

El Capital intelectual

**Primero la gente en la
economía de la era de la
información**

Conferencia mundial UNI Profesionales

Singapur, agosto de 2000

Indice

Resumen	
Introducción.....	4
El nuevo ambiente.....	5
Qué es el “capital intelectual”	8
Haberes inmateriales.....	8
Métrica del capital intelectual.....	11
El Navegador Skandia.....	12
Nuevo terreno de juego.....	13
El "marcador equilibrado" de las empresas.....	15
El marcador equilibrado y las organizaciones sin fines lucrativos	18
La gestión por la calidad total.....	19
Trofeo calidad otorgado a las empresas.....	20
Las "6E" del TCI e "Investors in People".....	20
La organización en red.....	23
Observaciones de conclusión.....	26
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	

Resumen

Las consecuencias de las tecnologías de información y de comunicación (TIC) tienen para la sociedad un alcance mucho más amplio de lo que se hubiese pensado. Sin embargo, la revolución de las TIC y la economía de la era digital esta en sus principios. Hace cinco años, las personas, las organizaciones y los gobiernos no se imaginaban el poder potencial de Internet. Hoy en día, ya nadie puede decir que el mundo “tal vez” vaya a cambiar. El cambio es ineluctable y para sobrevivir, las organizaciones y las empresas deben aceptarlo y seguir adelante.

El hombre ante la máquina

En el mundo de la empresa, las prioridades y los valores han evolucionado irreversiblemente. Esta transición dependerá sin duda alguna en gran medida del desarrollo de las TIC en el transcurso de los años venideros. Ahora bien, son los sindicatos los que decidirán del carácter benéfico, perjudicial o neutro de esta evolución. Para ello, deberán, dar muestras de voluntad, perseverancia y apertura ante la idea de que ellos también tendrán que cambiar.

Las empresas se interesan en medida cada vez mayor por la dimensión humana de sus empleados. Esta dimensión humana se considera ahora parte de los activos de la empresa, ahí reside uno de los aspectos de este cambio de valores. La economía de la era de la información ha reemplazado a la de la era industrial. El resultado de las empresas se mide ahora con respecto a su nivel de capacidad intelectual y, especialmente, con respecto a la capacidad de sus recursos humanos. “El capital intelectual” es la referencia colectiva a los activos inmateriales de una empresa, que incluyen los conocimientos, la información, la propiedad intelectual y la experiencia.

Supervivencia

Actualmente, la competencia es feroz en los mercados, donde los conocimientos y la información son ahora los nuevos instrumentos de poder. Las organizaciones y empresas deben tener un conocimiento mucho más profundizado de la evolución de su ambiente y elaborar útiles de gestión más eficaces, de nuevo tipo. Las nuevas tecnologías solamente son útiles si la empresa sabe cómo explotarlas con eficacia. Las empresas deben saber cómo medir los conocimientos, cómo crearlos y cómo convertirlos en valor. Esta es la razón por la que los útiles de gestión eficaces durante los años 1990 están pasando a ser obsoletos.

Los métodos tradicionales de gestión basados en las finanzas de la empresa dan una imagen del valor en el mercado de la empresa en un momento dado en el tiempo. Esta información es de carácter histórico. En la nueva economía, las empresas tienen que poder percibir la realidad del momento, adaptarse a los cambios rápidos de ambiente, de actuar en el presente y de configurar el futuro. Las empresas necesitan nuevos útiles de gestión y concentran actualmente su atención en los valores “inmateriales” más que en los activos físicos.

Capital intelectual

Una mirada a los mercados bursátiles nos indica que algunas empresas son evaluadas a niveles muy superiores al valor contable de sus activos materiales. Debe deducirse que éstos últimos contribuyen mucho menos al valor de los productos y de los servicios de una empresa

que sus activos inmateriales, es decir su capital intelectual. Por consiguiente, las empresas deben poder gestionar el capital intelectual y de medir su resultado. El problema reside en saber cómo. Comencemos tal vez definiendo lo que es exactamente el capital humano.

El presente documento se basa en los trabajos y actividades de dos personas, Thomas Stewart y Leif Edvinsson de Skandia, Suecia. Stewart observa que en una empresa que no mide y que no dirige su capital intelectual, la toma de decisiones vitales tiene lugar por así decirlo “en el vacío”. El capital intelectual interviene en tres dimensiones de la actividad de la empresa, a saber los empleados, las estructuras y los clientes. El elemento humano es el capital más valioso de una empresa y sin embargo, a pesar de ello los empleadores siguen teniendo dificultades en distinguir entre el costo que representa los empleados y el valor de la inversión humana.

