

LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SU IMPACTO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CUBANAS DEL CONOCIMIENTO.

AUTORES:

Msc. Tania Pérez Contino,
Profesora
Centro de Estudios de Dirección

DrC. Rafael A. Ramos Gómez,
Profesor
Departamento de Ingeniería Industrial

Universidad Central de las Villas

RESUMEN:

El presente trabajo resume los resultados del proceso que abordó como problema de investigación, el referido a la necesidad de medir el valor del capital intelectual como vía para detectar las principales debilidades y adecuar las políticas de gestión a la estrategia empresarial y/o corporativa, con un enfoque proactivo y estratégico, así como la no existencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que permita medir el valor del capital intelectual en empresas cubanas del conocimiento y tomar decisiones efectivas, generadoras de ventajas competitivas.

En su contenido, el trabajo presenta a partir de la necesidad de gestionar el capital intelectual en empresas cubanas del conocimiento como una vía de desarrollo de las mismas, una herramienta adecuada a las características del sistema empresarial cubano, tomando como base algunos de los modelos más empleados en la actualidad a escala internacional para la medición del Capital Intelectual. Se comenta la validación metodológica y práctica de la herramienta a través de su aplicación en una empresa del conocimiento dedicada a la actividad de proyectos, donde los resultados permiten medir y evaluar el capital intelectual como parte de los procesos de gestión en la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Valor del capital intelectual, políticas de gestión, estrategia empresarial y/o corporativa, empresas del conocimiento, ventajas competitivas.

INTRODUCCION:

Los cambios en los diferentes entornos económicos que han tenido lugar en las últimas décadas han puesto de manifiesto la necesidad de replantearse la gestión de las organizaciones. Uno de los fenómenos que probablemente más ha sorprendido a los estudiosos de las ciencias de la empresa es el cambio de la importancia relativa de los recursos que contribuyen al proceso de creación de valor. Aquello que en los llamados años del capitalismo industrial era considerado sustancial por empresarios y ejecutivos, ha pasado a segundo término, y aquello que era considerado como una excentricidad, se ha situado en el centro de su atención. La actual revolución científico técnica y

globalización de las economías que está teniendo lugar en el mundo actual, conjuntamente con su alta competitividad e incertidumbre, han dado lugar al auge del conocimiento, como un factor emergente decisivo para el éxito, con ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para las empresas y que resultan ser las que se basan precisamente en capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados intangibles, o de una manera más general, el capital intelectual, el cual ha traído consigo la aparición de una nueva disciplina para que sea capturado, distribuido y utilizado por toda la organización, la Gestión del Conocimiento, por lo que el conocimiento y las habilidades han quedado ahora como la única fuente de ventaja real ante la competitividad, estos dos factores son claves en la ubicación de la productividad intelectual del hombre en el siglo XXI.

Como consecuencia de lo anterior se ha desarrollado interés por gestionar el Capital Intelectual y por consiguiente se hace cada vez más necesaria su evaluación. Sin embargo las herramientas que existen al respecto no responden a las exigencias del sistema empresarial cubano debido a la concepción del valor empresarial que trabajan siendo este un valor muy mercantil, de bolsa que no se corresponde con el sistema social imperante en nuestro país.

Surge entonces la necesidad de medir el capital intelectual pero a través de los resultados empresariales, como vía para detectar las principales debilidades y adecuar las políticas de gestión a la estrategia empresarial y/o corporativa, con un enfoque proactivo y estratégico, así como la elaboración de un fundamento metodológico que permita medir el valor del capital intelectual en las empresas y tomar decisiones efectivas, generadoras de ventajas competitivas.

De esta forma, el objetivo general del presente trabajo consiste en exponer los resultados del desarrollo de un procedimiento metodológico, fundamentado científicamente sobre la base del análisis de los diferentes modelos, que posibilite medir el valor del Capital Intelectual y el uso de herramientas matemáticas adecuadas en las empresas del conocimiento dedicadas a la actividad de proyectos, para potenciar de manera efectiva su gestión del conocimiento, con un enfoque proactivo y estratégico.

