

Temas para pensar

Capital intelectual y capital estructural

IGNACIO BURGOS

*La velocidad con que cambia el cambio
obliga a la gerencia a cambiar*

Resumen

La experiencia nos dice que la gerencia tiene que estimular el desarrollo del capital intelectual de su personal para animarlo a aprender a aprender, para luego aprender a emprender y así desarrollar nuevos procesos operacionales y estratégicos que mejoren la productividad de la empresa ante el cambio del entorno. Aunque pudiera existir alguna resistencia dentro de la organización la gerencia tiene que aceptar que ante el cambio el capital intelectual es una fuente inagotable de riqueza, tanto económica como humana, siendo consecuencia de la suma de los activos intangibles tales como los conocimientos tácitos y explícitos, relacionales y estructurales.

Palabras clave: Capital intelectual, capital estructural.

Abstract

Experience tells us that management must stimulate the development of the intellectual resources of its employees to make them learn to learn, for later learn to undertake action and thus develop new operational and strategic processes that improve the productivity of the company to face the changes in the business environment. Although there could be some resistance in the organization, management has to accept that, when facing changes; the intellectual resources are an inexhaustible fountain of wealth, both economical and human, being it a consequence of the summation of intangible assets such as tacit and explicit knowledge, of relationship and structural.

Key words: Intellectual resources, structural resources.

Introducción

Es un hecho que el siglo XX se ha caracterizado por la búsqueda de certezas científicas del desarrollo de diferentes disciplinas del conocimiento humano, pero el presente milenio está llamado a ser el siglo de la incertidumbre y de la interdisciplinidad (Casas, 2005). Esto último, pudiera ser verdad pero no menos cierto es que cuanto más se desarrolla el capital intelectual-relacional-estructural dentro de una organización, se podrá hacer un mejor uso de las actuales y nuevas tecnologías de la información y del conocimiento que hoy están en uso y otras que aparecerán en el futuro.

Se define como la economía del conocimiento como una herramienta estratégica que tiene por objeto buscar y capturar el talento humano para incrementar el valor agregado de la empresa, a través del desarro-

llo de su capital intelectual un beneficio del cliente, del propio empleado y de la empresa. Estos conceptos son en los que se basa el nuevo modelo gerencial ante el cambio.

Para el AMA Management Review Research (1999) los elementos del proceso deben seguir el siguiente modelo:

1. Identificar información potencialmente útil.
2. Crear base de datos y sistemas de recuperación de la información.
3. Obtener conocimientos de los clientes.
4. Crear, mantener perfiles de habilidades y talento de los empleados.
5. Crear y mantener plataformas virtuales o físicas para compartir y difundir la información.

6. Utilizar plataforma del conocimiento para facilitar el aprendizaje del desarrollo, y
7. Designar y mantener líderes y equipos del conocimiento.

Nosotros agregaríamos diseñar un modelo de compensación especial –no necesariamente económico– para aquellos que más aportan de manera permanente y, también, otro que haga énfasis en el aspecto humano del personal orientado al respaldo humanitario, tanto para ellos como para sus familiares directos que les mejore la calidad de vida emocional, o sea, psíquica y física haciendo uso de valores para que aumenten su autoestima, autorrealización, relaciones con terceros y orientación al logro.

No cabe duda que todos estos cambios pueden no tener una muy positiva aceptación por parte de la gerencia, pero con una buena planificación y ejecución se puede lograr que el personal comparta sus conocimientos trabajando en equipos de trabajo de alto desempeño.

Ante estas realidades, la gerencia debe estar convencida que la gestión del conocimiento es aprender, que todo el personal debe estar compenetrado en compartir el conocimiento y valorarlo a través del aprendizaje más que a multiplicar las ganancias a corto plazo, incrementando el saber y utilizarlo para generar valor y compartir la gerencia, con el fin de mantener una organización abierta y flexible.

El uso de esta herramienta estratégica proporciona los siguientes beneficios: mayor satisfacción del cliente interno y externo, mayor innovación en productos y servicios, aumento de los ingresos de los compradores, mayor rentabilidad sobre la inversión y respuesta más rápida al mercado.