Medir el resultado

El difícil dar una definición precisa del capital intelectual, porque se trata de un ámbito nuevo, en el que está en curso investigación. En cuanto a la idea de querer medir y dirigir el capital intelectual, el cometido todavía es más audaz. En este momento, todavía no existe ningún método probado y verificado. Estos métodos requieren tiempo para madurar. Muy a menudo las empresas y las organizaciones recurren a técnicas de evaluación comparativa para comprar los resultados y las actividades del año con los del año anterior y con los de sus competidores.

No obstante, se recomiendan tres principios fundamentales a las empresas que tratan de medir su capital intelectual, es decir adoptar métodos sencillos, medir lo que es estratégicamente importante y medir las actividades que producen riqueza o valor de carácter intelectual. El nuevo útil de gestión de Edvinsson, el “Navigator”, examina la interacción entre los diferentes elementos de la empresa, los clientes, los procesos, los aspectos financieros, la innovación, el desarrollo y los empleados. De hecho, es un útil de planificación, de gestión y de seguimiento.

Entre otros métodos de seguimiento hay que citar la “balanced scorecard” (el marcador equilibrado). Este modelo integra cuatro perspectivas diferentes de la gestión, a saber el proceso de crecimiento y de formación, los procesos internos, la relación de clientes y los resultados financieros. Estos elementos deben proporcionar una imagen equilibrada (“balanced”) del resultado actual y futuro de la empresa. Este útil está destinado a ayudar a las empresas a evaluar las acciones necesarias al refuerzo de su capacidad interna de mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, los sistemas y los procesos. De hecho se trata de un sistema de gestión estratégica.

Hay otros sistemas similares de medida del resultado y, especialmente, los modelos de gestión por la calidad total y los trofeos de calidad relacionados con ellos. Estos premios se otorgan sobre la base de medidas que son objeto de lecturas regulares a lo largo de determinados períodos de tiempo con miras a examinar las tendencias, las buenas y las malas prácticas y los elementos que requieren mejora. La gestión por la calidad total también se centra en las energías que deben desplegar los que gestionan con miras a mejorar constantemente todas las actividades, las funciones y los procesos de trabajo de la empresa.

La net-economía

La creación de redes es la evolución más importante de la organización de las empresas en la era de la información. Las redes pasan a ser el modo de organización más indicado, que reemplaza las jerarquías tradicionales. Esta evolución se ha facilitado considerablemente gracias a la revolución de las TIC. La actividad “en línea” ha pasado a ser un elemento decisivo para las empresas y las organizaciones actuales, incluidos los sindicatos.

La era de las redes va a cambiar totalmente el trabajo. El reto más importante hoy en día es crear organizaciones en medida de compartir los conocimientos de manera eficaz – a este respecto, el funcionamiento en red no deja de ser la mejor solución. Los conocimientos y la información deben circular.- en ambos sentidos – en la empresa y en sus relaciones con el exterior. Los cambios en la economía, en las estructuras de organización y en los procesos de trabajo tendrán incidencia en los trabajadores y sus sindicatos. Estos no deben quedarse al margen y su supervivencia depende de su capacidad de adaptarse y a levantar nuevos retos.

Introducción

¿Puede decirme alguien lo que significa “administrar” la imaginación humana? Yo no lo sé. Los que sí sé es que la imaginación es el generador más grande de riqueza de la nueva economía. También sé que convendría que encontrásemos la respuesta-¡ y rápidamente!

Tom Peters, consultor económico

El capital intelectual es la denominación genérica de los activos inmateriales de una empresa. Incluye los conocimientos, la información, la propiedad intelectual y la experiencia. El capital intelectual somos nosotros – los trabajadores, los cuadros, los directores, los Presidentes, la sociedad, los seres humanos ... convendría que el que dude de esta verdad fundamental lea el *Manifiesto del tren de claves* o que visite el sitio Internet al respecto. Este manifiesto es la expresión de un grupo de profesionales que, cada uno en su campo, ha comenzado a intercambiar experiencias y convicciones por Internet y que se han dado cuenta que la revolución de las tecnologías de información y de comunicación (TIC) había dado a los habitantes de nuestra aldea mundial los medios de hablar unos con otros y de retornar a los valores humanos fundamentales.

¿se trata de un debate filosófico entre profesionales de las TIC que se limita a los poco privilegiados que acceden a la red mundial? Tal vez, pero este debate no deja de plantear numerosos puntos interesantes que hasta la fecha se perdían en la masa de las comunicaciones y que numerosas empresas han intentado ignorar al imponer restricciones a la libertad de comunicación de sus empleados.