DESARROLLO:

En los últimos años se ha presentado un creciente interés acerca del desarrollo de la gestión del conocimiento como fuente principal de ventajas competitivas en muchos tipos de organizaciones, entendiendo que este es uno de los principales activos que poseen las organizaciones. Así, las organizaciones deben jugar un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva alcanzada, realizando esfuerzos para proteger el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento organizativo. Este enfoque reconoce que una fuente importante de conocimiento es la experiencia y el "saber hacer" de los empleados (Sotolongo Sánchez, M. 2006).

En primer lugar, el término "Gestión", se define como "el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización" (Koonts, H; Weihrich, H. 1995).

Desde ese punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como recursos al conocimiento. Lamentablemente debido a lo novedoso del término "Gestión del Conocimiento", existen un sin número de definiciones como las establecidas por Thomas, H. Davenport (2001); Dr. Yogesh Malhotra (1997); Hubert

Saint-Onge (2002) y Phd. Karl E. Sveiby (1997), considerando la de Davenport (2001), como una de las que mas se corresponden con el desarrollo del presente trabajo:

✍ “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”.

La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Pérez López, S. 2002). Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico (Sanguino, R. 2003).

El capital intelectual

Existen diferentes definiciones para el capital intelectual. Para Annie Brooking (2000), por ejemplo, "con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione".

Edvinsson, L (1998), presenta su concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo".

Galán Soteres, F (2001), define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En resumen, el capital intelectual es el conjunto de activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro (Mantilla, B. 1999).

El Capital Intelectual posee una estructura que está formada por el Capital Humano, junto con el Capital Estructural (quien a su vez está integrado por el capital Tecnológico y el capital Organizativo) y el Capital Relacional, como se muestra en la figura 1.

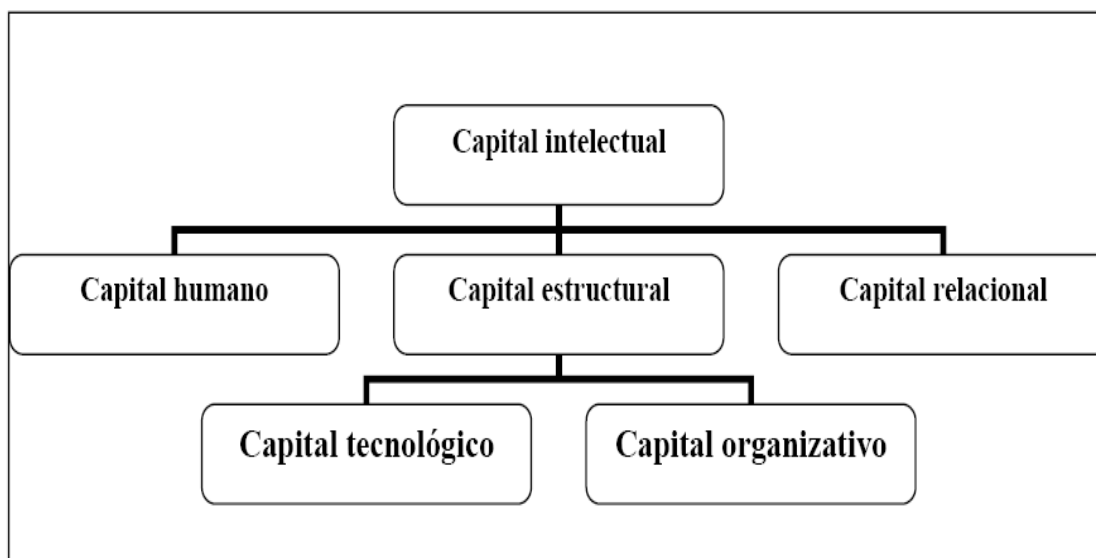


Figura1: Estructura del Capital Intelectual Fuente: Documentos Intellectus, 2003.

