

Medición del Capital Intelectual: "descubrir el oro oculto de las empresas"



Por Julián Macaya

Fundador de iKampus

"La riqueza fluye directamente de la innovación no de la optimización, es decir que la riqueza se logra tratando de aprehender lo desconocido aunque sea imperfectamente." (Kevin Nelly)

El economista J. Kendrick indicaba, en un estudio sobre la contribución de las inversiones en bienes intangibles al crecimiento de los Estados Unidos, que mientras en el año 1929 la relación entre bienes tangibles e intangibles era de 70% a 30%, en la década del '90, esta relación se convirtió en 37% a 63%.

El "oro oculto" se encuentra en el Capital Intelectual (CI) de una empresa, que no está identificado en los balances, pero que sin embargo, es fuente principal de futuros beneficios económicos. Desde hace una década se vienen desarrollando en el ámbito internacional, distintos modelos que han evolucionado en su abordaje e implementación. **Los modelos no sólo miden resultados, sino también los procesos que los generan.**

Empresas como "Compaq" comprendieron la importancia de desarrollar el CI, hecho que se vio reflejado en el valor del precio de venta a Hewlett-Packard.

Más del 50% de los u\$s 25.000 millones del precio de la transacción, fueron reconocidos como intangibles: contratos, lista de clientes, acuerdos de distribución. Este reconocimiento de Intangibles en los balances, en operaciones de venta o fusión, está sustentado en la normativa SFAS 141, 142 y 143 (Statement of Financial Accounting Standards). Si bien, la norma mencionada está acotada a la medición de activos adquiridos a través de combinaciones de negocios (es decir, estos Intangibles sólo son reconocidos en el balance de una empresa, en el caso de resultar adquirida por otra), las normas constituyen un avance para acortar la brecha entre los valores contables, y los valores de mercado.

Desde RR.HH. hacia la Gerencia de "Activos Intangibles Autogenerados"

"El mayor reto de los gerentes del siglo XXI será cómo liderar las fuerzas intelectuales de sus organizaciones." (Warren Bennis)

Las claves del éxito de los gerentes serán:

- Concebir al "conocimiento aplicado" como el recurso crítico de producción.
- Descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas.

Una vez detectado ese "oro oculto", entendido como conocimiento de la gente aplicado a procesos, productos y servicios, deberá extraerse esa riqueza, a través del desarrollo de las capacidades colectivas, que a su vez generarán procesos de creación de valor.

Entender sus activos de CI ayudaría a: detectar que parte de sus programas de entrenamiento mejoran en realidad su productividad real, y también a saber cuáles de éstos se encuentran mal dirigidos.

Los proyectos de e-learning por medio de plataformas tecnológicas (LMS), brindan la posibilidad de desarrollar procesos de generación de valor, nutriendo a la empresa de Activos Intangibles Autogenerados (AIA). Por ejemplo: transferencia sistemática de experiencia y conocimientos de expertos, formándolos como facilitadores o tutores de los cursos. Esto es un proceso que: genera valor, se desarrolla internamente, y es propiedad de la empresa cuando las personas la abandonan. "Buena parte del valor de una empresa se encuentra actualmente entre las orejas de sus empleados, y eso significa que al abandonar una empresa se lleva consigo ese valor." (M. Buckingham y C. Coffman)

Otro punto importante es el Trabajo en Equipo fomentado a través de foros virtuales. "El requisito básico para crear y mantener una cultura de la innovación radica en si la Gerencia cree en ella como necesidad competitiva", Mathew J. Ciernan.

"Las claves del éxito de los gerentes serán: concebir al "conocimiento aplicado" como el recurso crítico de producción, y descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas."

Una cultura organizacional que favorezca el intercambio y el "emprendizaje", abonará el terreno para la creación y gestión óptima de los AIA. Emprendizaje, es un concepto emergente asociado a la capacidad de generar y regenerar conocimiento útil y utilizable.

Relevancia de la medición del Capital Intelectual

En opinión de Lev (2001), un sistema efectivo de información proporciona indicadores capaces de anticipar evoluciones futuras, permitiendo a los directivos, identificar factores específicos de generación de valor.

La medición del CI permitirá identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la empresa que tienen capacidad de generar valor, y que no son evaluados por la contabilidad.