Para obtener todo ésto la empresa debe tener sentido de compromiso con el nuevo proceso gerencial, romper paradigmas, capacidad creativa y de innovación para agregar valor y deseos de querer ser mejor.

Por otro lado, ante el cambio constante del entorno las empresas deben adquirir mayor flexibilidad operacional con el fin de adecuarse y aprovechar las nuevas oportunidades pues éstas, son las que permiten ser más competitivas, siendo una forma de hacerlo el desarrollo del capital intelectual y el uso permanente de los equipos de trabajo de alto desempeño. La flexibilidad operática consiste en analizar permanentemente el cambio con el fin de actuar con la velocidad necesaria.

Nuestra experiencia, de sólo seis años, nos enseñó que la gerencia tiene que estimular a aprender

a aprender para luego aprender a emprender, creando nuevos procesos operacionales y estratégicos que mejoren la calidad del todo ante el cambio en el entorno.

No podemos olvidar el capital económico, pero si hacer énfasis en el fomento de capital intelectual de los empleados pues es un caudal humano, social y estructural que más favorece el desarrollo de competencias en la organización y genera riqueza.

Pensamos que es conveniente a estas alturas el recordar algunas definiciones de elementos que son necesarios para implantar la gerencia del conocimiento:

Competencias centrales: que son criterios para definir las ventajas sostenibles que deben ser valiosas, únicas, difíciles de imitar e insustituibles, conjuntamente con el análisis de la cadena de valor de la empresa, de Porter.

Capacidades gerenciales: las cuales deben ser valiosas (aprovechar oportunidades y amenazas), especiales (pocos o ningún competidor), costosas (difíciles de imitar debido a la cultura organizacional y sus valores, sentido de pertenencia y de compromiso y capacidad de innovación).

Ventajas competitivas: cuando se crean e implementan estrategias que la competencia no puede competir al no proporcionar al cliente un valor superior requiriéndose para ello de más y mayores capacidades gerenciales.

Capital intelectual

La importancia del capital intelectual comienza muy ligeramente a finales del siglo XIX y adquiere más importancia a mediados del XX, siendo en la actualidad, en los países desarrollados y en proceso de fuerte desarrollo, un elemento muy importante para el crecimiento sostenido de las empresas.

La organización debe crear sistemas de transmisión del saber para el desarrollo del capital intangible de su personal y así crear una base del conocimiento que proporciona capital estructural o memoria corporativa.

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento transmitido debe ser un «conjunto de experiencias, valores, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias con el fin de poder comparar, sacar conclusiones, relacionar y compartir».

Existen, como es lógico, muchas definiciones de capital intelectual, siendo algunas las siguientes:

«Posesión del conocimiento, experiencia aplicada, tecnología administrativa, relaciones con clientes, proveedores, etc, así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja cognitiva en el mercado» (Edvinsson, Malone, 1997).

«Conjunto de activos intangibles de una organización que en la actualidad genera valor o tiene potencial gerencial en el futuro» (Euroforum, 1998).

«El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa» (Brooking, 1997). El mismo autor establece que estos intangibles no aparecen en los estados financieros, pueden clasificarse en activos de mercado, de propiedad intelectual (Know-How, marcas, patentes) de los conocimientos tácitos, de infraestructura, tecnológicos, procesos operacionales, etc.

Para nosotros, el capital intelectual es el conjunto de conocimientos que gestiona la simplicidad y mejoramiento continuo que está constituido por el conocimiento tácito y explícito, relacional y social del personal de la empresa.

En el proceso del desarrollo del conocimiento el papel del jefe, no importa cuál sea el nivel jerárquico, debe ser el de facilitador, orientador y no sólo a obtener resultados sino, también, a personas. Esta, es una forma de mantener un aprendizaje permanente, ya que ofrece una ventaja competitiva en el tiempo, crea una nueva arquitectura organizacional aceptada por todos y todos comprometidos.

El capital intelectual está constituido por capital humano, capital relacional y capital estructural (Euroforum, 1998). La gerencia, ante el cambio permanente tiene que aceptar la responsabilidad de fomentar la innovación para cumplir con los tres conceptos mencionados.