El Capital Humano, se refiere al conocimiento útil que para la empresa poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad para regenerarlo. Es decir, el Capital Humano es la parte del Capital Intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización. La empresa no puede ser propietaria del Capital Humano (Sveiby, K.1999).

Por su parte, el Capital Estructural sí es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus trabajadores la abandonan. Este capital es el que recoge el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la organización. Es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido, lo que permite una transmisión rápida de conocimiento, generando una espiral ascendente de conocimiento y de mejora continua (Pérez López, S. 2002). A diferencia del Capital Relacional, hace referencia a aspectos internos de la organización, a las formas de hacer de la empresa. Se distinguen dos componentes dentro del Capital Estructural: el Capital Tecnológico que recogería el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades básicas o esenciales desarrolladas por grupos de personas de la organización y el Capital Organizativo que facilita la mejora en el flujo de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada las diferentes funciones de la empresa (Azúa, S. 2001). Finalmente, el Capital Relacional establece las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno: clientes, proveedores y competidores (Blanco Hernández, H, 2006).

La naturaleza de este capital hace que no pueda ser controlado completamente por la empresa. En la medida en que las relaciones estén basadas en las personas, el Capital Relacional tendría una naturaleza similar, en cuanto a su vulnerabilidad, al Capital Humano (Ordoñez de Pablo P, 2002).

El Capital Intelectual, según Edvinson, L (1998), Choo, C (1998), Cuesta Santos, A (2001), Skandia, IC (2001) y Marrero, A (2001) como recurso intangible, presenta una serie de

particularidades específicas que condicionan decisivamente su gestión en la empresa. Entre ellas, se pueden destacar las siguientes:

- ? Al estar basado en la información y el conocimiento, no tiene soporte físico lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento.
- ? No suele existir un mercado de compraventa de intangibles en el sentido de que se pueden comprar y vender entre empresas lo cual compromete su adquisición o transferibilidad de unos agentes a otros.
- ? Para algunos de estos intangibles, como es el caso del Capital Humano, existe un mercado libre de contratación de directivos y profesionales que permite a los individuos pasar a prestar sus servicios de una empresa a otra. Sin embargo, para la mayoría de los intangibles no se da esta circunstancia y tanto más cuando aparezcan alguna de las dos siguientes situaciones: que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir, y la complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de los mismos resida en su uso combinado, siendo imposible su consideración individual.
- ? Al estar basados en la información y el conocimiento, en ciertos casos, los derechos de propiedad no están bien definidos lo que introduce un problema de apropiabilidad respecto a su explotación por parte de la empresa. Ello es especialmente significativo en el caso del Capital Humano, dado que las habilidades, aptitudes y experiencia de las personas pertenecen indudablemente a las mismas, por lo que en principio la empresa no tiene posibilidad directa de aprovechamiento.
- ? En múltiples casos, sobre todo en aquellos no vinculados a las personas, los intangibles tienen un nulo valor de liquidación en el sentido de que al estar necesariamente ligados a la actividad empresarial, carecen de valor ante la posibilidad de desaparición de la empresa.

A nivel internacional se han desarrollado distintos modelos para la medición y evaluación del capital intelectual entre los que se destacan los desarrollados por:

- ? Skandia
- ? Modelo Intellect. (EUROFORUM, 1998)
- ? Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado. (Balanced Bussines Scorecard BSC)
- ? Monitor de Activos Intangibles
- ? Western Ontario
- ? Modelo Nova
- ? Canadian Imperial Bank of Commerce
- ? Modelo Dow Chemical
- ? Technology Broker

Estas herramientas para la medición del Capital Intelectual se basan en un planteamiento similar, no obstante, a pesar de poseer la misma finalidad, la concepción de la estructura del capital intelectual varía, por solo citar algunos ejemplos, cabría mencionar los que se muestran en la tabla siguiente:

