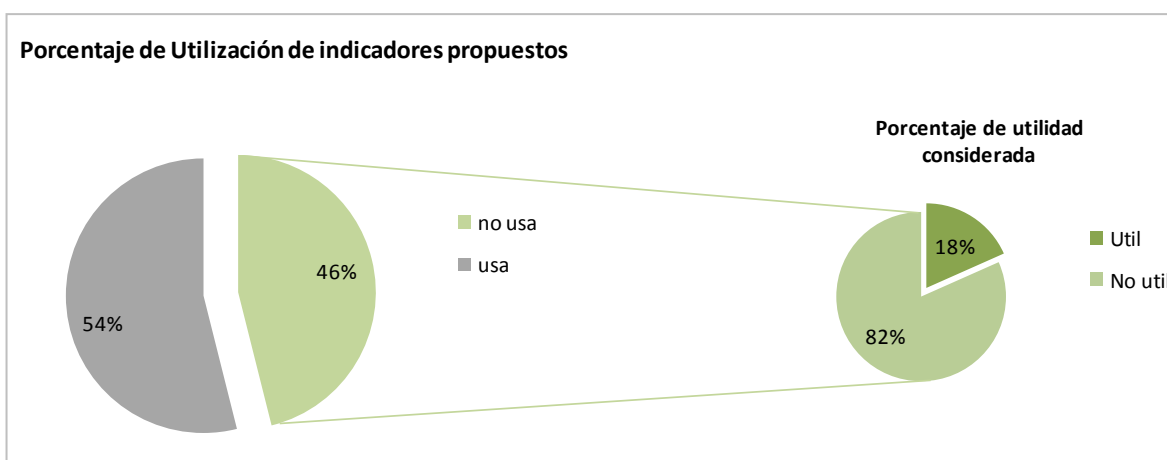
#### **4.3.5. Utilidad de los indicadores propuestos**

Para iniciar el análisis de esta sección, es preciso definir que asumimos que cuando una empresa utiliza un indicador es porque lo considera de utilidad para la toma de decisiones. Hacemos este supuesto en base a que las empresas buscan la eficiencia y, por tanto, no realizan tareas que no les resulten de utilidad.

Analizando los resultados obtenidos, y en base a lo explicado en el párrafo anterior, observamos que el 54% de los indicadores utilizados por las empresas son de utilidad para las mismas, corroborando así la hipótesis cuarta. A su vez,

podemos observar en el gráfico siguiente, que dentro del porcentaje de indicadores propuestos y no utilizados por las empresas (46%), un 18% son considerados útiles.

**El 54% de los indicadores utilizados por las empresas son de utilidad para las mismas, corroborando así la hipótesis cuarta**



Si seguimos con el método aplicado en la sección anterior y tomamos en cuenta el 18% que estima útil la aplicación de los indicadores propuestos, que hasta ahora no son utilizados por las empresas entrevistadas, llegamos a un nuevo total de indicadores considerados de utilidad para la gestión que alcanza a un 63%. Para llegar a este resultado se realizó el siguiente cálculo:

$$\% \text{ de Utilidad} = \% \text{ de "Usa"} + (\% \text{ de "No usa"} * \% \text{ de "Útiles"})$$

Con la intención de evaluar la utilidad de los indicadores propuestos en función de la estructura del modelo, presentamos a continuación una tabla donde se muestra el nivel de utilidad de cada uno. El criterio utilizado para representar cada nivel es el siguiente:

- Menos del 50% de las empresas lo considera de utilidad
- El 50% de las empresas lo considera de utilidad
- Más del 50% de las empresas lo considera de utilidad

FCE	Elemento	Indicador	Utilidad
Innovación	Tipología del Personal y competencias de las personas	Nivel de cualificación actual respecto al necesario: personal que cumple con competencias definidas/ total del personal	●
Innovación	Tipología del Personal y competencias de las personas	Proporción de inversión en capacitación con respecto al total: Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año/ Horas totales de capacitación en el año	●
Innovación	Capacidad de innovación de las personas y equipos	Desarrollo de metodologías y servicios: Número de metodologías y servicios desarrollados por año	●
Innovación	Capacidad de innovación de las personas y equipos	Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D): Inversión en I+D anual/ Inversión total anual	●
Innovación	Cultura Organizacional	Incentivos a la innovación: Incentivos del desempeño en innovación anuales/Incentivos totales anuales	●
Innovación	Cultura Organizacional	Cantidad de empleados que reciben incentivos por innovación: Cantidad de empleados que obtienen incentivos por innovación anual/cantidad de empleados totales anual	●
Innovación	Tecnología de Proceso y de Producto	Incorporación de tecnología: Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en el año/Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos del año anterior	●
Innovación	Tecnología de Proceso y de Producto	Inversión en tecnología: Inversión en tecnología de procesos y productos anual/total de inversiones anual	●
Gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	Capacitación recibida: Horas de capacitación recibidas en un período/ horas totales de trabajo en un período	●
Gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	Capacitaciones dictadas: Cantidad de empleados que dan cursos/ cantidad total de empleados de la organización	●
Gestión del conocimiento	Proceso de Captación de conocimiento	Consultas a bases de conocimiento: Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento en un período determinado	●
Gestión del conocimiento	Proceso de Captación de conocimiento	Acceso a la base de conocimientos: Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento /cantidad total de empleados	●
Gestión del conocimiento	Proceso de Captación de conocimiento	Aportes a la Base de conocimientos: Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)	●
Gestión del conocimiento	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	Utilización de comunicaciones internas: número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento	●
Gestión del conocimiento	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	Compartir experiencias: Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas	●
Gestión del conocimiento	Trabajo en equipo	Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas: Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.	●
Gestión del conocimiento	Propiedad Intelectual	Metodologías y servicios nuevos: Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.	●

FCE	Elemento	Indicador	Utilidad
Gestión del conocimiento	Propiedad Intelectual	Aporte de metodologías y experiencias a la Base de conocimientos: Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)	
Relación con el cliente	Satisfacción de cliente	Grado de satisfacción: (Clientes totales en un año-Clientes que se han mostrado insatisfechos)/ Clientes totales en el año	
Relación con el cliente	Satisfacción de cliente	Grado en que el servicio alcanzo las expectativas del cliente: Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año/ Clientes totales de clientes en un año	
Relación con el cliente	Lealtad del Cliente	Tasa de retención: Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año	
Relación con el cliente	Lealtad del Cliente	Número de Reconocimiento y premios recibidos	
Relación con el cliente	Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente	Nivel de Satisfacción de los clientes: cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	Rotación de empleados: Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante un año/Numero medio de asalariados durante un año.	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	Antigüedad media del personal	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Competencias Adecuadas	Nivel de cualificación actual respecto al necesario: personal que cumple con competencias definidas/ total del personal	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas: Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Reconocimientos que se reciben de otras organizaciones por su ambiente laboral, preocupación por sus empleados, entre otros	
Definición y Comunicación de las Estrategia	Cultura organizacional	Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia: Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.	
Definición y Comunicación de las Estrategia	Proceso de Reflexión Estratégica	Generación de instancias de evaluación: Cantidad de reuniones que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia en un año	



#### **4.3.6. Perspectivas de futuro**

Como mostramos en el Capítulo 3, el modelo plantea, además de una perspectiva de presente, una de futuro. A continuación exponemos nuestra percepción sobre este punto en función de lo conversado con las empresas objetivo en las entrevistas:

##### **Mejora de las competencias**

Las empresas entrevistadas remarcaron la necesidad de definir adecuadamente un marco de competencias. En algunos casos, dicho marco está desarrollado e implementado, mientras que en otros casos se tiene la convicción de la importancia de contar con uno y se proponen su desarrollo a futuro.