Fundamentalmente, el Manifiesto declara que la actividad de una empresa es una actividad humana y que la conversación humana es el verdadero idioma del comercio. También destaca que los mejores resultados los tienen las organizaciones u empresas cuyos empleados tienen un máximo de contacto con las personas del exterior. Estos antiguos principios vuelven a aparecer con el advenimiento de la era de la información. El sitio Internet del Manifiesto ha tenido mucho éxito – un número creciente de visitantes firma al pie del texto. En este se pone en tela de juicio el poder que creen tener las empresas en los mercados del comercio electrónico (e-comercio), destacando que, por poco que les guste a sus dirigentes, las personas cada vez están más “conectadas” y pueden así aumentar su base de conocimientos y sus horizontes.

El Manifiesto está compuesto de 95 tesis que explican su mensaje y describen la evolución actual. Las tres últimas son como sigue:

93. *Estamos tanto adentro de empresas como fuera de ellas. Los límites que separan nuestras conversaciones semejan el muro de Berlín hoy, pero son sólo un estorbo. Sabemos que caerán. Trabajaremos de ambos lados para hacerlos caer.*
94. *Para las corporaciones tradicionales, las conversaciones interconectadas parecen un mar de confusión. Pero nos estamos organizando más rápido que ellas. Tenemos mejores herramientas, más ideas nuevas, y ninguna regla que nos detenga.*
95. *Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando, Pero no estamos esperando.*

(Fuente: www.cluetrain.com, Copyright©1999 Levine, Locke, Searls y Weinberger)

Esto puede sonar un poco teatral o incluso podría tomarse por una broma. Sin embargo, obligan al lector a examinar más detalladamente lo que representan las TIC e Internet, así como sus consecuencias para el mundo del trabajo y la sociedad. Buena parte del poder de Internet y de la tecnología que lo ha creado reside en la transformación radical de la interacción entre la gente. Las personas descubren nuevas formas de compartir sus conocimientos a una velocidad impresionante. Lo quieran o no las empresas, los trabajadores que operan en red están en el centro de estas conversaciones transfronterizas, mientras también se desarrollan las conversaciones entre clientes y empleados.

Por su propia naturaleza, esta actividad pone de relieve la importancia creciente del capital intelectual en el mundo del trabajo y en la sociedad en general. Este informe tiene dos objetivos. En primer lugar, iniciar un debate sobre el capital intelectual y los nuevos sistemas de medida del resultado de las empresas. Este debate debe alentarse en los grupos de la UNI, especialmente en el sector de los cuadros y los profesionales y en el de las tecnologías de la información (TI). La aparición de un nuevo debate es muy reciente y es el resultado de las primeras olas de principios de los años 1990. Les corresponde a la UNI y a sus afiliadas ampliar sus conocimientos sobre esta temática en rápida evolución, sensibilizar a los miembros en su conjunto y compartir la información y los conocimientos. En fin de cuentas, los miembros de las afiliadas de la UNI están en las primeras filas en cuanto a las personas involucradas y afectadas por este fenómeno nuevo.

En segundo lugar, los departamentos de los cuadros y profesionales y de la IT deben iniciar un debate sobre las consecuencias probables de esta evolución para los sindicatos y sus miembros. ¿Qué esperan los miembros de sus sindicatos? ¿Esperan algo? Lo menos que puede decirse es que, inevitablemente, esta evolución afectará a los sindicatos, su estructura, su manera de trabajar, sus actividades y las modalidades de sindicalización en la nueva economía de la era digital, y que también influirá en el tipo de servicios que les ofrecen. Numerosos autores especializados en la gestión prefieren hablar de “organización” en lugar de empresa, de compañía o de establecimiento. Efectivamente, las ideas que exponemos aquí son igualmente importantes para los organismos gubernamentales y los no gubernamentales y para las organizaciones sin fines de lucro, como lo son para toda entidad económica.

Por consiguiente, este documento busca presentar alguna información de base sobre la revolución de la era digital y definir el capital intelectual, examinar la evolución de las medidas de resultado de las empresas, especialmente el “marcador equilibrado” (balanced scorecard), así como los trofeos que recompensan la calidad y los modelos de gestión por la calidad. Este informe no pretende ser exhaustivo, dada la cantidad de obras publicadas en la materia. La bibliografía que figura al final de este documento solamente es parcialmente justa en cuanto a los numerosos artículos encontrados en Internet en el transcurso de las investigaciones que han permitido su redacción.