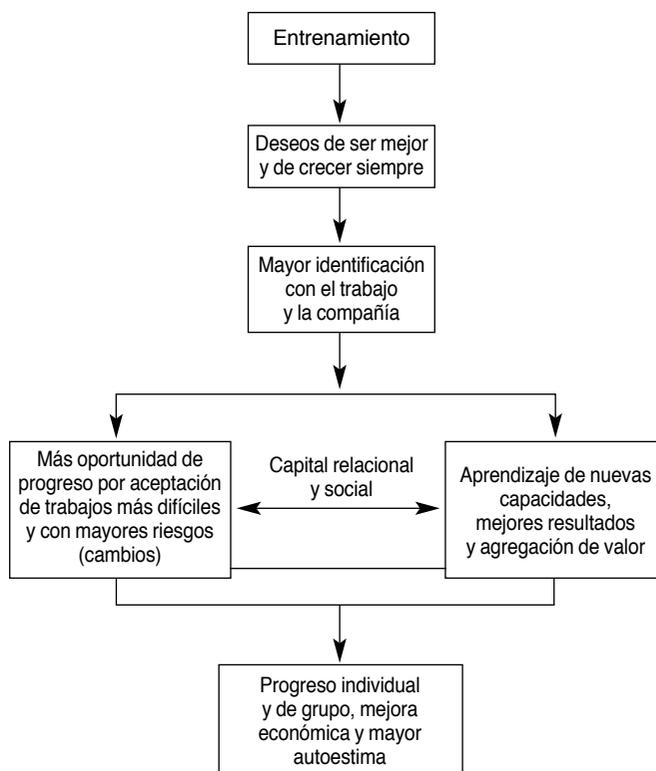
Por *Capital Humano*, se entiende como el conocimiento tácito y/o explícito que poseen las personas que laboran en las empresas y que tienen la capacidad de razonarlo y regenerarlo. Es bien cierto que el conocimiento tácito que se obtiene de la experiencia individual, puede transformarse en explícito a través de relaciones personales cuando son transmitidas en aéreas de trabajo, charlas o reuniones informales.

El Capital Relacional, es el valor del personal/empresa que tiene para crear y mantener buenas relaciones individuales con los compañeros de trabajo y con el entorno de la organización, sean clientes, usuarios, proveedores y también competidores pues, con ellos, podríamos realizar asociaciones estratégicas (alianzas e inversiones) y, en última instancia obtener la fidelización.

El Capital Estructural, es el conocimiento que la empresa adquiere, sistematiza y deriva del saber de sus empleados y de los equipos de trabajo de alto desem-

peño que son las que transmiten las experiencias. Este capital si es propiedad de la organización aunque los que los transmitieron hayan dejado la empresa.

Para conceptualizar más fácilmente la importancia que tiene el desarrollo del capital intelectual, tanto para el empleado como para la compañía, mostramos el esquema siguiente (Burgos, 2008):



También los recursos de una empresa son su capital físico (dinero, instalaciones, inventarios, I &D, etc.) y el conocimiento de sus empleadores, pues todo ello crea un conjunto de valores y principios, símbolos y pensamientos, respecto a todo el personal, siendo el servicio de calidad al cliente interno y externo la principal estrategia competitiva intangible, ya que proporciona la manera de trabajar, de hacer mejor las cosas, pues a mayor conocimiento se obtiene la posibilidad de diseñar algo diferente y difícil de copiar por los competidores.

En líneas generales y dentro de este contexto de la economía del conocimiento, el diseño de una estrategia competitiva requiere (Caredda, D'Egidio, Gasperini, 2003):

1. Identificar los recursos estratégicos que hoy tiene la empresa, tales como, generación de valor, aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas a través del análisis de contingencias y mejorando el servicio al cliente, entre otras cosas. Es decir ¡qué es lo que yo soy hoy!