##### **Proceso de innovación a futuro**

Debido a la dinámica del mercado todos los casos estudiados, hicieron en mayor o menor medida, referencia a la innovación con una perspectiva de futuro, destinando recursos para el desarrollo de la misma.

##### **Capacidad de mejora/recreación de la base de clientes**

Como mencionamos en otras ocasiones, las empresas objetivo se enfrentan a un entorno cambiante, que exige de su flexibilidad y adaptación. De acuerdo a lo analizado durante el relevamiento, la capacitación constante, la innovación y el foco en el cliente, son fundamentales para su supervivencia. Por este motivo podemos afirmar que las empresas entrevistadas toman en cuenta esta perspectiva para garantizar su existencia en el futuro, por lo que toman acciones vinculadas a ella.

Luego de haber analizado y comentado los resultados obtenidos en el trabajo de campo, damos por finalizada la contrastación de las hipótesis propuestas. Procedemos a listar los beneficios y limitaciones de la medición del Capital Intelectual detectadas en esta instancia.

# Capítulo 5

---

## Beneficios y Limitaciones de la medición del Capital Intelectual



## **Capítulo 5- Beneficios y Limitaciones de la medición del Capital Intelectual**

### **5.1 Introducción**

Luego de la realización de un estudio teórico del tema de medición del Capital Intelectual y posterior análisis de los resultados obtenidos del trabajo de campo, consideramos que estamos en condiciones de comentar los beneficios y limitaciones que pudimos identificar.

Es importante aclarar que todo lo que se mencione a continuación es válido para el grupo de empresas que formaron parte del trabajo de campo. Como mencionamos en otras oportunidades, como la muestra no es representativa del sector, no es posible extrapolar los comentarios que se presentan a continuación:

### **5.2 Beneficios de la medición del Capital Intelectual**



- La medición de muchos de sus elementos permite una mejor gestión organizacional tanto interna como externamente. Desde el punto de vista interno, entendemos beneficiosa su utilización porque permite obtener información clara y precisa enfocada a lo que es la gestión del capital humano y estructural. Del mismo modo es útil para medir la relación que la empresa está teniendo con el mercado representado por el capital relacional.
- No requiere de grandes inversiones tanto en tiempo como en dinero para la obtención de información necesaria para su medición. Muchas veces ya se cuenta con la información necesaria dado que se utiliza para la gestión de otros aspectos.

- Ayuda a la empresa a enfocar su estrategia vinculada a la gestión del Capital Intelectual en función de cada uno de los FCE y de la definición de su posterior prioridad para el negocio. Esto permitirá definir claramente qué importa medir y qué no, permitiendo un uso eficiente del tiempo, los recursos y la información.
- Como expresamos en la sección 1.1.3 *Capital Intelectual como Ventaja Competitiva*, es necesario articular adecuadamente los elementos componentes del Capital Intelectual para lograr una ventaja competitiva. El definir claramente una estrategia de gestión del Capital Intelectual junto con los medios adecuados para realizar un seguimiento mediante indicadores favorece el desarrollo de dicha ventaja.
- Ayuda a la imagen empresarial, siempre que la empresa se preocupe por sus empleados, clientes y estructura contará con una mejor imagen frente al mercado. Nuevamente vemos reflejado el impacto en la ventaja competitiva.
- Permite tener una visión más integral de la organización, pues no sólo tomará en cuenta los datos contables que presentan los balances, sino que también contará con información sobre otros aspectos útiles para la toma de decisiones.
- Es aplicable en todo tipo de organizaciones tanto pequeñas, medianas como grandes, pues, como mencionamos previamente, la información necesaria para aplicar la medición no requiere de grandes inversiones y el beneficio de la medición es igual de útil en todos los casos.
- Contribuye al desarrollo de la planificación estratégica identificando áreas claves y objetivos a alcanzar.

- Permite identificar situaciones que requieran acciones correctivas de los desvíos en relación a la planificación estratégica.

### 5.3 Limitaciones de la medición del Capital Intelectual



- Como vimos en el Capítulo anterior no se aplica una definición clara, completa y común del Capital Intelectual en el sector analizado. Ello lleva a que se genere un prejuicio de la dificultad y los recursos necesarios que implicarían desarrollar la medición.
- Algunas empresas identifican que la medición de ciertos elementos componentes del Capital Intelectual, a partir de los indicadores propuestos, son difíciles de medir.
- La medición del Capital Intelectual es una herramienta para la toma de decisiones, y no un fin en sí mismo, con él no se asegura el éxito empresarial, es necesaria una buena gestión de la información.
- En varios casos el no aprovechamiento de la información se debe al exceso y la desorganización de la misma, no logrando su uso eficiente.
- En algunos casos las empresas no disponen de los recursos necesarios asignados para la medición y análisis de resultados.

Si bien el número de limitaciones y beneficios que se listaron es similar, luego de nuestro análisis, entendemos que si una empresa se enfoca en la medición es probable que verifique el cumplimiento de la mayoría de los ítems listados como beneficios y no así de las limitaciones.

# Capítulo 6

---

## Conclusiones



## **Capítulo 6- Conclusiones**

- Cuando analizamos en forma teórica las distintas definiciones proporcionadas por diversos autores, detectamos que ninguna de estas logra abarcar de forma completa el concepto. De igual manera en las empresas de la muestra se identifica similar comportamiento. Por este motivo, no consideramos que esta situación sea un factor decisivamente negativo. El inconveniente se presenta a la hora de incluir en esta definición muy pocos elementos comprendidos en la definición amplia de Capital Intelectual. En la mayoría de los casos se incluyen únicamente aspectos vinculados a los recursos humanos y el conocimiento.

Esto lleva a que las acciones que se toman respecto a la medición y gestión de este Capital o de alguno de sus elementos sean dispares o parciales por parte de las empresas.

- Se cuenta con una clara identificación de FCE para el negocio. Los más destacados son los vinculados a la relación con el cliente y la gestión del conocimiento.
- La toma de decisiones vinculada al Capital Intelectual y FCE en la mayoría de los casos estudiados, se basa en la utilización de los indicadores de medición propuestos para este trabajo monográfico.
- Para aquellos casos en los cuales no se utiliza la medición del Capital Intelectual, observamos que es sumamente aplicable hacerlo dado que las empresas cuentan en su mayoría con la información necesaria.



Destacamos que el mayor motivo de no utilización no era la inaplicabilidad, sino el desconocimiento de los indicadores para la medición del Capital Intelectual.

- Para los casos en que no se utiliza la medición y que es aplicable el poder hacerlo, se consultó a los entrevistados si consideraban que fuera útil y en la mayoría de los casos la respuesta fue afirmativa. Esto denota la necesidad que hay por contar con información que facilite la toma de decisiones en cuanto al Capital Intelectual y la inquietud por este tema.
- La mayoría de las empresas consideran de utilidad para la toma de decisiones los indicadores propuestos por el equipo de trabajo.
- A continuación, y en base al resultado del trabajo de campo, presentamos la propuesta final de indicadores para cada elemento de los FCE. Para ello se tiene en cuenta la utilidad asignada por los entrevistados, eliminando de la propuesta inicial a aquellos a los que se los utiliza menos del 50%:

FCE	Elemento	Indicador
Innovación	Tipología del Personal y competencias de las personas	Nivel de cualificación actual respecto al necesario: personal que cumple con competencias definidas/ total del personal
		Proporción de inversión en capacitación con respecto al total: Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año/ Horas totales de capacitación en el año
	Capacidad de innovación de las personas y equipos	Desarrollo de metodologías y servicios: Número de metodologías y servicios desarrollados por año
		Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D): Inversión en I+D anual/ Inversión total anual