Autores Capitales	Edvinsson y Malone (1997)	Steward (1997)	Euroforum (1998)	Brooking (1999)	(Ordoñez P 2006)	Millar, W (1999),
Capital Humano	x	x	x	x	x	x
Capital Proceso	x					
Capital Estructural	x	x	x	x	x	x
Capital Cliente	x	x				
Capital Relacional			x	x	x	x
Capital de renovación						x
Capital Organizacional	x					
Capital Innovación	x					

Las características fundamentales de cada uno de estos modelos también varían, así, el Skandia Navigator atribuido a Edvinsson, L. & Malone, M. (1992 - 1996) fue desarrollado para aportar una perspectiva global equilibrada del capital financiero e intelectual de la empresa. Los ratios e indicadores son agrupados en este modelo de acuerdo con cuatro áreas de enfoque: clientes, procesos, personas y desarrollo.

El modelo del Cuadro de Mando desarrollado por Kaplan, R. & Norton, D. (1990 - 1996) fue uno de los trabajos pioneros que aportó una visión integral de los sistemas de medición de la gestión, incorporando aspectos financieros y otros que, sin serlo, afectan a la obtención de resultados económicos (Sotolongo Sanchez, M. 2006).

Al igual que el modelo citado anteriormente, el Intangible Assets Monitor propuesto por Sveiby (1997), considera oportuno auditar el capital intelectual. Sin embargo, aunque este modelo aborda en cierta medida algunos de los enfoques actuales en este campo (enfoque estratégico), no los integra los elementos en su totalidad; además establece los pasos pero no cómo proceder, por lo que se puede concluir que existen limitaciones en la concepción e implementación práctica del mismo (Petinaud Martínez, J. 2001).

Por su parte, el modelo Intelect, desarrollado en España a partir del estudio de un buen número de modelos de medición del capital intelectual, realiza una interesante clasificación de elementos e indicadores, referidos al pasado y al futuro de la empresa, agrupados en tres bloques: capital humano, capital estructural y capital relacional. Desde el punto de vista metodológico, entre sus principales limitaciones se destaca el hecho de que sólo considera necesario auditar algunos elementos dentro de la estructura del capital intelectual, dejando otros no menos importantes al margen de esta auditoría (Sotolongo Sanchez, M. 2006).

La mayoría de estos modelos manejan el capital intelectual de las dos cadenas de valor; es decir, en la cadena de valor de las operaciones y en la cadena de valor de la innovación. Todos trabajan la gestión del Capital Intelectual desde un enfoque muy mercantilista que buscan ventajas competitivas sustentables, por lo que no son aplicables al sistema empresarial cubano, no obstante la mayoría de ellos especialmente el BSC desarrollado por Kaplan & Norton, el modelo Intellect y el Technology Broker desarrollado por Annie Brooking (1999), poseen elementos muy positivos pues consideran la

estrategia (la visión, misión y objetivos) como la referencia principal y al capital humano, capital estructural y capital relacional como los agregados a manejar, lo cual puede tomarse como base para la gestión exitosa del conocimiento y el capital intelectual en Cuba, donde al no existir en las empresas un valor mercantil y de bolsa, se debe centrar la medición del capital intelectual en la evaluación de los intangibles a partir de los resultados alcanzados por la organización en correspondencia a los planes trazados para un determinado período de tiempo.

Es a raíz de dar respuesta a esta situación que se concibió y desarrolló un **procedimiento metodológico** general con el propósito fundamental de medir el capital intelectual en empresas del conocimiento fundamentalmente las dedicadas a la actividad de proyectos. Se trata, en lo fundamental, de una secuencia de seis (6) pasos estructurados de manera lógica y coherente que responden a los principios siguientes:

Mejora Continua: El procedimiento garantiza la retroalimentación sistemática para lograr una serie de cambios pequeños e incrementales, además de contribuir al desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Flexibilidad: El procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico, como a los que se producen en lo interno de la organización, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.

Participativo: Este principio es inherente al procedimiento y está presente, prácticamente, en todos los pasos del mismo, donde de una forma u otra, desde la alta dirección hasta los trabajadores, tienen algún nivel de participación.