Además, la corriente de consultoría económica que atrae cantidades fenomenales de “expertos” significa que tenemos que tener discernimiento y espíritu crítico cuando examinamos la información y los conocimientos que obtenemos. Porque nos encontramos en territorio virgen. Solamente hay unos pocos puntos de referencia probados y tenemos que ser prudentes, al mismo tiempo que permanecemos audaces, cuando nos aventuramos en este debate internacional. Efectivamente, al hablar de la economía en la era digital una cosa está clara y es que, forzosamente, es sinónimo de *cambio* y solamente los que estén dispuestos a aceptar este cambio y a progresar sobrevivirán. Esto también se aplica al movimiento sindical.

Este documento también debe suscitar preguntas en la UNI. Estas preguntas no requieren respuesta inmediata, pero van a seguir estimulando el debate sobre las políticas y la estrategia. La transformación y la adaptación son inevitables y la creación de la UNI este año ha demostrado claramente que nuestra organización está dispuesta a navegar en la cresta de la ola de las TIC para entrar en el milenio de la información. No tenemos la intención de hacer recomendaciones, ni de aconsejar o criticar. Sencillamente tenemos que estar dispuestos a aprender, siempre, y estar abiertos a toda información, hasta el momento en que tengamos certidumbres más precisas sobre la manera en que tienen que reaccionar los sindicatos y a la dirección que debería tomar el debate en la familia de las Naciones Unidas.

El nuevo ambiente

La transición a la era de la información no significa lo mismo para todo el mundo y para todas las organizaciones. Algunas sienten esta transición como una amenaza para su supervivencia, mientras que otras consideran que es una era de nuevas oportunidades, a condición de que la organización esté dispuesta a aprender, a volver a pensar su misión y a compartir los conocimientos y la información en las esferas interna y externa. Desde hace varios años la competencia aumenta sin cesar, a sabiendas de que los mercados mundializados y las nuevas tecnologías han cambiado totalmente la economía. Ahora, es imposible pronosticar lo que será la economía dentro de un año y menos aún dentro de cinco o diez años.

Las organizaciones deben volver a examinar su misión y su visión si quieren sobrevivir. Para seguir existiendo y siendo competitivas en la era de la información tienen que estar mejor informadas de los acontecimientos que suceden en su medio de actividades y elaborar herramientas de management más eficaces que los resultados y balances financiero tradicionales.

La revolución de las TIC, el desarrollo de Internet y la liberalización en masa del mercado son fenómenos cargados de amenazas para las organizaciones que antes se sentían en seguridad. Las nuevas tecnologías no sirven para nada si la organización no sabe usarlas ni para que fines va a usarlas. Las organizaciones deben saber más para sobrevivir en la economía de los conocimientos, lo que significa que tienen que saber cómo medir los conocimientos, cómo crearlos y cómo convertirlos en valor. Esta es precisamente la razón por la cual las herramientas de gestión actuales ahora son obsoletas.

Los organizaciones deben incitar la aprobación interna de las nuevas maneras de pensar y de las nuevas normas de medida de los resultados, cultivar el liderazgo y probar los efectos demultiplicadores de la nueva tecnología. Como en todo período de cambio y en todo ambiente habrá obstáculos y contrapoder, que harán el cambio doloroso y difícil y, a veces, incluso imposible. Los que no hayan sabido cambiar, a más o menos largo plazo no podrán sobrevivir en la economía de la era numérica.

En el futuro, las organizaciones ya no podrán seguir midiendo su resultado o reevaluando su estrategia sobre la base de los métodos tradicionales de contabilidad. Como dice un experto: "Un balance, por muy preciso que sea, nunca será más que una foto del valor contable y material de una compañía en un momento dado. En las autovías electrónicas de mañana, este tipo de informe parecerá tan anticuado como una diligencia".

Solamente hay que ver los mercados bursátiles para entender el sentido exacto de esta declaración. Algunas compañías son evaluados a niveles infinitamente superiores al valor contable de sus activos materiales. Esto demuestra que estos activos materiales contribuyen mucho menos al valor del producto o del servicio que los activos inmateriales, es decir el capital intelectual de la empresa. Hoy en día, los conocimientos han pasado a ser la materia prima esencial de la industria de la era digital. El capital intelectual es un factor indispensable, el hecho de no tomarlo en cuenta en la gestión sería igual de grave que ignorar los resultados financieros de la compañía.