FCE	Elemento	Indicador
Gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	Capacitación recibida: Horas de capacitación recibidas en un período/ horas totales de trabajo en un período
	Proceso de Captación de conocimiento	Consultas a bases de conocimiento: Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento en un período determinado
		Acceso a la base de conocimientos: Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento /cantidad total de empleados
		Aportes a la Base de conocimientos: Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	Utilización de comunicaciones internas: número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento
		Compartir experiencias: Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas
	Trabajo en equipo	Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas: Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.
	Propiedad Intelectual	Metodologías y servicios nuevos: Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.
	Propiedad Intelectual	Aporte de metodologías y experiencias a la Base de conocimientos: Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)

FCE	Elemento	Indicador
Relación con el cliente	Satisfacción de cliente	Grado de satisfacción: (Clientes totales en un año- Clientes que se han mostrado insatisfechos)/ Clientes totales en el año
		Grado en que el servicio alcanzo las expectativas del cliente: Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año/ Clientes totales de clientes en un año
	Lealtad del Cliente	Tasa de retención: Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año
		Número de Reconocimiento y premios recibidos
Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente	Nivel de Satisfacción de los clientes: cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año	
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	Rotación de empleados: Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante un año/Numero medio de asalariados durante un año.
		Nivel de satisfacción del personal
	Trabajo en equipo	Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas: Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.
		Reconocimientos que se reciben de otras organizaciones por su ambiente laboral, preocupación por sus empleados, entre otros

FCE	Elemento	Indicador
Definición y Comunicación de las Estrategia	Cultura organizacional	Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia: Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.
	Proceso de Reflexión Estratégica	Generación de instancias de evaluación: Cantidad de reuniones que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia en un año
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	Utilización de comunicaciones internas: número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.

Como forma de cierre de este trabajo monográfico, concluimos que hemos alcanzado los dos objetivos principales: analizar la utilidad y la aplicabilidad de la medición del Capital Intelectual en las empresas de servicios profesionales del Uruguay objeto de la muestra.

Con respecto al primero, analizar la utilidad, destacamos que la mayoría de las empresas involucradas en el estudio, consideran de utilidad la medición del Capital Intelectual para la toma de decisiones.

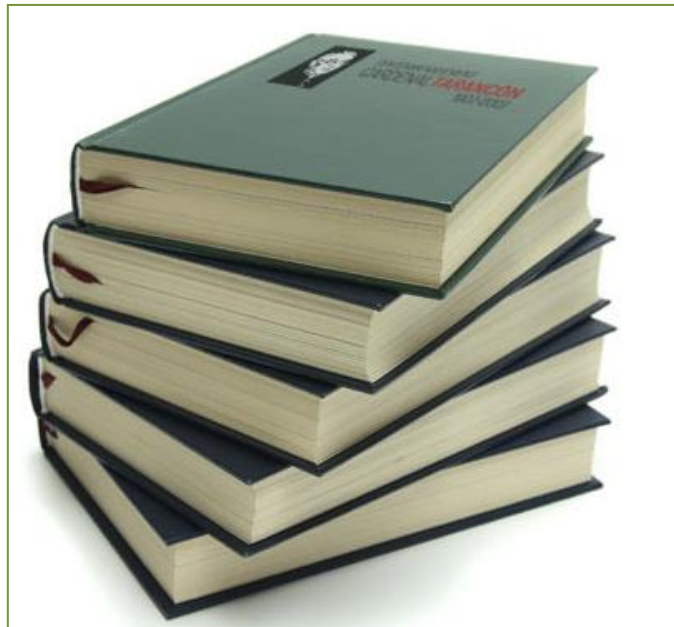
Analizando el segundo objetivo, concluimos que para los casos en que no se utiliza la medición, esta es aplicable debido a que las empresas cuentan o podrían disponer de la información necesaria para hacerlo.

Si bien los resultados alcanzados en algunos aspectos superaron nuestras expectativas, consideramos que todavía hay mucho por hacer en el sector en cuanto a la medición del Capital Intelectual. Tal vez sea necesario impulsar la importancia de este tema mediante la comparación con estándares internacionales y capacitaciones corporativas que brinden a la organización una metodología

adecuada para la organización de información y la medición de su Capital Intelectual.

# Bibliografía

---



## **Capítulo 7- Bibliografía**

Se presenta a continuación la bibliografía utilizada para el trabajo en orden cronológico.

### **7.1 Libros**

- **Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, 2009.** *Gestión por procesos.* 3ª Edición, Asociación española para la calidad. ESIC Editorial. España.
- **Soret los Santos, Ignacio, 2008.** *Modelo de medición de conocimiento y generación de Ventajas Competitivas sostenibles en el ámbito del iniciativa “respuesta eficiente al consumidor”.* Investigación docente, Editorial Liagrafic, España.
- **Álvarez Domínguez, María América, 2007.** *La información relacionada con los recursos humanos: necesidades, determinantes y efectos.* Universidad Santiago de Compostela, tese de doutoramento. España
- **Riesco González, Manuel, 2006.** *El negocio del conocimiento.* Ediciones Diaz de Santos. España
- **Carrión Maroto, Juan, 2006.** *Estrategia. De la visión a la acción.* Editorial ESIC. España.
- **Marin Marin, Henry, 2005.** *Gestión de conocimiento, Capital Intelectual, comunicación y cultura,* Medellin impresos Begon Ltda. Colombia
- **Marin Marin, Henry, 2005.** *Transformación cultural, diseño organizaciones y gestión del talento humano,* Medellin impresos Begon Ltda. Colombia

- **López Cabarcos, María Ángeles. Grandío Dopico, Antonio, 2005.** *Capital humano como fuente de ventaja competitiva, algunas reflexiones y experiencias.* Editorial Gesbiblo. España.
- **Martilla, Alberto Samuel, 2004.** *Capital Intelectual & Contabilidad de conocimiento,* ECOE Ediciones, tercera edición. Colombia.
- **Kaplan, Robert. Norton, David, 2004.** *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. España.
- **Thompson, A. y Strickland, A, 2002.** “*Administración Estratégica: teoría y casos*”. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- **Barceló Llauger, María. 2001.** *Hacia una economía del conocimiento.* Editorial ESIC. España.
- **Nevado Peña, Domingo. 1999.** *Control de Gestión Social La Auditoría de los Recursos Humanos.* Ediciones de la universidad de castilla. España.
- **Stewart, Thomas A. 1998.** *El Capital Intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones.* Ediciones Granica. Argentina.
- **Brooking, Annie, 1997.** *El Capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio,* Ediciones Paidós. España.
- **Roos, Johan. Roos, Göran. Dragonetti, Nicola. Edivinsson, Leif, 1997.** *El Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa.* Ediciones Paidós. España.
- **Maqueda Lafuente, Javier. Llaguno Musons, José Ignacio, 1995.** *Marketing estratégico para empresas de servicios.* Ediciones Díaz de Santos S.A. España.



## 7.2 Artículos

ACLARACIÓN: El material que se lista a continuación fue extraído de los sitios web que se indican en cada caso durante el período Febrero- Junio 2010. Esta aclaración pretende dejar constancia de que el material utilizado se encontraba en dichos sitios web en el período indicado, no siendo posible asegurar que los mismos se encuentren en fechas posteriores.

- **Alonso Ferreras, Víctor Hugo. Octubre 2009.** *Factores Críticos de Éxito y Evaluación de la Competitividad de Destinos Turísticos.* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>

- **Martín de Castro, Gregorio. Alama Salazar, Elsa Mercedes. Navas López, José Emilio. López Sáez, Pedro, Setiembre 2009.** *El papel del Capital Intelectual en la innovación tecnológica. Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España.* Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. N°40. España.