Integrador: Considera la integración estratégica de las diferentes áreas funcionales de la empresa para acoplarse racionalmente a lo interno y con los elementos implicados del entorno donde se desempeña la organización.

Transparencia y parsimonia: La estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, es sencillo, comprensible y práctico, permitiendo su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.

Racionalidad: El procedimiento debe operarse con los menores costos posibles.

Coherencia y pertinencia: La posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado en empresas dedicadas a la actividad de proyectos y de ser coherente con los planes de desarrollo económico - social del país y del territorio (fundamentalmente de la provincia de Villa Clara).

Objetivos del procedimiento

Su objetivo general es evaluar la gestión del capital intelectual a partir de su medición. Para su cumplimiento, el procedimiento contempla como objetivos específicos los siguientes:

1. Diagnosticar el estado de la gestión estratégica de la empresa a través de la verificación de la relación existente entre los elementos de su estructura y de las relaciones causales entre los objetivos del sistema de control.
2. Establecer planes de acción que permitan determinar los indicadores para cada objetivo del sistema de control.
3. Seleccionar y aplicar las técnicas y métodos adecuados dentro de cada paso del procedimiento.

Para la aplicación del procedimiento se hace necesario que las empresas cumplan un grupo de premisas sin las cuales sería imposible alcanzar un resultado fiable y que se muestran a continuación:

- ? Que se utilice la planeación estratégica como método general de dirección.
- ? Establecimiento de los compromisos de la alta dirección en la organización, a enfrentar un proceso de cambio que conduzca a lograr la máxima eficiencia, eficacia y competitividad.
- ? Posibilidad que tenga la organización de constituir equipos de trabajo, necesarios para el desarrollo del estudio.
- ? Existencia de un mínimo de información confiable sobre ventas, demanda, costo y estados de los procesos.

El procedimiento parte del análisis estratégico de la entidad tomando como base el sistema de control de la estrategia, fundamentalmente las perspectivas del cuadro de mando integral, sus objetivos y planes de acción (figura 2) escogiendo sus indicadores, estableciendo relaciones de causalidad entre ellos y relacionándolos con la estructura del capital intelectual.

Los indicadores seleccionados deben presentar las siguientes características:

- ? Acercarse de la mejor manera posible a la medición del objetivo elegido.
- ? Considerarse una unidad de medida que permita su análisis.
- ? Especificarse una discretización de los resultados que se obtendrán según el conocimiento de quien los elige, es decir para qué valor el indicador es bueno, malo o regular, y qué valor se considera como presupuestado para un período específico.
- ? Estar en correspondencia con los indicadores globales que emite el organismo superior en dependencia del tipo de empresa del que se trate.

En el proceso de elaboración de indicadores de capital intelectual, puede emplearse tanto el método deductivo como el inductivo, partiendo el método deductivo de elementos determinados a priori, y el inductivo de la observación empírica y utilización de los modelos existentes en la entidad para la correcta identificación de los elementos del capital intelectual.