El problema reside en que la gestión del capital intelectual dista mucho de ser una acción matemática, y pocos son aún los que la comprenden o los que están en medida de dominarla

eficaz y realmente. en el momento debido. ¿Por dónde empezar? ¿Cómo puede ponerse una etiqueta de precio indicando el valor de un investigador o de un informe? ¿Cómo calcular la creatividad de un grupo de empleados? ¿Cómo puede determinar un sindicato el valor de sus funcionarios? ¿Cómo determinar en cifras el valor de un programa de formación? Por lo tanto, hay que empezar por definir con precisión lo que es el "capital intelectual".

¿Qué es el "capital intelectual"?

El elemento humano o intelectual de las organizaciones del siglo 21 es un indicador esencial de resultado y, como tal, debe ser reconocido, protegido y mantenido por los empleadores. Es así como podrán mantener y mejorar sus resultados mundiales en los mercados de la era digital en la que el cambio es muy rápido. En esta situación nueva, el poder reside en los conocimientos y las normas de la organización de las compañías han iniciado una transformación radical e irreversible.

A finales de los años 1980, el guru de empresa y autor Peter Drucker había pronosticado: "la fábrica de mañana estará organizada alrededor de la información y ya no alrededor de la automatización." Para sobrevivir a resaltar en la economía mundial, las compañías deben dar una nueva importancia a la innovación, a la competencia y a la cooperación. La gestión de los conocimientos es un activo estratégico que permite a las compañías llevar al máximo sus ventajas a largo plazo con respecto a sus competidores. La capacidad de aprender, de cooperar y de innovar más rápidamente que los demás ha pasado a ser para las empresas la fuente principal duradera de ventaja competitiva. Por consiguiente, para permanecer competitivas, las empresas deben capitalizar sobre sus activos inmateriales, y su "capital intelectual", más que sobre su infraestructura, o valorizar ambos elementos paralelamente. La prosperidad de las compañías dependerá cada vez más de las aptitudes intelectuales de sus trabajadores y de su capacidad de cambiar y adaptarse a la dinámica de un nuevo ambiente económico.

Los haberes inmateriales

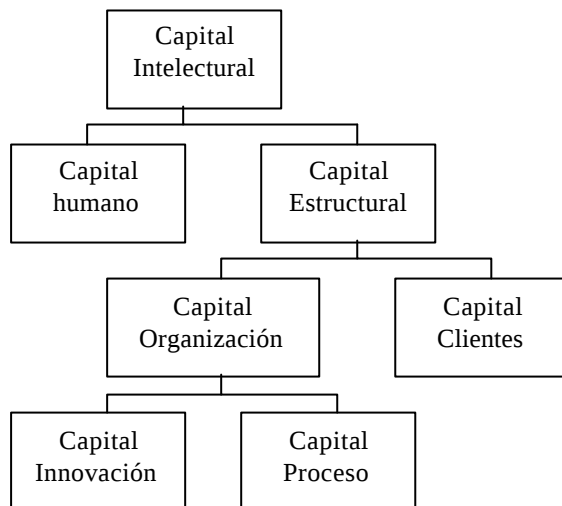
En el área del capital intelectual, ya hay algunos pequeños indicadores que podrían guiarnos para saber cómo medir y qué conclusiones sacar para el mundo del trabajo venidero. Las definiciones que siguen del capital intelectual y de los activos inmateriales se basan en gran medida en las obras de Thomas A. Stewart, autor de *"Intellectual capital: La nueva riqueza de las organizaciones"* y de Leif Edvinsson, Director del capital intelectual de Skandia, el grupo financiero más grande de Suecia.

El capital intelectual es la denominación genérica de los activos inmateriales de una organización. Según los términos de Stewart: "El capital intelectual está constituido de "materia gris" – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – un material que puede utilizarse para crear riqueza." Las personas y los conocimientos que tienen forman el poder intelectual colectivo de la organización. Entre los demás elementos constitutivos del capital intelectual, también se pueden citar, por ejemplo, la infraestructura de redes, los procesos de la compañía y la fidelidad de los clientes. Estos elementos raras veces se miden y su curva de crecimiento no se sigue ni cuida correctamente como debería serlo en el marco de una estrategia de crecimiento de empresa. Sin embargo, cada vez se ven más compañías cuyo valor no reside en sus activos materiales – los que figuran en el balance financiero – sino en sus activos inmateriales.

Es por su capacidad de mediar el capital intelectual y de gestionar los conocimientos que podrá pronosticarse el éxito o el fracaso de la compañía del siglo 21. En general, la compañía no sabe si tiene los empleados, los recursos o los procesos necesarios para hacer que su nueva estrategia de buen resultado. Puede suceder que no conozca el alcance de sus conocimientos, del potencial de management o de creatividad de los que dispone gracias a su personal. Es debido a que muchas compañías carecen de esta información esencial, que funcionan o se reestructuran en el vacío, por decirlo así. Por ejemplo, es así que pueden despedir a expertos

que necesitarán y que tendrán que reemplazar seguidamente – fenómeno que las afiliadas de la UNI han señalado numerosas veces.