[http://www.acede.org/fotos/pdf/art285\\_40.3.pdf](http://www.acede.org/fotos/pdf/art285_40.3.pdf)

- **García de León Campero, Salvador, Enero-Junio 2008.** *El informe del Capital Intelectual como complemento del Informe financiero.* Revista académica Hospitalidad-ESDAI de la Escuela de Administración de Instituciones. México. Este artículo fue obtenido de la Base de Datos EBSCO

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&bquery=\(hospitalidad+ESDAI\)&db=zbh&loginpage=reflogin.asp&type=1&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&bquery=(hospitalidad+ESDAI)&db=zbh&loginpage=reflogin.asp&type=1&site=ehost-live)

- **Codina, Alex. Marzo 2007.** “Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones”.

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave)

- **Miles, John. Quintillán, Isabel, Agosto 2005.** *Auto-Evaluación del Capital Intelectual en la pequeña y mediana empresa.* Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales. Uruguay.

<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista6/articulos/Miles-Quintillan.pdf>

- **Murillo, Arturo. 2004.** *¿Qué son los factores Críticos de Éxito y cómo se vinculan con el BSC?* Consultoría Deinsa. Costa Rica.

[http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)

- **Horta, Roberto. Octubre, 2004.** *Informes de Capital Intelectual y de Responsabilidad Social Corporativa- Análisis crítico.* Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales, UCU, N°3, Año 2. Uruguay.

<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/revista3/pdf/horta.pdf>

- **Zeballos, Fernando. Octubre, 2004.** *Primer ensayo de investigación de la UCU sobre “Gestión del conocimiento”.* Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales, UCU, N°3, Año 2. Uruguay

<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista3/pdf/zeballos.pdf>

- **Rodríguez, Oscar. 2003.** *“Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración”*. Congreso Internacional y Virtual de Intangible. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid. España.

<http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>

- **Sheriff, Ernesto. Setiembre, 2003.** Breve bibliografía James Tobin.

<http://www.sheriffasoc.com/publicaciones/inmemorian.pdf>

- **Navas López, José Emilio. Ortiz de Urbina Criado, Marta. 2002.** *El Capital Intelectual en la empresa, Análisis de criterios y clasificación multidimensional.* Revista Economía Industrial, N° 346, IV. España

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20capital%20intelectual%20en%20la%20empresa.pdf>

- **Malgioglio, José María. Carazay, Cristina. Suardi, Diana. Bertolino, Gisela. Díaz, Teresa. Fernández, Analía. Manzini, Carinsa. Nannini, Susana. Tapia, Alejandrina. Vázquez, Claudia. Noviembre, 2001.** *Capital Intelectual: El intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio.*, Sextas jornadas “Investigación en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadísticas. Argentina.

[www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/.../malgiogliocapital01.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/.../malgiogliocapital01.pdf)

- **Funes Cataño, Yolanda. Hernandez Garnica, Cleotilde. Octubre-Diciembre, 2001.** *Medición del valor del Capital Intelectual.* Revista Contaduría y administración, N° 203. México.

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/91569.pdf>

- **Rezende, Yara. Agosto, 2001.** *Información para los negocios: los nuevos agentes del conocimiento y la gestión del Capital Intelectual.* Ciencias de la Información Vol. 32, No. 2, Pág. 47 a 57. Cuba.

<http://www.cinfo.cu/Userfiles/file/Cinfo/cinfo2001/v32n2a2001/informacion.pdf>

- **Valencia Zapata, Juan Esteban, Enero - Junio 2001.** *Nuevos conceptos del Capital Intelectual.* Revista CES Medicina, Vol. 15, N° 1, Pág. 81 a 90. Colombia.

[http://www.ces.edu.co/Descargas/Publ\\_Med\\_Vol15\\_1/PAG81-90\\_15-1.pdf](http://www.ces.edu.co/Descargas/Publ_Med_Vol15_1/PAG81-90_15-1.pdf)

- **Nevado Peña, Domingo. López Ruiz, Víctor Raúl. Octubre 2000.** *¿Cómo medir el Capital Intelectual de una empresa?* .Artículo publicado en la revista Partida Doble, N° 115, pág. 42 a 53. Universidad de Castilla.España.

[http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mo d10\\_CaptIntel.pdf](http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mo d10_CaptIntel.pdf)

- **Chaminade, Cristina. Abril-Junio 1999.** Artículo La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles. Proyecto MERITUM. IADE-UAM. Revista Madri+d, N° 3. España.

<http://www.madrimasd.org/revista/revista3/tribuna/tribunas3.asp>

- **Argadoña, Antonio. 1998.** *La teoría de los Stakeholders y el bien común.* Universidad de Navarra. España.

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>

- **Eccles, Robert. Enero – Febrero 1991.** The Performance Measurement Manifesto Eccles is a professor. Harvard Business Review, pág. 131-137. Estados Unidos.

[http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-3\\_2010\\_The-Performance-Measument-Manifeto-Eccles-1991.pdf](http://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-3_2010_The-Performance-Measument-Manifeto-Eccles-1991.pdf)

- **Rockart, J.F. Marzo – Abril 1979.** *Chief executives define their own data needs.* Harvard Business Review. Estados Unidos.

<http://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs/ar/1>

### 7.3 Monografías

- **Martini Pauletti, Carla. 2002.** *Capital Intelectual, las raíces ocultas del valor de las empresas.* Trabajo de investigación monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República para obtener el título de Contador Público. Uruguay
- **Nuñez, Elias. Bercianos, Fernando. Donadio, Christian. 1999.** *Reconocimiento y medición del Capital Intelectual: activos intangibles.* Trabajo de investigación monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República para obtener el título de Contador Público. Uruguay

# Anexos

---



## Anexos

### Anexo 1. Formulario utilizado en entrevistas

#### Sección 1

1) ¿Qué se entiende en su empresa por Capital Intelectual?

2) ¿Qué cosas Ud. considera que son valiosas para el éxito de su organización?

3) Califique cada uno de los siguientes factores críticos de éxito que se listan a continuación de acuerdo a la importancia que se le da en su empresa:

	Alta	Media	Baja
FCE1: Innovación			
FCE2: Gestión del Conocimiento			
FCE3: Relación con el cliente			
FCE4: Motivación y trabajo en equipo			
FCE5: Definición y comunicación de la estrategia			

4) Mencione otros factores críticos de éxito que sean importantes para su empresa:

5) ¿Considera que su empresa monitorea los factores críticos de éxito vinculados al Capital Intelectual?

Si

No

*Si su respuesta es afirmativa continúe en la pregunta (6)*

*Si su respuesta es negativa continúe en Sección 2.*

b) El monitoreo a los factores críticos de éxito se realiza mediante:

- a) Indicadores
- b) Forma cualitativa

*Si su respuesta es b) continúe en la Sección 2 y si es a) continúe en la Sección 3*

## Sección 2

1) En caso de que en su empresa no monitoree a los FCE o utilice solo información cualitativa, seleccione el motivo (uno solo de ellos):

a) No se dispone de información necesaria para aplicarlos	
b) Desconocimiento sobre indicadores	
c) No consideramos que sea importante su medición	
d) Otros motivos	

En caso de haber indicado "Otros motivos", indique cuáles son:

--

Si su respuesta es la opción (a) debe continuar en la pregunta 2 de esta sección.

Si su respuesta es la opción (b) debe continuar en la pregunta 1 de la sección 3.

Si su respuesta es la opción (c) hemos terminado con el cuestionario. Muchas gracias.

2) Analice si su empresa cuenta con la siguiente información indicando en la columna "Cuenta". En caso de no contar con la información, sirvase en indicar en la columna "Podría" si podría contar con ella. Sugerimos utilizar un check en caso afirmativos y una cruz para dar respuestas negativas.