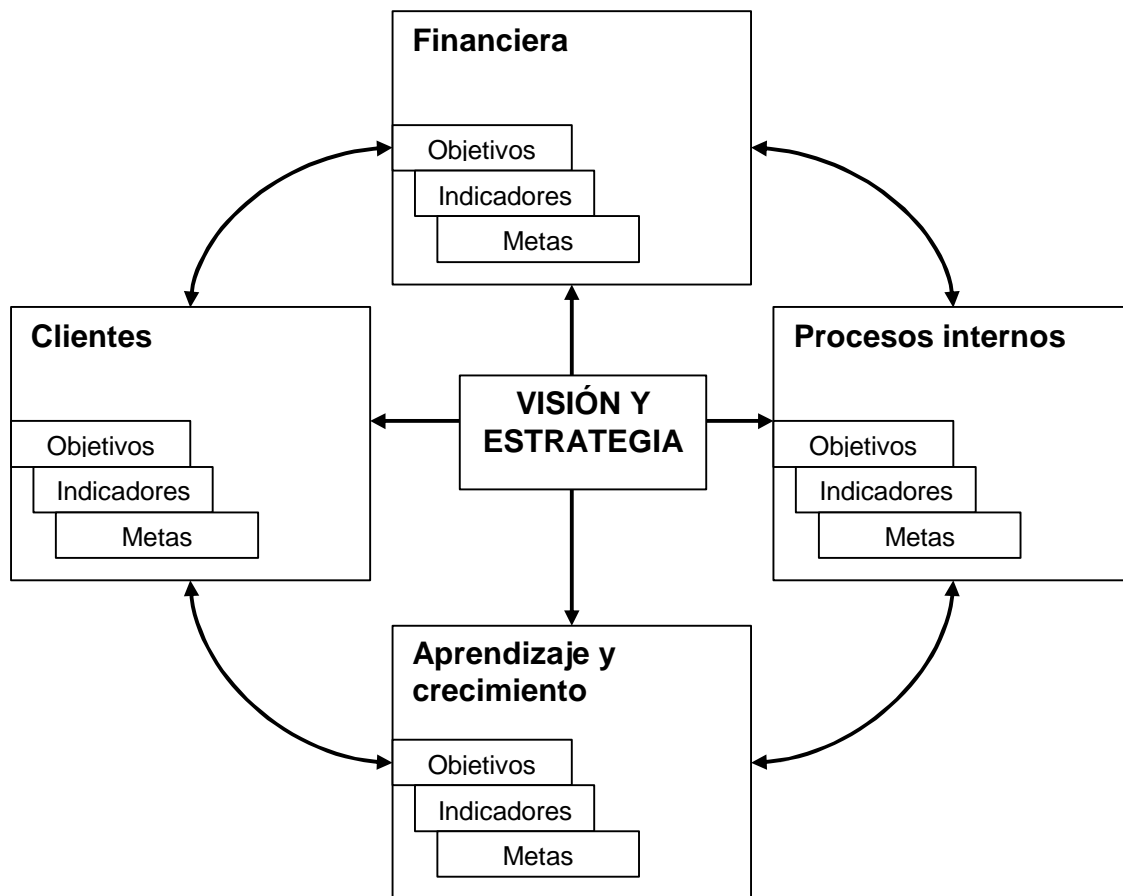


Figura 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan y Norton, 1993.

La complementariedad de estas metodologías (Bueno, E 2003) es notoria, por lo que resulta muy aconsejable la combinación de estos métodos en la elaboración de los indicadores. De esta manera se elaborará un cuadro provisional de indicadores que recogerá los criterios de medida diseñados para las variables representativas del capital intelectual dentro de los modelos de gestión de la empresa. Un buen ejemplo de articulación operativa de los indicadores es la obtención de los mismos a través del Balanced Scorecard de Kaplan, R. & Norton, D. (2001), y la utilización de estos indicadores dentro del mismo.

Las relaciones de causalidad entre indicadores deben realizarse tanto entre indicadores generales y específicos como entre los indicadores seleccionados por el organismo superior y los indicadores generales de la empresa. De la misma forma, las relaciones de estos con la estructura del capital intelectual deben involucrar tanto a los indicadores generales como específicos de forma tal que a través de las relaciones existentes entre esta propia estructura y las distintas actividades o funciones de la empresa se pueda contribuir, por medio de una lista de chequeo, a identificar los principales problemas dentro de la organización.

En este punto están ya creadas las condiciones necesarias para calcular, a través de las herramientas matemáticas existentes el índice de capital intelectual en la empresa, para lo cual no debe descuidarse el cálculo de los pesos de cada indicador en la organización y el proceso de evaluación de cada uno de ellos a través del trabajo con expertos principalmente internos.

