

ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE LOS ACTIVOS DEL CONOCIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Gabriel Fuentes

Director de Ciencias Económicas Financieras y Empresariales

(Artículo extractado del tema de tesis doctoral en desarrollo por Gabriel Fuentes Jaimes para ser presentado a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad autónoma de Madrid)

Todavía no existe consenso respecto de que constituye activo de conocimiento. El problema principal radica en la volatilidad del conocimiento: no es posible reconocer un activo en estados financieros (que deberán ser auditables) y que luego tal conocimiento desaparezca sin más y no sea posible retirarlo de dichos estados. Es un asunto netamente contable pero de consecuencias muy diversas.

¿qué constituye activo de conocimiento?; al igual que la información el conocimiento es menos tangible y depende de la condición cognitiva y de la conciencia del ser humano. Por ello se prefiera hablar de la existencia de diversos tipos de conocimiento, en una escala cuyo análisis puede ser interesante:

- Conocimiento como hecho. En realidad es muy poco diferente de la información.
- Conocimiento como habilidad, o conocimiento que algunas veces puede afectar las condiciones del mercado, con una importante dimensión humana.

Entendido el asunto, dentro de esa escala pueden ubicarse elementos tales como sensibilidad, memoria personal y procesos cognitivos. La medición del activo de conocimiento significa, entonces, dar un valor a la gente, tanto individualmente pero más aún en su capacidad colectiva, y otros factores tales como la inteligencia inmersa en los sistemas de información de una organización.

Mucho se ha dicho sobre la necesidad de vincular el capital intelectual de la empresa con los objetivos estratégicos y una cantidad de organizaciones ahora están experimentando estructuras conceptuales de administración del capital intelectual que intenten lograr esto. A partir de esos esfuerzos, han emergido diferentes métodos de administrar, medir y reportar el capital intelectual de la empresa, y cada uno ha asumido un enfoque diferente.

El modelo "Plataforma de Valor", describe el capital intelectual en tres componentes principales que se interrelacionan para formar valor:

- Capital humano
- Capital del cliente (relacional)
- Capital organizacional (estructural)

Estos tres componentes, se pueden apreciar a través del siguiente cuadro en la que se pueden apreciar los Elementos del Capital Intelectual:

CAPITAL HUMANO	CLIENTE (Capital relacional)
<ul style="list-style-type: none"> • Saber cómo • Educación • Calificación vocacional • Conocimiento relacionado con-el-trabajo • Valoración ocupacional • Valoración sicométrica • Competencia relacionadas con-el-trabajo • Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades preactivas y reactivas, capacidad de cambiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas • Clientes • Lealtad del cliente • Nombres de la compañía • Ordenes en espera • Canales de distribución • Colaboraciones de negocios • Acuerdos de licencias • Contratos favorables • Acuerdos de franquicias
CAPITAL ORGANIZACIÓN (estructural)	

PROPIEDAD INTELECTUAL	ACTIVOS INFRAESTRUCTURALES
<ul style="list-style-type: none"> • Patentes • Copyrights • Derechos de diseño • Secretos comerciales • Marcas registradas • Marcas de Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de la administración • Cultura corporativa • Procesos gerenciales • Sistemas de información • Sistemas de trabajo en red • Relaciones financieras

CAPITAL HUMANO

El capital humano hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los miembros humanos de la organización. Es el conocimiento que cada individuo tiene y genera. Algunas de las funciones claves vinculadas a la administración

FIDES ET RATIO

del capital humano provienen de las prácticas tradicionales de la administración de recursos humanos e incluyen:

- elaboración de un inventario de competencias de empleados;
- escasear el ambiente y determinar las competencias que se requiere desarrollar o adquirir para cumplir los objetivos estratégicos;
- desarrollar un sistema para entregar el conocimiento requerido, las habilidades, o la actualización intelectual necesaria;
- desarrollar un sistema de evaluación y recompensas orientado a la adquisición y aplicación de competencias alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

CAPITAL ORGANIZACIONAL (ESTRUCTURAL)

El capital organizacional incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como las patentes. También es ese conocimiento que ha sido capturado/institucionalizado dentro de la estructura, los procesos, y la cultura de una organización.