2. Medir los recursos intangibles basados en nuestros conocimientos.
3. Seleccionar aquellos recursos que serían más importantes para cubrir las necesidades del mañana en función de la visualización del cambio en el mercado en el cual competimos y competiremos y, también, el del entorno general.
4. Implementar programas que permiten desarrollar nuevos conocimientos a través de los equipos de trabajo de alto desempeño. Es decir *¡qué es lo que yo quiero ser mañana!*

La competitividad estratégica está presente en la toma de decisiones que contemple la realidad, la calidad, la velocidad, el rendimiento de las decisiones tomadas, el esfuerzo en función de tiempo y costos. El capital intelectual ayuda a obtener todo ello.

Si tomamos en cuenta el análisis de perspectivas de Kaplan y Norton (2004), podremos apreciar la importancia del capital intelectual o, mejor dicho, de la economía del conocimiento, cuando la misma se analiza desde cuatro perspectivas importantes:

1. ¿Cómo nos ven los clientes? (Nuevos productos, entregas a tiempo, imagen de marca, etc.)
2. ¿En qué debemos ser mejores? (Tiempo de ciclo, costo unitario, rendimientos en manufactura, etc.)
3. ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (Innovación, creatividad, desarrollo de personal, ser más competitivos, etc.)
4. ¿Cómo nos ven los accionistas? (Flujo de caja, ROI, ROA, ROAE, mayor penetración en el mercado, reforzamiento de la marca imagen, etc.)

Una de las mejores maneras de entusiasmar al personal es proporcionarle un entrenamiento sencillo pero completo y nuevo, para ir penetrando en el concepto del capital intelectual. Nosotros, llamamos a este proceso como la formación de una *masa crítica humana* que en resumen toma en cuenta el desarrollo sencillo de los siguientes temas:

1. Conocimiento estratégico (visión de futuro)

2. Iniciativa (proactiva y analítica)
3. Autoestima (aprender, sentirse útil)
4. Capacidad de inferencia y liderazgo
5. Capacidad de adaptación al cambio
6. Gerencia compartida (delegación y flexibilidad)
7. Creatividad e innovación (trabajo en equipo)
8. Decisor y comunicador (compromiso y pertenencia)
9. Nuevos valores y principios
10. Querer trabajar «para» y no «con»

Se resume en un esquema sugerido por Rodríguez Ruiz (2003), los componentes del modelo de capital intelectual (ver esquema).

Capital estructural

En líneas generales, la Gerencia del Conocimiento no busca la gestión de la calidad sino la calidad de la gestión de manera permanente y progresiva y estimula los procesos de cambio, trayendo como consecuencia el desarrollo de competencias distintivas y mejoras en la estructura de la compañía. En síntesis, podríamos decir que el capital estructural es el resultado del capital intelectual, relacional y social.

Según Blenko, Mankis y Rogers (2010), no debe pensarse sólo en la estructura nueva, sino que ésta debe facilitar las decisiones críticas y estratégicas. De ahí la necesidad de que la gerencia esté familiarizada con la toma de decisiones operacionales, estratégicas y con la calidad del todo.

El capital estructural incluye, también, tecnología, reducción de costos, mejora de procesos, eliminación de reportes no necesarios que se utilizan hoy en día porque «siempre se había hecho así» pero que hoy no tienen ningún valor y aumento de la productividad de la calidad de servicio a terceros. Cuando el capital intelectual (tácito y explícito) y relacional es asimilado por la empresa se convierten en capital estructural propiedad de la misma (Ordoñez De Pablos, 2002).

El capital estructural además de recursos intangibles requiere de capacidades de innovación, creatividad, capital humano y calidad de servicio para

	Capital Humano	Capital social	Capital estructural	Capital Relacional
Intangibles (parte estática)	Competencias	Competencias sociales	Organización	Relaciones contractuales
Motores de la creación de valor				
Actividades	Actitudes mentales	Relaciones		
Interpersonales	Cultura	Sinergias		
Transformaciones	Vivacidad intelectual	Identidad compartida	Innovación	Valores compartidos

Rodríguez Ruiz (2003).

poder generar ventajas competitivas en base a sus competencias centrales («el cómo») se utilizan para satisfacer las necesidades («el qué») del grupo de clientes meta («el quién»), a través de estrategias competitivas permanentes.