De esta forma se obtiene un índice que le permite a las empresas:

1. Identificar las principales deficiencias en sus procesos de gestión a través de las relaciones establecidas en las listas de chequeo.
2. Realizar procesos de benchmarking tanto internos como externos, pues le permite compararse a través de los resultados obtenidos con el resto de las empresas de su tipo y con ella misma en diferentes períodos de tiempo.
3. Contar con una “tecnología de transformación” que le que posibilite evidenciar mejoras después de aplicado un plan de acciones asociadas al Capital Intelectual.

Una experiencia positiva. Principales resultados de la aplicación al caso de la Empresa de Proyectos de Ingeniería y Arquitectura de Villa Clara. (EMPROYVC)

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Villa Clara (EMPROY VC), es una empresa del conocimiento dedicada a la actividad de proyectos que cuenta en su misión aplicar la gestión del conocimiento para agregar valor a las organizaciones. En esta empresa, entre otras funciones, está la prestación de servicios de ingeniería, proyectos y consultoría a los clientes que requieran y soliciten sus servicios y otros mercados con profesionalidad, eficiencia y calidad.

Entre las características de esta empresa se encuentran que generan continuamente nuevos conocimientos. Identifican los conocimientos necesarios para la entidad. Protegen los conocimientos estratégicos organizacionales. Diseminan el conocimiento en la organización. Almacenan conocimientos. Estructuran conocimientos (ponencias, informes, patentes, etc.). Agregan valor al conocimiento y por último utilizan el conocimiento de forma óptima en la toma de decisiones y procesos productivos, razones por las cuales la gestión del conocimiento gana cada vez más protagonismo y el interés por atender y gestionar el capital intelectual era cada día más evidente. Pero como solo se puede gestionar lo que se puede medir, se procede a la aplicación del procedimiento.

Para esto se creó un equipo de trabajo en la empresa constituido con expertos con experiencia y conocimientos necesarios con vistas a hacer el proceso fiable. Se definieron los indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral quedando establecidos un grupo de indicadores en la empresa entre los que se destacan:

1. Nivel de reconocimiento de la actividad técnica y profesional del proyectista de la obra.
2. Tasa de retención de clientes por proyectos.
3. Grado de satisfacción del cliente.
4. % de trabajadores que cuentan con su DNA individual.
5. Nivel de satisfacción de los trabajadores.
6. Inversines en capacitación.
7. Reconocimientos y premios relevantes en el período.
8. No conformidades.
9. Cantidad de procesos no eficientes respecto al total de

- procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- 10. Tiempo promedio de tramitación de operaciones.
- 11. Cantidad de procesos existentes en la entidad.
- 12. Cantidad de trabajos de Desarrollo y Normalización realizados en correspondencia con el desarrollo tecnológico alcanzado por la empresa.
- 13. Crecimiento de las ventas.
- 14. Margen de utilidad sobre las ventas.

Cada uno de ellos con un peso diferente dentro de la organización. Al evaluar cada uno de estos indicadores con la participación del grupo de expertos se obtuvo un índice de capital intelectual de 89.65 %, y se constató además que los principales problemas en su gestión giraban en torno a:

- ? Niveles de satisfacción de los trabajadores.
- ? Inversiones en capacitación.
- ? Reconocimientos y premios relevantes en el período.
- ? Cantidad de trabajos de Desarrollo y Normalización realizados en correspondencia con el desarrollo tecnológico alcanzado por la empresa.
- ? Nivel de reconocimiento de la actividad técnica y profesional del proyectista de la obra.