Información	Cuenta	Podría	Contribuye a medir el siguiente FCE:
Escala de competencias definida			Innovación
Número total de personal			Innovación
Número de personal que cumple con las competencias definidas			Innovación
Monto de Inversión anual en capacitación en innovación			Innovación
Monto inversiones total anual			Innovación
Registro de metodologías creadas en un año			Innovación
Registro de servicios creados en un año			Innovación
Monto invertido en I+D en un año			Innovación
Monto invertido total en un año			Innovación
Plan de incentivos definido			Innovación
Registro del monto de incentivos en innovación anuales			Innovación
Registro del monto de incentivos totales anuales			Innovación
Plan de incentivos definido			Innovación
Cantidad de empleados que obtiene incentivos por innovación en el año			Innovación
Cantidad total de empleados que trabajan en la organización			Innovación
Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año actual			Innovación
Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año anterior			Innovación
Monto de inversiones en tecnología de procesos y productos anual			Innovación
Monto total de inversiones realizadas en el año			Innovación



Información	Cuenta	Podría	Contribuye a medir el siguiente FCE:
Registro de Horas de capacitación recibidas en un período			Gestión del Conocimiento
Registro de horas totales de trabajo en un período			Gestión del Conocimiento
Registro de cantidad de empleados que dictan cursos en un año			Gestión del Conocimiento
Cantidad de empleados totales de la organización			Gestión del Conocimiento
Registro de la cantidad de consultas que se realizan a la base de conocimiento en un año			Gestión del Conocimiento
Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento			Gestión del Conocimiento
Cantidad total de empleados			Gestión del Conocimiento
Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización			Gestión del Conocimiento
Frecuencia con que se emiten comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento.			Gestión del Conocimiento
Tipos de medios de comunicación interna: boletines, carteleras, mails, etc.			Gestión del Conocimiento
Cantidad de veces que en el año se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y el conocimiento adquirido de ellas.			Gestión del Conocimiento
Cantidad de proyectos compartidos en un año			Gestión del Conocimiento
Cantidad total de proyectos en un año			Gestión del Conocimiento
Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año			Gestión del Conocimiento
Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización			Gestión del Conocimiento
Encuestas de satisfacción definidas			Relación con el cliente
Cantidad de clientes que han consumido en el año			Relación con el cliente
Cantidad de clientes que se han mostrado insatisfechos			Relación con el cliente
Cantidad de clientes totales en el año			Relación con el cliente
Encuestas de satisfacción definidas			Relación con el cliente
Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año			Relación con el cliente
Cantidad de clientes al inicio del ejercicio			Relación con el cliente
Cantidad de nuevos clientes			Relación con el cliente
Cantidad de clientes al final del ejercicio			Relación con el cliente
Cantidad de reconocimientos o premios recibidos o ubicación obtenida en un ranking.			Relación con el cliente
Cantidad de clientes que recibieron servicios de apoyo en un año			Relación con el cliente
Cantidad de clientes que manifestaron estar satisfechos con dicho servicio en un año			Relación con el cliente
Cantidad de personas que han renunciado en un año			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de personas con los que cuenta la empresa en un año			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Encuestas de satisfacción realizadas			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Escala de competencias definida			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Número total de personal			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Número de personal que cumple con las competencias definidas			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de proyectos por año			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Número de proyectos que involucren a más de un sector o área por año.			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Encuestas realizadas al personal			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de reconocimientos recibidos por año			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Antigüedad media del personal			Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Información acerca de la realización de reuniones de comunicación de la estrategia.			Definición y Comunicación de la Estrategia
Cantidad de reuniones realizadas por año			Definición y Comunicación de la Estrategia
Temática tratada en las reuniones			Definición y Comunicación de la Estrategia
Información sobre la realización de encuestas o cuestionarios sobre la estrategia de la empresa			Definición y Comunicación de la Estrategia

**Sección 3**

1) Para los indicadores que se presentan, analizar si utiliza o no dicho indicador. En caso de no utilizarlo, indicar si cuenta con la información necesaria para utilizar el indicador o si podría disponer de dicha información. Además indique si considera o no útil para su empresa la utilización de los indicadores que hasta ahora no utiliza..

*ACLARACIÓN: Sírvase indicar con "X" sus respuestas negativas y con "V" sus respuestas afirmativas, y antes de contestar sírvase leer las referencias realizadas con asterisco.*

FCE	Elemento	Indicador	Usa /Útil (**)	No usa/ no útil (**)	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta	Podría	Útil	Motivo del no uso (*)		
Innovación	Tipología del Personal y competencias de las personas	<b>Nivel de cualificación actual respecto al necesario:</b> personal que cumple con competencias definidas/ total del personal			Escala de competencias definida				(a) (b) (c)		
					Número total de personal						
		<b>Proporción de inversión en capacitación con respecto al total:</b> Monto de Inversión anual en capacitación en innovación / Monto inversiones total anual				Monto de Inversión anual en capacitación en innovación				(a) (b) (c)	
						Monto inversiones total anual					
	Capacidad de innovación de las personas y equipos	<b>Desarrollo de metodologías y servicios:</b> Número de metodologías y servicios desarrollados por año				Registro de metodologías creadas en un año				(a) (b) (c)	
						Registro de servicios creados en un año					
		<b>Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):</b> Inversión en I+D anual/ Inversión total anual				Monto invertido en I+D en un año				(a) (b) (c)	
						Monto invertido total en un año					
	Fomento a la innovación	<b>Incentivos a la innovación:</b> Incentivos del desempeño en innovación anuales/Incentivos totales anuales				Plan de incentivos definido				(a) (b) (c)	
						Registro del monto de incentivos en innovación anuales					
			<b>Cantidad de empleados que reciben incentivos por innovación:</b> Cantidad de empleados que obtienen incentivos por innovación anual/cantidad de empleados totales anual				Plan de incentivos definido				(a) (b) (c)
							Cantidad de empleados que obtiene incentivos por innovación en el año				
	Tecnología de Proceso y de Producto	<b>Incorporación de tecnología:</b> Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en el año/Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos del año anterior				Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año actual				(a) (b) (c)	
						Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año anterior					
			<b>Inversión en tecnología:</b> Inversión en tecnología de procesos y productos anual/total de inversiones anual				Monto de inversiones en tecnología de procesos y productos anual				(a) (b) (c)
Monto total de inversiones realizadas en el año											
		<b>Capacitación recibida:</b> Horas de capacitación recibidas en un período/ horas totales de trabajo en un período				Registro de Horas de capacitación recibidas en un período				(a) (b) (c)	
						Registro de horas totales de trabajo en un período					

FCE	Elemento	Indicador	Usa /Útil (**)	No usa/ no útil (**)	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta	Podría	Útil	Motivo del no uso (*)
Gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	<b>Capacitaciones dictadas:</b> Cantidad de empleados que dan cursos/ cantidad total de empleados de la organización			Registro de cantidad de empleados que dictan cursos en un año				(a) (b) (c)
					Cantidad de empleados totales de la organización				
		<b>Consultas a bases de conocimiento:</b> Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento en un período determinado			Registro de la cantidad de consultas que se realizan a la base de conocimiento en un año				(a) (b) (c)
	Proceso de Captación de conocimiento	<b>Acceso a la base de conocimientos:</b> Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento /cantidad total de empleados			Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento				(a) (b) (c)
					Cantidad total de empleados				
		<b>Aportes a la Base de conocimientos:</b> Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)			Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado: - En una sector - En un área - En el total de la organización				(a) (b) (c)
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	<b>Utilización de comunicaciones internas:</b> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.			Número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.				(a) (b) (c)
					Tipos de medios de comunicación interna: boletines, carteleras, mails, etc.				
		<b>Compartir experiencias:</b> Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas			Cantidad de veces que en el año se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y el conocimiento adquirido de ellas.				(a) (b) (c)
	Trabajo en equipo	<b>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:</b> Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.			Cantidad de proyectos compartidos en un año				(a) (b) (c)
					Cantidad total de proyectos en un año				
	Propiedad Intelectual	<b>Metodologías y servicios nuevos:</b> Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.			Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año				(a) (b) (c)
		<b>Aporte de metodologías y experiencias a la Base de conocimientos:</b> Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)			Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización				(a) (b) (c)