Para lograr una reorganización estructural en base a competencias centrales es necesario:

1. Definir qué es lo que somos y qué es lo que queremos ser.
2. Identificar qué decisiones clave deben tomarse y en qué departamento o unidades de negocio.
3. Definir el nivel de autoridad y de delegación requerido por las personas que deben tomar decisiones.
4. Seleccionar el personal al cual se le va a asignar qué responsabilidad.
5. Determinar qué se hace y cómo se hacen las cosas en cada departamento y el nivel de compromiso del personal.
6. Liderizar la toma de decisiones bajo el modelo de gerencia compartida.
7. Desarrollar el capital intelectual de todo el personal para crear una masa crítica humana.
8. Tomar en cuenta las competencias de las personas seleccionadas para la toma de decisiones y de adjudicarlas a los que tengan mejores conocimientos.
9. Crear un novedoso sistema de compensación y de crecimiento dentro de la organización.
10. ¡Hacerlo!

La unión activa del capital intelectual, relacional, social y estructural, unido al financiero, hace mucho más competitiva a la empresa, por lo cual creemos que la economía del conocimiento debería transformarse en «Capital Empresarial».

Entrenamiento

El conocimiento es una gran herramienta para la acción y su actividad está orientada a la búsqueda del talento de los empleados y encontrarlo, para poder agregar valor permanentemente a través de la economía del saber y transformar ese talento humano en activo empresarial de cuyas decisiones dependerá la organización y, por ello, el entrenamiento sistemático, con el apoyo económico de la gerencia que es muy importante.

Este entrenamiento proporciona una elevada motivación a los empleados, pues hace que se incor-

poren más y más en las estructuras administrativas como es el caso de la cultura organizacional, las rutinas, políticas o procedimientos administrativos.

Antes de comenzar con el entrenamiento se debe averiguar: 1° Cuál es el nivel actual del conocimiento de la organización; 2° Cómo están formados los recursos basados en el conocimiento, 3° Qué ha hecho la organización para formar esos recursos y 4° Cuáles han sido los resultados de la gestión del conocimiento. Estas respuestas se obtienen de análisis internos sobre la productividad y encuestas simples a empleados, clientes y comparación con nuestros procesos y tecnología.

Es decir que lo que tenemos que obtener es el qué en ese momento tiene la empresa, clasificarlo y cuantificarlo, después difundirlo a través de los equipos de trabajo entre los cuales habrá un intercambio de conocimientos tácitos y explícitos, finalmente, ponerlos en ejecución para mejorar e innovar lo que hoy se hace bien, a través de experiencias prácticas y lecciones aprendidas.

Cuando una empresa decide entrar en este proceso de futuro debe tener ciertas características, tales como:

1. Sentido de compromiso con el cambio por parte de la gerencia, pues si no es así el cambio no funciona.
2. Habilidad y coraje para romper con paradigmas existentes.
3. Habilidad conceptual y capacidad de inferencia.
4. Estímulo al trabajo en equipo.
5. Visión y gerencia compartida.
6. Deseos de ser mejor.
7. Capacidad creativa, disminución de tiempos para agregar valor a todos los procesos.
8. Asignación de recursos económicos.
9. Influir en el personal para que deje de trabajar «con» y comience a trabajar «para».
10. No excederse en la implementación de proyectos inicialmente, porque el personal podría desanimarse por el exceso de presiones.

Si todo esto lo hacemos así no cabe duda que los beneficios que se obtendrán a corto, mediano y largo plazo –en ese orden– los podremos apreciar en nuestra competitividad que estará reflejada en las habilidades técnicas del personal, su capacidad de innovación para la agregación del valor, los modernos patrones de pensamiento de la gerencia, los nuevos valores y las experiencias adquiridas.

Los beneficios reales adquiridos con esta herramienta estratégica, son los siguientes:

1. Mayor nivel de satisfacción de los clientes.
2. Mejora de la rentabilidad operacional por aumento de ingresos tangibles.
3. Mayor satisfacción de los empleados.
4. Ayuda al éxito de los clientes por mayor rotación de inventarios.
5. Respuesta más rápida al mercado.
6. Innovación de bienes y servicios.
7. Retención de empleados claves con oportunidad de mayor crecimiento gerencial.
8. Aumento de la autoestima en general.