El capital intelectual se encuentra en tres dimensiones de la compañía – o en una u otras de estas tres dimensiones: su personal, sus estructuras y sus clientes. El capital intelectual está representado a continuación bajo forma de diagrama. :



(Fuente: *Intellectual capital: The new wealth of organisations*, Thomas A. Stewart, 1999)

El capital humano comprende el conjunto de conocimientos colectivos, la creatividad, el liderazgo, así como las competencias de gestión y de sentido de empresa que representa el conjunto de empleados de una empresa. Stewart pone de relieve que en la gestión de los conocimientos es fundamental hacer la distinción entre el capital humano y el capital estructural. De ahí que sea esencial definir el capital intelectual. No basta con comprobar que los conocimientos y la información se crean o se intercambian en una organización y en sus relaciones con los clientes o los usuarios. También hay que poder definir la fuente de este capital humano y administrarlo correctamente.

En cuanto al capital estructural, incluye la utilización de los conocimientos y de la información, su difusión en la organización y su transmisión a niveles interno y externo. A estos fines, debe disponerse de bases de datos, de redes de ordenadores, de sistemas de información, de laboratorios de investigación, de buenos conocimientos de la competencia y del mercado, etc. Fundamentalmente, el capital estructural es el "embalaje" que envuelve el capital humanos y le permite ser utilizado para crear valor o riqueza para la organización. Hay una diferencia fundamental entre el capital humanos y el capital estructural. El capital estructural puede ser la propiedad de la empresa, mientras que el capital humano es una noción movediza. Las personas pueden irse de la compañía, ponerse enfermos o fallecer, o pueden ser atraídos por un competidor. Nunca serán la propiedad de la empresa.

El capital estructural, como se ha dicho, se subdivide seguidamente en capital clientes y capital organización. El capital clientes reside en el valor de las relaciones de una compañía con sus asociados en negocios o con sus mandantes – por ejemplo, en el caso de un sindicato, el capital clientes designa las relaciones con sus integrantes. El capital organización

comprende el capital de innovación y de procesos. En el capital de procesos están los procesos de trabajo y las soluciones técnicas, mientras que el capital de innovación abarca activos inmateriales como las patentes, los derechos jurídicos, la propiedad intelectual y los secretos comerciales.

El capital humano es el activo más valioso que pueda tener una organización. Sin embargo, las organizaciones y las compañías todavía tienen dificultades en distinguir entre el costo de los salarios y el valor de esta inversión. El capital humano, resalta Stewart, florece de dos maneras, es decir cuando una organización utiliza de manera más intensiva los conocimientos de su personal y cuando un número cada vez mayor de personas adquiere conocimientos útiles para la compañía o para la organización. Para mantener un perfil competitivo en los mercados actuales, las organizaciones deben utilizar a sus empleados – su capital humano – de la manera más eficaz posible.

Las organizaciones no solamente deben saber administrar más eficazmente su capital humano, sino que también deben esforzarse por administrar su capital estructural y su capital clientes. Los conocimientos y la información deben circular rápidamente y más eficazmente en la organización en su conjunto y entre las diferentes funciones. Es en este caso que la tecnología de redes reemplaza las estructuras de organización clásicas, de carácter jerárquico, cuyo funcionamiento era lento y complicado. En la era de la información, el éxito de una organización depende de su capacidad de ofrecer soluciones rápidas y personalizadas a sus clientes o mandantes individuales.

Como siempre, demasiado no siempre es bueno. Lo mismo sucede con los conocimientos y la información – el valor del capital intelectual tampoco debe opacar los principios fundamentales de la gestión. El exceso de información es una amenaza real y precisamente ahí reside un reto importante para la gestión del capital intelectual. La gestión de la organización de las compañías es una búsqueda sin fin en la que se trata de administrar el conjunto de los activos, material e inmateriales, de la manera más eficaz posible.

Métrica del capital intelectual

La principal pregunta que podría plantear sería la siguiente: ¿necesitamos verdaderamente medir el capital intelectual? ¿Es realmente útil? ¿Para qué puede servirnos medir el capital intelectual en las compañías de hoy, cuando se trata de elaborar estrategias y de mejorar la competitividad? ¿Cuáles son las consecuencias de esta medida para los empleados, los empleos, el medio de trabajo, los sindicatos? Es cierto que la cuestión de la medida y de la gestión del capital intelectual suscita mucho interés, pero también mucho escepticismo. La mejor respuesta a estas preguntas reside tal vez en la declaración llamada "el sofisma de Macnamara".