FCE	Elemento	Indicador	Usa Útil (**)	No usa/ no útil (**)	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta	Podría	Útil	Motivo del no uso (*)		
Relación con el cliente	Satisfacción de cliente	<b>Grado de satisfacción:</b> (Clientes que han consumido en un año- Clientes que se han mostrado insatisfechos)/ Clientes totales en el año			Encuestas de satisfacción definidas				(a) (b) (c)		
					Cantidad de clientes que han consumido en el año						
					Cantidad de clientes que se han mostrado insatisfechos						
					Cantidad de clientes totales en el año						
	Lealtad del Cliente	<b>Tasa de retención:</b> Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año				Cantidad de clientes al inicio del ejercicio			(a) (b) (c)		
						Cantidad de nuevos clientes					
						Cantidad de clientes al final del ejercicio					
	Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente	<b>Número de Reconocimiento y premios recibidos</b>				Cantidad de reconocimientos o premios recibidos			(a) (b) (c)		
						<b>Nivel de Satisfacción de los clientes:</b> cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año	Encuesta de satisfacción definida				(a) (b) (c)
							Cantidad de clientes que recibieron servicios de apoyo en un año				
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	<b>Rotación de empleados:</b> Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante un año/Numero medio de asalariados durante un año.			Cantidad de asalariados que han renunciado en un año			(a) (b) (c)			
					Cantidad de asalariados con los que cuenta la empresa en un año						
		Nivel de satisfacción del personal			Encuestas de satisfacción realizadas			(a) (b) (c)			
	Competencias Adecuadas	<b>Antigüedad media del personal</b>				Antigüedad media del personal			(a) (b) (c)		
						<b>Nivel de cualificación actual respecto al necesario:</b> personal que cumple con competencias definidas/ total del personal	Escala de competencias definida				(a) (b) (c)
							Número total de personal				
							Número de personal que cumple con las competencias definidas				
	Trabajo en equipo	<b>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:</b> Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.				Cantidad de proyectos por año			(a) (b) (c)		
						Número de proyectos que involucren a más de un sector o área por año.					
		<b>Reconocimientos que se reciben de otras organizaciones por su ambiente laboral, preocupación por sus empleados, entre otros</b>				Cantidad de reconocimientos recibidos por año			(a) (b) (c)		

FCE	Elemento	Indicador	Usa /Útil (**)	No usa/ no útil (**)	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta	Podría	Útil	Motivo del no uso (*)
Definición y Comunicación de las Estrategia	Cultura organizacional	<b>Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia:</b> Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.			Información acerca de la realización de reuniones de comunicación de la estrategia.				(a) (b) (c)
					Cantidad de reuniones realizadas por año				
					Temática tratada en las reuniones				
		<b>Evaluación de entendimiento de la estrategia:</b> Nivel de entendimiento de la estrategia por parte del personal de la empresa			Información sobre la realización de encuestas o cuestionarios sobre la estrategia de la empresa				(a) (b) (c)
					Frecuencia de realización de dichas encuestas				
	Proceso de Reflexión Estratégica	<b>Generación de instancias de evaluación:</b> Cantidad de reuniones anuales que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia.			Información referente a la realización de reuniones con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia				(a) (b) (c)
					Temática tratada				
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	<b>Utilización de comunicaciones internas:</b> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.			Número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y				(a) (b) (c)
Temática tratada									
<p>(*)Motivo del no uso: a) Consideramos que no es crítico                      b) Desconocimiento                      c) Otros motivos</p> <p>(**) Si Ud. utiliza indicadores, las posibles respuestas para estas columnas es si "Usa" o "No usa" el indicador. Si Ud. no utiliza indicadores, la posible respuesta para estas columnas es si le parece "Útil" o "No Útil"</p> <p>2) Si en la Sección 1 en la pregunta 4 Ud. indicó otros FCE, sírvase en detallar cómo los miden:</p>									
<p>2) ¿Hay algo de lo que no se haya mencionado y que para Ud. es importante para la medición del Capital Intelectual?</p>									

## Anexo 2. Resultado de las entrevistas

### Respuestas de la Sección 1:

<b>1) ¿Qué se entiende en su empresa por Capital Intelectual?</b>			
Es el conocimiento acumulado y la preparación profesional de los empleados.			
Todo los elementos de la empresa que no forman parte del Capital Financiero son Capital Intelectual.			
Activos intangibles, el conocimiento, la información, experiencias que si bien no se encuentran reflejados en los estados contables crean valor en la organización y la diferencian de otras en el mercado.			
El conocimiento y experiencia del personal.			
<b>2) ¿Qué cosas Ud. considera que son valiosas para el éxito de su organización?</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Cantidad de empresas que coinciden en la respuesta</b>		
Innovación y desarrollo	4		
Compromiso de sus empleados	3		
Imagen y reputación de la empresa en el mercado	3		
Conocimiento y formación del personal	6		
Adecuada selección del personal	2		
Perfiles flexibles que se adapten a los cambios y necesidades de la	1		
Trabajo en equipo	4		
Relación y cercanía con el cliente	2		
Capacitación continua	5		
Alineamiento del personal con los objetivos de la empresa	3		
<b>3) Califique cada uno de los siguientes factores críticos de éxito que se listan a continuación de acuerdo a la importancia que se le da en su empresa:</b>			
	Alta	Media	Baja
FCE1: Innovación	3	3	
FCE2: Gestión del Conocimiento	5	1	
FCE3: Relación con el cliente	6		
FCE4: Motivación y trabajo en equipo	5	1	
FCE5: Definición y comunicación de la estrategia	2	4	
<b>4) Mencione otros factores críticos de éxito que sean importantes para su empresa:</b>			
No respuestas-			
<b>5) ¿Considera que su empresa monitorea los factores críticos de éxito vinculados al Capital Intelectual?</b>			
			<b>Si</b>
			<b>No</b>
Si su respuesta es afirmativa continúe en la pregunta (6)			4
Si su respuesta es negativa continúe en Sección 2.			2
<b>6) El monitoreo a los factores críticos de éxito se realiza mediante:</b>			
Si su respuesta es b) continúe en la Sección 2.			
a) Indicadores	4		
b) Forma cualitativa	0		

Respuestas de la Sección 2:

1) En caso de que en su empresa no monitorea a los FCE o utilice solo información cualitativa, seleccione el motivo (uno solo de ellos):

a) No se dispone de información necesaria para aplicarlos	
b) Desconocimiento sobre indicadores	2
c) No consideramos que sea importante su medición	
d) Otros motivos	

En caso de haber indicado "Otros motivos", indique cuáles son:

Si su respuesta es la opción (a) debe continuar en la pregunta 2 de esta sección.  
 Si su respuesta es la opción (b) debe continuar en la pregunta 1 de la sección 3.  
 Si su respuesta es la opción (c) hemos terminado con el cuestionario. Muchas gracias.

2) Analice si su empresa cuenta con la siguiente información indicando en la columna "Cuenta". En caso de no contar con la información, sírvase en indicar en la columna "Podría" si podría contar con ella. Sugerimos utilizar un check en caso afirmativos y una cruz para dar respuestas negativas.