Habiendo ya conocido las fortalezas y debilidades de la compañía, sugerimos utilizar un modelo económico, simple y acumulativo, como es el de los equipos de trabajo de alto desempeño, que permite abrir más posibilidades de mejora, garantiza la productividad obtenida y favorece el crecimiento del valor agregado en los procesos.

Este modelo conocido y utilizado por muchas empresas tiene la siguiente estructura:

Líder: Es un empleado que es nombrado por miembros del equipo y cuya función es estimular la participación de todo el grupo.

Facilitador: Este empleado es normalmente nombrado por la gerencia pues tiene suficiente nivel para de ser necesario, obtener información confidencial re-

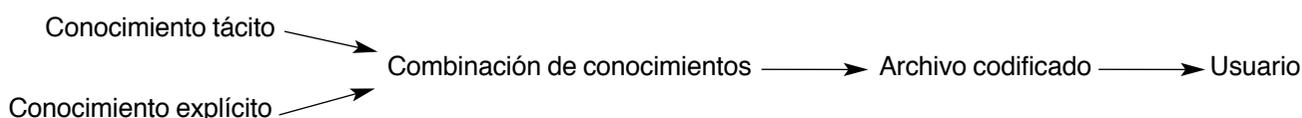
querida durante el proceso. Tiene por función la de organizar, coordinar y comunicar.

Miembros: Son aquellos empleados que al igual que los anteriores, tienen conocimientos generales sobre el proceso pero no son expertos sobre el tema. El total de miembros incluyendo al líder, al facilitador, que forman el equipo de trabajo de alto desempeño, debe ser siempre impar y entre cinco y siete, (el sugerir que sea impar es para evitar un empate si es que existe alguna votación para tomar una decisión controversial).

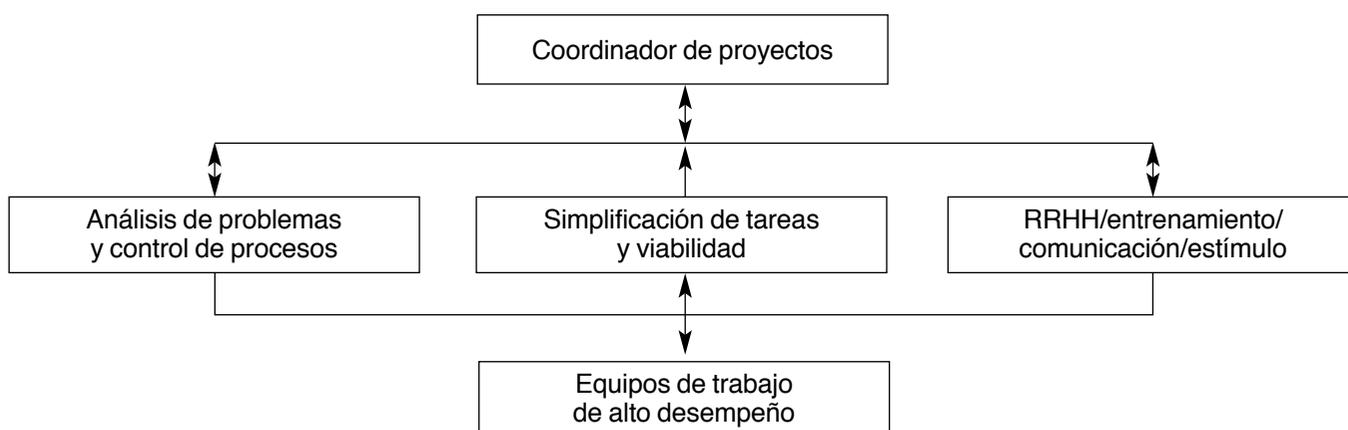
Asesor: Inicialmente se puede requerir la necesidad de un experto en el área que ayuda a tomar decisiones pero no puede ni sugerirlas ni tomarlas.