Modelo básicos de medición y gestión del Capital Intelectual

Los ocho modelos internacionales son: **Navegador de Skandia** (Edvinsson, 1992-1997), **Technology Broker** (Brooking, 1996), **University of Western Ontario** (Bontis, 1996), **Cadian Imperial Bank of Commerce** (Saint Onge, 1996), **Monitor de Activos Intangibles** (Sveiby, 1997), **Modelo Nova** (Camisón, Palacios y Devecce, 1998), **Modelo Intelect** (I.U. Euroforum, 1997-1998), **Modelo Intellectus** (Eduardo Bueno Campos, 2002).

Modelo Intellectus

Este modelo, heredero natural del Proyecto Intellect, fue producto del trabajo de un grupo de expertos dirigido por Eduardo Bueno Campos. Es la aportación más completa del valor que se pretende medir y explicar. Puede convertirse en una herramienta de implantación y monitoreo de la estrategia de negocio. Como instrumento de gestión, trata de ofrecer una imagen fiel del CI, mediante los distintos niveles de agrupación de los Activos Intangibles.

El CI está integrado por cinco componentes: Capital humano, Capital organizativo, Capital tecnológico, Capital Negocio y Capital Social. La interrelación de los cinco componentes dependerá de la estrategia y el sistema de gestión de intangibles de cada organización.

El modelo se estructura en 22 elementos, 63 variables y 273 indicadores; cada elemento es analizado por una serie de variables (objeto de medición), que ofrece una base cognitiva de los Activos Intangibles. Cada variable requiere de unos indicadores que faciliten la obtención de un determinado valor. Es importante el uso multifuncional que brindan ciertos indicadores; por ejemplo, el resultado de un indicador puede brindar información relevante a más de una variable. Esto evitará sobreabundancia de información.

Estructura del Modelo Intellectus

Componentes				
Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
Elementos (3)	Elementos (4)	Elementos (4)	Elementos (6)	Elementos (5)
Valores y actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+I	Relaciones con clientes	Relaciones con administraciones públicas
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con proveedores	Relaciones con medios de comunicación
Capacidades	Aprendizaje organizativo	Propiedad Intelectual e industrial	Relaciones con accionistas, instituciones e inversiones	Relaciones con la defensa del medio ambiente
	Procesos	Resultados de la innovación	Relaciones con aliados	Relaciones sociales
			Relaciones con competidores	Reputación corporativa
			Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	
Variables (14)	Variables (13)	Variables (15)	Variables (19)	Variables (11)

Las características básicas del modelo, radican en que es flexible y adaptable a cualquier organización. Su lógica interna pretende explicar la conectividad entre los capitales y el conjunto de relaciones que vinculan los elementos y las variables. Este análisis permitirá identificar los factores explicativos de la riqueza intangible.

Tratamiento de indicadores

Las empresas que capacitan con modalidades de e-learning, podrían medir la aptitud del personal analizando la variable Formación especializada por medio del indicador "número de acciones en el campus corporativo".

Es interesante el tratamiento de algunos indicadores multifuncionales que podrían brindar información a más de una variable. Por ejemplo, el indicador 'Número de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo', ofrece información a la variable *Colaboración* (equipo de trabajo) del Capital Humano, y a la variable *Captación y transmisión de conocimientos* del Capital Organizativo. Este indicador serviría para averiguar si el trabajo en equipo es una práctica habitual, en qué medida se favorece que las personas colaboren. Información que serviría también, para saber en qué medida se hace uso de los mecanismos de captación de conocimientos.

"La medición del CI permitirá identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la empresa que tienen capacidad de generar valor, y que no son evaluados por la contabilidad."

Cada empresa diseñará su cuadro de indicadores en función de la estrategia del negocio, por ejemplo, el Capital Intelectual de la Secretaría de Comercio, está en su pericia para detener importaciones ilegales, o en la capacidad de generar nuevos contratos internacionales. Sería útil medir el número y valor de contrabandos detenidos, y el número y valor de nuevos contratos internacionales de negocio.

Agradecimiento: A María Arrien Juarista -Coordinadora del grupo de trabajo de Eduardo Bueno Campos-, quien colaboró en este artículo de investigación.

Bibliografía: Documento Intellectus 5. Web: <http://www.iade.org/>

Malone, Edvinsson L., "El Capital Intelectual", Editorial Gestión 2000.