

El Capital Intelectual

En el mundo supercompetitivo actual en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla es la siguiente:

Monitor de Activos Intangibles

Acciones (valor en libros) Activos tangibles menos deudas).	Activos Intangibles		
	Estructura Externa (marcas, relación clientes y proveedores)	Estructura interna (la organización: dirección, estructura legal, sistemas manuales, aptitudes, I+D, software)	Competencia Individual (educación, experiencia)

Karl Erik Sveiby "The New Organizational Wealth"

- a) Activos de competencia individual
 Se refieren a la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina también Capital Humano.
- b) Activos de estructura interna.
 Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.)
- c) Activos de estructura externa
 Se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (marcas comerciales, etc.).

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestras empresas es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual.

Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo.

En este sentido, o sea en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Sin pretender ser exhaustivos citamos a continuación algunos de estos esfuerzos o experimentos más representativos agrupándolos en tres categorías:

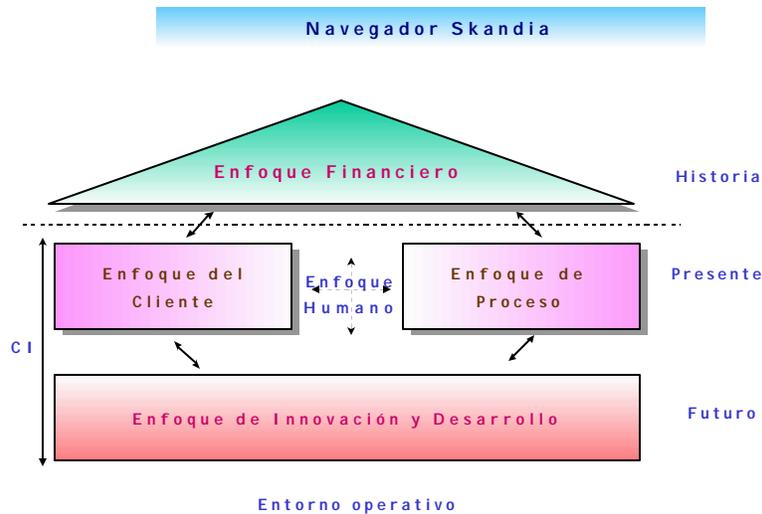
a) Los realizados por las empresas consultoras.

Entre los esfuerzos realizados por las empresas consultoras destacan los de Ernest and Young que a través de su "Center for Business Innovation (CBI) y de su "Center for Business Knowledge (CBK) ha sido pionera en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. El fruto más notable de estas iniciativas ha sido el desarrollo por parte de Kaplan y Norton del modelo denominado "Balanced Scorecard".

Otras aportaciones interesantes por parte de las empresas consultoras han sido las de Arthur Andersen conjuntamente con A.P.Q.C., Booz Allen, McKinsey & Company e I.B.M. Consulting Group, aunque todas ellas a nuestro entender bastante enfocadas en el uso interno de las mismas por parte de estas compañías mencionadas.

b) Los realizados por instituciones financieras y compañías de seguros.

Entre los esfuerzos realizados por instituciones financieras y compañías de seguros tiene un carácter relevante el realizado por SKANDIA, cuyo director de Capital Intelectual Leif Edvinson ha escrito conjuntamente con Michael Malone un libro titulado "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower". En este libro se describe la filosofía fundamental de Leif Edvinson respecto al Capital Intelectual y lo que es más importante se explica el modelo utilizado por SKANDIA para gestionar dicho Capital Intelectual. Dado que dicho modelo es el único que intenta vincular los indicadores de Capital Intelectual con los resultados financieros mediante un "balanced scorecard" que se entrega a los accionistas y al público en general como un complemento a dichos resultados financieros, incluimos a continuación un resumen de dicho modelo que recibe el nombre de SKANDIA NAVIGATOR.



Después de un constante perfeccionamiento, el Skandia Navigator se ha acreditado como una herramienta efectiva que probablemente servirá de base para la mayoría de las herramientas de navegación del Capital Intelectual del futuro

El Skandia Navigator no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoque. Es decir, estas son las áreas en las cuales la organización debe centrar su atención, y de ese enfoque se deriva el valor del Capital Intelectual de la compañía dentro de su entorno competitivo.