Información	Cuenta SI	Cuenta NO	Podría SI	Podría NO	Contribuye a medir el siguiente FCE:
Escala de competencias definida	1	1		1	Innovación y mMotivación, compromiso y trabajo en equipo
Número total de personal	2				Innovación, Gestión del conocimiento y Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Número de personal que cumple con las competencias definidas		2	1	1	Innovación y Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año	1	1	1		Innovación
Horas dedicadas a capacitación en el año	1	1	1		Innovación
Registro de metodologías creadas en un año		2	1	1	Innovación
Registro de servicios creados en un año	1	1		1	Innovación
Monto invertido en I+D en un año		2	1	1	Innovación
Plan de incentivos definido	1	1	1		Innovación
Registro del monto de incentivos en innovación anuales	1	1	1		Innovación
Registro del monto de incentivos totales anuales	1	1	1		Innovación
Cantidad de empleados que obtiene incentivos por innovación en el año	1	1	1		Innovación
Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año actual	1	1		1	Innovación
Registro del monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año anterior	1	1		1	Innovación
Monto de inversiones en tecnología de procesos y productos anual	1	1		1	Innovación
Registro de horas de capacitación recibidas en un año	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Registro de horas totales de trabajo en un año	1	1	1		Gestión del Conocimiento
Registro de cantidad de empleados que dictan cursos en un año	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Registro de la cantidad de consultas que se realizan a la base de conocimiento en un año	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Número de boletines emitidos u otro medio de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento.		2	1	1	Gestión del Conocimiento
Tipos de medios de comunicación interna: boletines, carteleras, mails, etc.	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Cantidad de veces que en el año se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y el conocimiento adquirido de ellas.	1	1		1	Gestión del Conocimiento
Cantidad de proyectos compartidos en un año que involucran a más de un área o sector	1	1		1	Gestión del Conocimiento y motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad total de proyectos en un año	1	1	1		Gestión del Conocimiento y motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año		2	1	1	Gestión del Conocimiento
Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización		2	1	1	Gestión del Conocimiento
Encuestas de satisfacción definidas para el cliente	1	1		1	Relación con el cliente
Cantidad de clientes que se han mostrado insatisfechos	1	1	1		Relación con el cliente
Cantidad de clientes totales en el año	2		1		Relación con el cliente
Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año	1	1	1		Relación con el cliente
Cantidad de clientes al inicio del ejercicio	1	1	1		Relación con el cliente
Cantidad de nuevos clientes	1	1	1		Relación con el cliente
Cantidad de clientes al final del ejercicio	1	1	1		Relación con el cliente
Cantidad de reconocimientos o premios recibidos o ubicación obtenida en un ranking.	1	1	1		Gestión del Conocimiento y motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de clientes que recibieron servicios de apoyo en un año	2				Relación con el cliente
Cantidad de clientes que manifestaron estar satisfechos con el servicio de apoyo en un año	1	1		1	Relación con el cliente
Cantidad de personas que han renunciado en un año	1	1	1		Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Cantidad de personas con los que cuenta la empresa en un año	2				Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Encuestas de satisfacción realizadas al personal	1	1	1		Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Encuestas realizadas al personal	1	1		1	Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Antigüedad media del personal	1	1	1		Motivación, compromiso y trabajo en equipo
Información acerca de la realización de reuniones de comunicación de la estrategia.	1	1		1	Definición y Comunicación de la Estrategia
Cantidad de reuniones realizadas por año relacionadas a tratar la temática de la	1	1		1	Definición y Comunicación de la Estrategia
Información referente a la realización de reuniones con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia		2	1	1	Definición y Comunicación de la Estrategia
Número de boletines emitidos u otro medio de comunicación interna que permitan la	1	1		1	Definición y Comunicación de la Estrategia

Respuestas de la Sección 3:

FCE	Elemento	Indicador	Usa	No usa	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta SI	Cuenta NO	Podría SI	Podría NO	Útil SI	Útil NO	Motivo del no uso (*)	
Innovación	Tipología del Personal y competencias de las personas	Nivel de cualificación actual respecto al necesario: personal que cumple con competencias definidas/ total del personal	2	2	Escala de competencias definida	1	1		1	1	1	c	
					Número total de personal	2							
					Número de personal que cumple con las competencias definidas	1	1		1				
		Proporción de inversión en capacitación con respecto al total: Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año/ Horas totales de capacitación en el año	2	2	Horas dedicadas a la capacitación en innovación en un año		2	1	1	1	1	c	b
	Horas dedicadas a capacitación en el año				1	1	1						
	Capacidad de innovación de las personas y equipos	Desarrollo de metodologías y servicios: Número de metodologías y servicios desarrollados por año	2	2	Registro de metodologías creadas en un año	1	1		1	1	1	c	b
					Registro de servicios creados en un año	1	1		1				
		Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D): Inversión en I+D anual/ Inversión total anual	2	2	Monto invertido en I+D en un año	1	1		1	1	1	c	b
					Monto invertido total en un año	1	1		1				
	Cultura Organizacional	Incentivos a la innovación: Incentivos del desempeño en innovación anuales/Incentivos totales anuales	1	3	Plan de incentivos definido para la innovación	3				1	3	a	c
					Monto de incentivos en innovación anuales	2	1	1					
					Monto de incentivos totales anuales	3							
		Cantidad de empleados que reciben incentivos por innovación: Cantidad de empleados que obtienen incentivos por innovación anual/cantidad de empleados totales anual	1	3	Plan de incentivos definido para la innovación	2	1		1	1	3	c	c
					Cantidad de empleados que obtiene incentivos por innovación en el año	1	2		2				
					Cantidad total de empleados que trabajan en la organización	3							
Tecnología de Proceso y de Producto	Incorporación de tecnología: Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos en el año/Incorporación de nueva tecnología a los procesos y productos del año anterior	0	4	Monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año actual	1	3	1	2	1	3	a	b	
				Monto de la incorporación de nueva tecnología a procesos y productos en el año anterior	1	3	1	2					
	Inversión en tecnología: Inversión en tecnología de procesos y productos anual/total de inversiones anual	1	3	Monto de inversiones en tecnología de procesos y productos anual	1	2	1	1	1	3	a	a	
Monto total de inversiones realizadas en el año				1	2	1	1						



FCE	Elemento	Indicador	Usa	No usa	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta SI	Cuenta NO	Podría SI	Podría NO	Útil SI	Útil NO	Motivo del no uso (*)	
Gestión del conocimiento	Cultura Organizacional	<b>Capacitación recibida:</b> Horas de capacitación recibidas en un período/ horas totales de trabajo en un período	2	2	Registro de horas de capacitación recibidas en un año	1	1		1		2	a a	
					Registro de horas totales de trabajo en un año	1	1		1				
		<b>Capacitaciones dictadas:</b> Cantidad de empleados que dan cursos/ cantidad total de empleados de la organización	0	4	Cantidad de empleados que dictan cursos en un año	2	2		2		4	a a c c	
					Cantidad de empleados totales de la organización	4			0				
	Proceso de Captación de conocimiento	<b>Consultas a bases de conocimiento:</b> Cantidad de consultas que se realizan a la bases de conocimiento en un período determinado	2	2	Registro de la cantidad de consultas que se realizan a la base de conocimiento en un año	1	1	1				2	a a
		<b>Acceso a la base de conocimientos:</b> Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento /cantidad total de empleados	2	2	Cantidad de empleados con acceso a la base de conocimiento	2						2	a c
					Cantidad total de empleados	2							
	<b>Aportes a la Base de conocimientos:</b> Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)	2	2	Cantidad de aportes que se realizan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización	1	1		1			2	a c	
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	<b>Utilización de comunicaciones internas:</b> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento	3	1	Número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de conocimiento	1					1		b
					Tipos de medios de comunicación interna: boletines, carteleras, mails, etc.	1							
		<b>Compartir experiencias:</b> Frecuencia con la que se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y conocimientos adquiridos de ellas	4	0	Cantidad de veces que en el año se realizan talleres donde se comparten experiencias laborales y el conocimiento adquirido de ellas.								
	Trabajo en equipo	<b>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:</b> Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.	2	2	Cantidad de proyectos compartidos en un año con otras divisiones, departamentos o empresas	1	1		1			2	a c
Cantidad total de proyectos en un año					1	1		1					
Propiedad Intelectual	<b>Metodologías y servicios nuevos:</b> Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año.	3	1	Cantidad de servicios y metodologías desarrolladas por la empresa en un año		1	1				1	a	
	<b>Aporte de metodologías y experiencias a la Base de conocimientos:</b> Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado (por sector/área/total de la organización)	2	2	Cantidad de metodologías creadas y experiencias laborales que se ingresan a la base de conocimiento en un período determinado: - En un sector - En un área - En el total de la organización	1	1		1			2	c c	