Al analizar estos aspectos se puede afirmar que la empresa de manera general presenta dificultades con el tratamiento del capital humano, su atención y capacitación, lo que provoca bajos niveles de satisfacción que repercuten directamente en aspectos tan importantes como la actividad científico técnica de la empresa y el reconocimiento de los clientes hacia sus profesionales, por lo que fundamentalmente en este sentido deben estar enfocados los procesos de mejora y la atención de los directivos de la entidad, teniendo en cuenta las relaciones establecidas entre estos indicadores y las actividades y funciones de la empresa. Además, atendiendo a las relaciones entre los capitales intelectuales y las posibles áreas o actividades de la empresa que podrían presentar problemas, podría decirse que estos pueden ser:

- ? Fallas en el diseño y concepción de la planeación Estratégica.
- ? Inadecuada estructura organizativa y de dirección de la empresa.
- ? Poco tratamiento a la propiedad Intelectual en la empresa.
- ? Ineficiente comunicación entre las áreas funcionales de la empresa o de esta con el entorno.
- ? No existen alianzas estratégicas con otras empresas, clientes o proveedores o las que existen son débiles.
- ? Débil actividad de Marketing en la empresa.
- ? Deficiencias en la planeación estratégica de la entidad.
- ? Mala comunicación interna y con el entorno.

La empresa debe comparar este resultado con el del resto de las empresas de su tipo así como con el resultado que se obtenga de la aplicación periódica del procedimiento en la empresa, además debe proyectarse por tomar las medidas necesarias para erradicar los problemas existentes una vez localizados los mismos.

CONCLUSIONES

1. La Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Capital Intelectual, constituyen términos novedosos de gran interés para las organizaciones, exigidas, en gran medida, por los esfuerzos por alcanzar niveles de competitividad antes insospechados en un escenario económico totalmente nuevo, caracterizado, entre otros aspectos, por un elevado dinamismo y una gran inestabilidad en los mercados, acelerados avances científicos y tecnológicos y la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
2. El procedimiento para medir el capital intelectual desarrollado, permite a los empresarios diagnosticar y evaluar periódica y racionalmente el desempeño de la Gestión del Capital Intelectual como base de la Gestión del Conocimiento, de vital importancia para el logro de la eficiencia en este tipo de organizaciones.
3. La combinación en la aplicación del procedimiento de análisis cualitativos y las herramientas matemáticas correspondientes, brinda a la empresa la obtención de un valor porcentual del capital intelectual que le permite evaluarse internamente y comparar su comportamiento con el resto de las empresas de su tipo, en aras de tomar las medidas necesarias para la mejora continua de sus indicadores de gestión.

Trabajo presentado:
Abril de 2008

Aprobado por el Comité
Editorial:
Junio de 2008

BIBLIOGRAFIA

1. Brooking, A. (2000): *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London, 1ªed.
2. Bueno, E. (2003) *Metodología para la elaboración de Indicadores de Capital Intelectual*. Documentos Intellectus. Madrid, 2003.
3. Cuesta Santos, A. (2001): *La Organización que Aprende. Gestión de Recursos Humanos*. Folleto. C CED. La Habana
4. Davenport, T; Prusak, L. (2001): *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires. Pearson Educación.
5. Edvinsson L. & Malone M. S. (2000). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*.
6. Galán Soteres, F (2001) *El modelo KEA, un modelo para la gestión del conocimiento*. En *Nuevos Patrones de Valor para una nueva economía*. Fundación Dintel.
7. Kaplan, R.S. & Norton, D.P..(1993): "The balanced scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January - February, 71-79.
8. Marrero , A. (2001). *Modelo Contable de Medición del Capital Intelectual*. (<http://www.gestiondelconocimiento.com>)
9. Ordoñez de Pablos, P. (2000): "Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual", IX Congreso Nacional De ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias.
10. Pérez López, S. (2002): *Elementos claves en la gestión del conocimiento*. Universidad Oviedo. <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
11. Petinaud Martínez J: *Ciencia e Innovación en la hora de los hornos*. Rev Ciencia, Innovación y desarrollo. Vol 6 No e, 2001. pp. 31 - 37
12. Sveiby, K.E . (2000) *The Intangible Assets Monitor*. Revista de Human Resour and Accounting. Vol. 2, No. 1, pp 73 – 97
13. Sotolongo Sanchez M, 2006: *Modelo para el proceso de auditoría de los recursos humanos en pequeñas y medianas instalaciones hoteleras*. Tesis doctoral. Cuba..