Se puede observar que el esquema del Navegador es esencialmente una casa, una metáfora visual de la organización. El triángulo superior, es el **Enfoque Financiero**, que incluye a nuestro viejo conocido el Balance de situación. El enfoque financiero es el pasado de la empresa, una medición precisa de dónde estaba en un momento específico. Los indicadores de este enfoque están en su mayoría bien elaborados; sin embargo, la noción de “enfoque” permite agregar nuevas mediciones, especialmente ratios que evalúen el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Al movernos hacia abajo en las paredes de la casa del Capital Intelectual, entramos en el presente y en las actividades de la compañía que se centran en él. Estas son el **Enfoque del Cliente** y el **Enfoque de proceso**, el primero mide un distinto tipo de Capital intelectual, y el segundo, mide una parte de las partes más grandes del capital estructural.

Finalmente, la base de nuestra casa, señala hacia el futuro. En ella hay el **Enfoque de Innovación y Desarrollo**, la otra parte del capital estructural. Los índices en esta región miden no solo si la empresa se está preparando bien para el futuro, a través de la formación y capacitación de sus empleados, el desarrollo de nuevos productos, etc., sino también si dicha empresa está abandonando con paso firme el pasado obsoleto a través de la rotación de los productos y el abandono de los mercados decrecientes y de otras acciones estratégicas. También nos indica las probables características del entorno del negocio en el que empresa se verá forzada a operar en el futuro.

Hay aún un último enfoque al que aún no nos hemos dirigido. Se encuentra en el centro de la casa, de hecho, es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización. Más aún, como única fuerza activa en la organización, toca todas las otras regiones del Capital Intelectual. Es el **Enfoque Humano**, la primera mitad del modelo de Capital Intelectual. Esta es la parte de la compañía que se va a las casas particulares cada noche. Consiste en la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para ayudar a mantener esas habilidades permanentemente afinadas y actualizadas, utilizando si para ello es necesario la

colaboración de expertos externos. Finalmente es la combinación de experiencia e innovación de estos empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

c) Los realizados por empresas de alta tecnología.

Se refieren a las investigaciones realizadas por Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communication, Merck y Nova Care. Todas ellas se centran básicamente en el Capital Intelectual de las funciones de Innovación e I+D, aunque con muchas variantes y diversos enfoques.

En resumen los conocimientos que generan valor o el Capital Intelectual son la clave del éxito de las empresas que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico de nuestro tiempo, y su papel en el futuro será con toda seguridad cada vez más relevante.

Bibliografía

Amidon D. M. *The Ken Awakening: Innovation Strategy for the knowledge Economy*. Butterworth Heinemann, 1997.

Brian Quinn James, *Intelligent Enterprise*, Free Press, 1992.

Brian Quinn James, "Harvard Business Review", March-April, Vol. 74, 1996.

Brooking Annie, *Intellectual Capital. Core asset for the thirt millennium enterprise*, International Thomson Business Press, 1996.

Dale Neef. *The Knowledge Economy*, Butterworth-Heinemann, 1998.

David H. Thomas, Prusak Laurence, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.

Davis Stan, Botkin Jim, "The Coming of Knowledge-Based Business", Harvard Business Review, September-October, 1994.

Edvinsson Leif, Malone Michael S., *Intellectual Capital*, Harper Business, 1997.

Harari Oren, "The Brain-based Organization", Management Review, June 1994.

Johnson William H., "An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: Measuring the Stock and Flow of Intellectual Capital Components in the Firm", 2nd. International Congress in Intellectual Capital, Ontario Canadá, January 1998.

Kaplan S. Robert, Norton P. David. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston, 1994.

Klein David A. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth Heinemann, 1998.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

Prusak Laurence, *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, 1997.

Prusak Laurence, "The Knowledge Advantage", Strategy & Leadership, March-April, 1996.

Ross Johan, "*Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar*", Harvard Deusto Business Review, 1996.

Stewart Thomas A., *Intellectual Capital*, Currency Dubbleday, 1997.

Sveiby Karl Erik, *The New Organizational Wealth*, Berett-Koehler Publishers, Inc., 1997.