FCE	Elemento	Indicador	Usa	No usa	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta SI	Cuenta NO	Podría SI	Podría NO	Útil SI	Útil NO	Motivo del no uso (*)				
Relación con el cliente	Satisfacción de cliente	<b>Grado de satisfacción:</b> (Clientes totales en un año-Clientes que se han mostrado insatisfechos)/ Clientes totales en el año	4	0	Encuestas de satisfacción del cliente definidas											
					Cantidad de clientes que se han mostrado insatisfechos											
					Cantidad de clientes totales en el año											
		<b>Grado en que el servicio alcanzo las expectativas del cliente:</b> Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año/ Clientes totales de clientes en un año	4	0	Encuestas de satisfacción del cliente definidas											
					Cantidad de clientes que manifiestan haber visto sus expectativas superadas en un año											
					Cantidad de clientes totales en el año											
	Lealtad del Cliente	<b>Tasa de retención:</b> Número de clientes retenidos o renovados en un año/ número de clientes en un año	2	2	Cantidad de clientes al inicio del ejercicio	1	1	1								
					Cantidad de nuevos clientes	1	1	1			1	1	c			
					Cantidad de clientes al final del ejercicio	1	1	1					c			
	Proceso de Servicio y Apoyo al Cliente	<b>Número de Reconocimiento y premios recibidos</b>	2	2	Cantidad de reconocimientos o premios recibidos		2		2			2	b			
<b>Nivel de Satisfacción de los clientes:</b> cantidad de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo y están satisfechos en un año/cantidad total de clientes que recibieron procesos de servicio y apoyo en un año					4	0	Encuestas de satisfacción del cliente definidas									
Cantidad de clientes que recibieron servicios de apoyo en un año																
Motivación, Compromiso y trabajo en equipo	Satisfacción del personal	<b>Rotación de empleados:</b> Número de asalariados que hayan abandonado la empresa durante un año/Numero medio de asalariados durante un año.	3	1	Cantidad de personas que han renunciado en un año	1					1		b			
					Cantidad de personas con los que cuenta la empresa en un año	1										
		<b>Nivel de satisfacción del personal</b>	4	0	Encuestas de satisfacción realizadas al personal											
	Competencias Adecuadas	<b>Antigüedad media del personal</b>	1	3	Antigüedad media del personal	2	1	1				3	a			
					<b>Nivel de cualificación actual respecto al necesario:</b> personal que cumple con competencias definidas/ total del personal	0	4	Escala de competencias definida	3	1		1				b
								Número total de personal	3	1		1		1	3	b
	Trabajo en equipo	<b>Proyectos comunes entre divisiones, departamentos o empresas:</b> Número de proyectos compartidos en un año/ número total de proyectos en un año.	2	2	Cantidad de proyectos por año	1	1		1			2	b			
					Número de proyectos que involucren a más de un sector o área por año.	1	1		1				b			
					<b>Reconocimientos que se reciben de otras organizaciones por su ambiente laboral, preocupación por sus empleados, entre otros</b>	2	2	Cantidad de reconocimientos recibidos por año		2		2		2	b	

FCE	Elemento	Indicador	Usa	No usa	Información necesaria para utilizar el indicador	Cuenta SI	Cuenta NO	Podría SI	Podría NO	Útil SI	Útil NO	Motivo del no uso (*)
Definición y Comunicación de las Estrategia	Cultura organizacional	<b>Realización de reuniones de actualización vinculados a la estrategia:</b> Frecuencia con la que se realizan reuniones/talleres para la comunicación de la estrategia, visión y misión de la organización y su situación actual.	3	1	Información acerca de la realización de reuniones de comunicación de la estrategia.		1		1	1		b
					Cantidad de reuniones realizadas por año		1		1			
	Proceso de Reflexión Estratégica	<b>Generación de instancias de evaluación:</b> Cantidad de reuniones que se realizan con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia en un año	1	3	Cantidad de reuniones realizadas con el fin de evaluar el cumplimiento de la estrategia en un año		3		3	1	2	b b b
	Mecanismos de Transmisión y Comunicación	<b>Utilización de comunicaciones internas:</b> número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.	4	0	Número de boletines emitidos u otros medios de comunicación interna que permitan la difusión de los valores y elementos vinculados a la estrategia de la organización.							

(\*)Motivo del no uso: a) Consideramos que no es crítico  
 b) Desconocimiento  
 c) Otros motivos

(\*\*) Si Ud. utiliza indicadores, las posibles respuestas para estas columnas es si "Usa" o "No usa" el indicador. Si Ud. no utiliza indicadores, la posible respuesta para estas columnas es si le parece "Útil" o "No Útil"

2) Si en la Sección 1 en la pregunta 4 Ud. indicó otros FCE, sírvase en detallar cómo los miden:

No Respuesta -

2) ¿Hay algo de lo que no se haya mencionado y que para Ud. es importante para la medición del Capital Intelectual?

No Respuesta -

## Índice de Figuras

<b>N° Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
	<i>Figura 1: Gestión de una Ventaja Competitiva Sostenible</i> .....	16
	<i>Figura 2: Metodología de trabajo</i> .....	23
	<i>Figura 3: El nuevo motor de la economía</i> .....	30
	<i>Figura 4: Razones de una nueva realidad para la empresa</i> .....	32
	<i>Figura 5: Capital Intelectual</i> .....	34
	<i>Figura 6: Definición de Capital Intelectual</i> .....	40
	<i>Figura 7: Objetivos del Proyecto Meritum</i> .....	51
	<i>Figura 8: Objetivos del Informe de Capital Intelectual</i> .....	53
	<i>Figura 9: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....	58
	<i>Figura 10: Navegador del Capital Intelectual</i> .....	63
	<i>Figura 11: Esquema de valor Skandia</i> .....	65
	<i>Figura 12: El Navegador de Sakandia</i> .....	66
	<i>Figura 13: Modelo Technology Broken</i> .....	68
	<i>Figura 14: Esquema de Componentes del Capital Intelectual</i> .....	73
	<i>Figura 15: Elementos del Capital Humano</i> .....	77
	<i>Figura 16: Elementos del Capital Estructural</i> .....	78
	<i>Figura 17: Elementos del Capital Relacional</i> .....	79
	<i>Figura 18: Factores críticos de éxito identificados</i> .....	90
	<i>Figura 19: Factores críticos de éxito identificados</i> .....	92
	<i>Figura 20: Esquema de trabajo</i> .....	93