“En primer lugar se trata de medir lo que se puede medir fácilmente. No hay problema, por lo menos hasta cierto punto. La segunda etapa es ignorar lo que no puede medirse fácilmente, o de atribuirle un valor arbitrario. En este caso se trata de una medida artificial y errónea. La tercera etapa es suponer que lo que no puede medirse fácilmente no es realmente importante. Esto es una inconsciencia. La cuarta etapa es decir que lo que no puede medirse fácilmente no existe verdaderamente. Y ahí ya es suicidio.” (traducción no oficial)

Si hay algo que puede fácilmente en la economía actual es el dinero y, por consiguiente, los resultados financieros siguen siendo un indicador importante del resultado de las compañías. Ahora bien, el dinero ya no puede ser la medida de todo. El advenimiento de una sociedad justa y equitativa en el siglo 21 exige un nuevo "marcador equilibrado", nuevos métodos de medida que tomen en cuenta la gran variedad de los aspectos que intervienen en el funcionamiento de una organización y que explican cómo y por qué ha alcanzado sus objetivos. La gestión del capital intelectual exige la elaboración de métodos que permitan delimitar esta noción.

Es difícil encontrar criterios que permitan medir la capacidad intelectual. Para superar esta dificultad, pueden compararse las actividades de un año a otro, o compararse las actividades con las de los competidores. Es el tipo de comparación que ofrece el método de la evaluación comparativa ("benchmarking"). Sin estos elementos de comparación, solamente quedan los indicadores financieros, y éstos no revelan gran cosa a los inversionistas. Por ejemplo, si un inversionista o un cliente desea conocer más sobre la propiedad intelectual de una compañía, las cifras que dan cuentas de sus resultados financieros en el tiempo histórico, no le ofrecerán suficiente información. La evaluación comparativa permite hacer visibles los activos inmateriales. A partir del momento en que son visibles, pueden medirse y ahí es donde aparece la importancia fundamental del capital intelectual. Cuando los empleados no son bien utilizados o tienen que efectuar cometidos que no tienen nada que ver con sus capacidades, es evidente que ello no aparece en los resultados financieros de una empresa.

Stewart cita varios métodos de medida del capital intelectual y menciona también el "marcador equilibrado" que exponemos con más detalle en este informe. De momento, el área del capital intelectual es demasiado reciente para haber sido medido y sometido a prueba con métodos a toda prueba. Algunas tentativas son interesantes, otras demasiado simplistas. Seguidamente, veremos aparecer métodos que permitirán captar la esencia de los activos intelectuales. Métodos como el ratio valor bursátil/valor contable se basan en el postulado según el cual el valor está definido por el que compra y no por el que vende. Así, el valor de una compañía es el que dicta el mercado bursátil. El método más sencillo para medir el capital intelectual es, por consiguiente, evaluar la diferencia entre el valor en bolsa de una

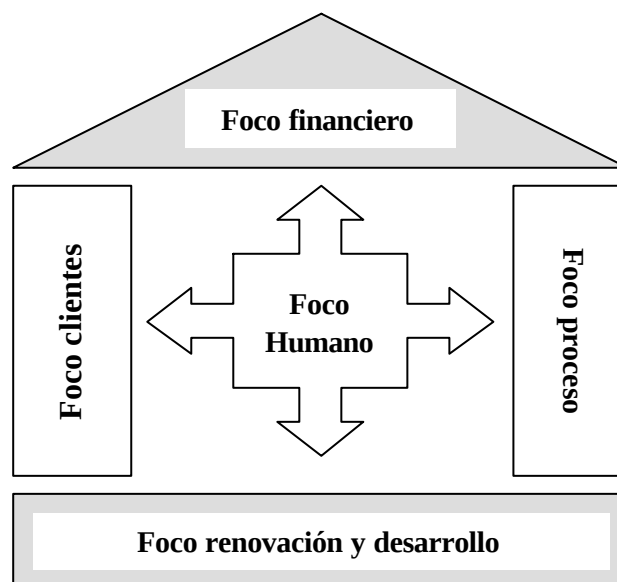
compañía y el valor anunciado en sus resultados financieros. Sin embargo, este método presenta algunas carencias, v.g. los mercados bursátiles son sumamente inestables, de manera que el valor contable y el valor bursátil a menudo pueden ser subestimados.