El manejo inicial de estos equipos de trabajo de alto desempeño no es sencillo por la diversidad de la personalidad de sus miembros, pero en poco tiempo aprenden a trabajar juntos y para ello hay que estimular la participación en los proyectos, ser tolerantes ante la equivocación e incertidumbre, fomentar la comunicación positiva, motivar a obtener resultados en cada uno de los proyectos/procesos. Todo esto, transmite a la compañía una serie de beneficios tales como, procesar, almacenar e intercambiar que permite a los empleados mejorar su capacidad productiva y gestión de la gerencia, además de ayudar a mejorar la interrelación entre el personal lo cual es muy importante.

Este Capital Intelectual acumulado representa el Capital Estructural de la compañía que puede archivar en cualquier sistema computarizado con codificación sobre temas y/o procesos. Un esquema simplificado de esto se muestra a continuación:



Nuestra experiencia para facilitar la ejecución de procesos nos permite sugerir la siguiente estructura (Burgos, 2008):



Si se sigue el modelo sugerido debe nombrarse un coordinador de los proyectos con autoridad delegada por la alta gerencia y tres grupos de ayuda a las dudas o problemas que puedan tener los miembros de los equipos de trabajo, tal como aparece en el cuadro anterior.

No es fácil definir el alcance y dimensión de la iniciativa de gestión en todas las áreas de la empresa y, sobre todo de una sola vez. La experiencia nos ha enseñado que es más factible y manejable inicialmente la orientación a esfuerzos relacionados con objetivos muy específicos a corto y después a mediano plazo (3 a 6 meses) en lugar de lanzarse a grandes proyectos como estrategia a largo plazo.

Sintetizando, el entrenamiento social para el desarrollo del capital intelectual –relacional– estructural consiste en la transmisión del conocimiento tácito y explícito entre el personal, para lo cual la alta gerencia debe crear el ambiente y proporcionar herramientas para que se realice. Cada organización tiene que diseñar su propio modelo pues depende de lo que es y de lo que quiere ser.

Para finalizar, deseamos enfatizar que no basta con tener activos tangibles solamente pues, en la era de la información y de la sociedad del conocimiento, la mejor manera de compartir con éxito los efectos del cambio, es descubrir, incrementar, explotar y movilizar los activos intelectuales, tales como, la capacidad de aprender a saber y el talento de las personas y, fundamentalmente, el descubrimiento y uso del conocimiento humano de nuestros empleados. Todo esto indica que los resultados de la buena gerencia son la sumatoria de las capacidades especiales del personal, experiencia, inteligencia, compromiso, pertinencia y un exhaustivo estudio del entorno, lo que nos permitirá tejer el telar de nuestro futuro y el de nuestros empleados y el de la empresa.

Referencias bibliográficas

- AMA & Management Review Research. 1999. Survey on knowledge management. *Management Review*, April. P. 20-27.
- Blenko M, Mankis M, Rogers P. 2010. *La Organización Impulsada por las Decisiones*. Harvard Business Review, Chile.
- Brooking A. 1996. *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. International Thomson Business Press, Londres.
- Burgos I. 2008. *Técnicas gerenciales. Mejoramiento Continuo*. Postgrado, Facultad de Farmacia, UCV.
- Caredda S, D'Egidio F, Gasperini A. 2003. *Medición de Intangibles. Valor y Aplicaciones del Capital Intelectual*. Summit Intangibles Management and Measurement Capital Value, España.
- Casas M. 2005. *Nueva Universidad ante la Sociedad del Conocimiento*. Revista Fuoee, Unesco.
- Davenport T, Prusak L. 1998. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Edvinsson L, Malone MS. 1997. *Intellectual Capital. Realizing Your Company Thru Value by Finding its hidden Brainpower*. Harper Collins Publishers Inc. N.Y.
- Euroforum. 1998. *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect*, IUÉE, San Lorenzo del Escorial, Madrid.
- Kaplan R, Norton D. 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Autcomes*. Harvard Business School Press. Boston.
- Ordoñez De Pablos P. 2002. *El Capital Estructural Organizativo como Fuente de Competitividad Empresarial: Un Estudio de Indicadores*. Revista Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo España.
- Rodríguez LO. 2003. *Indicadores de Capital Intelectual: Concepto y Elaboración*. Instituto Universitario de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.