Claramente, cada patente, marca registrada, herramienta administrativa, técnica mejorada, sistema de tecnología de la información, esfuerzo de investigación y desarrollo que se ha implementado o que se implementará para mejorar la efectividad de rentabilidad de la empresa puede caer dentro de la categoría de capital organizacional (estructura). Dado que es imposible prescribir una estructura conceptual que lo abarque todo para la administración del capital organizacional (estructural) de la empresa, el análisis de la cadena de valor ofrece un enfoque sistémico para el asunto.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar los elementos de los procesos y actividades organizacionales y vincularlos con la creación de valor por parte de la empresa. Los procesos son conjuntos estructurados y medibles de actividades, diseñados para producir un resultado específico para un cliente o mercado particular. Identificar el proceso de creación de valor de la empresa – la manera mediante la cual se crea, integra, transforma y utiliza el conocimiento – requerirá una percepción horizontal de la organización y de las relaciones cross-funcionales que existen dentro de ella. Primero que todo se establece un modelo utilizando el análisis de procesos y subsecuentemente se analizan las actividades dentro de cada proceso. De esta manera la administración puede comenzar a valorar el flujo de información, el flujo de conocimiento, y las características de la transformación del conocimiento entre los departamentos funcionales, dentro de las divisiones y a través de la organización. El producto final de proceso de administración del conocimiento se puede identificar y

valorar como: 1. Una patente, consultado procesos, o marca registrada; 2. un mejoramiento en la eficiencia organizacional, medido como ahorro de costos, utilidades, crecimiento de ingresos, retorno sobre inversión, o 3. mejorando las capacidades innovadoras de la empresa, medido por una variedad de indicadores individuales y basados en equipos.

CAPITAL DEL CLIENTE

El capital del cliente (relacional) incluye conexiones por fuera de la organización tales como lealtad del cliente, fondo de comercio (goodwill) y relaciones con proveedores. Es la percepción que tiene el cliente sobre el valor obtenido a partir de hacer negocios con un proveedor de bienes- o servicios, se han desarrollado varias técnicas y herramientas de análisis para entender mejor el valor de los clientes y sus percepciones algunas de esas se describen a continuación:

Perfiles de la Calidad percibida-por-el-mercado; se desarrollan mediante cuestionarios a los clientes para los propósitos de:

- Identificar que significa realmente calidad para el cliente;
- Indicar que competidores se encuentran mejor en relación con cada aspecto de la calidad;
- Desarrollar medidas de desempeño de la calidad total basadas en la definición de calidad que actualmente usan los clientes en su toma de decisiones de compra.

Perfiles de precio percibido-por-el-mercado; los perfiles de precio siguen la misma metodología de los perfiles de calidad percibida por el mercado, pero en lugar de preguntar a los clientes que enumeren los factores que afectan su percepción de la calidad, la organización les pide que enumeren los factores que afecten su percepción del costo del producto. Se le pide entonces a los clientes que pesen esos factores y clasifiquen su percepción del desempeño del competidor en relación con cada atributo del precio.

Mapas del Valor del Cliente; las organizaciones emplean los mapas del valor del cliente para ilustrar como un competidor decide entre proveedores y productos que compiten entre sí. Ellos contienen información sobre cuales empresas se espera obtengan participación en el mercado y por qué.

Análisis ganar/perder; esta técnica le permite a una organización analizar completamente las razones ya sea de ganar o perder una oferta competitiva. Si una organización ha ganado una oferta puede determinar que atributos de producto y servicio se cumplieron y que condiciones relativas de precio/calidad se dieron. Este enfoque también ofrece métodos para examinar los factores que contribuyen a cambios

FIDES ET RATIO

en la participación en el mercado, esto es, que relaciones calidad-precio se encuentran frente a frente con los competidores.

Matriz qué/quién; esta matriz permite a las organizaciones rastrear la responsabilidad por las acciones que asegurarán el éxito en proveer valor para el cliente. La matriz qué/quién demuestra a una organización que procesos de negocios influyen en su desempeño y en el de sus competidores por cada atributo de la calidad. Muestra quién posee el proceso que tiene mayor influencia en el desempeño de la organización frente a un competidor específico. El propietario del proceso del negocio (en la organización) es entonces responsable de coordinar el proceso y las funciones requeridas para mejorar el desempeño del cliente.

MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual puede afectar y ser afectado por la cultura única de la organización y por los diferentes procesos y relaciones que se involucran con ella. Esta propensión por la complejidad sugiere que una enfoque riguroso para administrar, medir, y reportar sobre el capital intelectual dentro de la empresa requerirá una cantidad de medidas para evaluar el capital intelectual de la empresa. Algunas medidas posibles están relacionadas con; indicadores de capital humano, indicadores de capital organizacional e indicadores de capital del cliente y relacional.