Fundamentalmente, ningún método de media podrá jamás describir de manera adecuada la masa y la corriente de capital intelectual de una compañía. Si se quiere llevar una "contabilidad" del capital intelectual, hay que estudiar el resultado de la organización bajo diferentes ángulos. Ahora, un elemento que constituye un indicador clave para una compañía puede no tener ningún valor en otra. La dificultad está hoy en día en el carácter inédito y todavía sin verificar del fenómeno. Sin embargo, ya se ha comercializado toda una serie de métodos de medida. ¿Por cuál optar, siempre y cuando se desee optar por una? El peligro reside en que las organizaciones no eligen la buena o acumulan un número excesivo de ellas y, por último, se encuentran con enormes cantidades de información inútil. Se recomienda a toda organización que desee medir su capital intelectual, que observe los tres principios fundamentales siguientes:

- Prefiera un enfoque sencillo,
- No mida más que lo que es estratégicamente importante para la organización
- Mida actividades que produzcan riqueza intelectual, limitándose a los elementos que ofrecen información sobre el capital intelectual.

El Navegador Skandia

Con el fin de poder visualizar la interacción entre diferentes elementos del capital intelectual, Skandia ha elaborado una herramienta especial llamada "*Navigator*" (véase diagrama a continuación). Esta herramienta está compuesta de cinco dimensiones de la creación de valor, cada una de ellas orientada hacia un centro de interés específico.



El Navegador Skandia

Edvinsson describe la función del Navegador comparando el ámbito del potencial intelectual a un edificio. El techo sería la *capacidad financiera*. En la buhardilla se conservan los libros

de cuentas. Las *relaciones exteriores con la clientela* así como *el proceso de organización interna* son las paredes portadoras del edificio que constituye el capital intelectual. La base o los cimientos son *la renovación y el desarrollo*, y en el centro se encuentra *el capital humano*.

Como ya se ha dicho, las medidas tradicionales del pasado financiero histórico de una organización siguen siendo importantes. Pero los empleados, los clientes/los mandantes y los procesos están en el centro de su existencia misma. La capacidad de innovación y de desarrollo de la organización constituye sus cimientos y sus perspectivas para el futuro. El elemento humano interno (*potencial humano*) tiene interacción con cada uno de los demás elementos.

Edvinsson pone de relieve que la contabilidad del capital intelectual, contrariamente a los informes financieros tradicionales, toma en cuenta no solamente los elementos del pasado a través de la contabilidad tradicional, sino que también anticipa el recorrido futuro de la organización. Efectivamente, el Navegador es un útil de planificación, de management y de seguimiento. Asocia el presente con el futuro y con el futuro en el contexto de las relaciones internas y externas.

El desarrollo de las redes electrónicas mundiales obliga a las organizaciones a conocer mejor el valor y las actividades de su capital intelectual. Para adaptarse a la revolución de las TIC y a la nueva economía de redes, dice Edvinsson, las organizaciones deben mejorar sus herramientas de medida del management y del resultado. Es para responder a esa necesidad que Skandia ha elaborado el Navegador. Según Edvinsson y Stewart, los métodos tradicionales de contabilidad pueden crear distorsiones de los resultados, porque siempre es posible manipular las cifras en función de lo que una organización quiere mostrar u ocultar.

Un nuevo terreno de juego

Charles Handy, autor de una obra muy exitosa titulada "*The Empty Raincoat*", que intenta dar un pronóstico del futuro del trabajo, pone de relieve que los activos inmateriales de la compañía no tienen el mismo sentido para todos y pueden medirse de maneras diferentes. No debe olvidarse que en el mundo de los negocios, cuando surge un fenómeno que parece ser una "oportunidad", es seguro que van a aparecer medidas y cifras. Handy observa que numerosos directorios de grandes compañías han creado ahora comités por separado para la política social, la ética, la remuneración y el ambiente. Todas las compañías, dice, deberían estar sujetas a un audit social anual. En sus observaciones de conclusión destaca que: "Las empresas van a protestar ante la burocracia y los costos incurridos, van a irritarse por las restricciones a su libertad de acción, pero al integrar los activos inmateriales y su estrategia, estarán en mejor medida de equilibrar el presente en función del futuro y los grupos de interés unos con respecto a otros. A veces hay que forzarse a ser razonables. A partir del momento en que el terreno de juego está bien preparado y se conocen las reglas de juego, puede comenzar el juego."

Edvinsson hace la misma observación. Pone de relieve lo nuevo de esta idea y añade que numerosas organizaciones y colectividades todavía no están preparadas para esta nueva corriente de pensamiento. Pero la corriente de capital intelectual es inexorable y nada la puede detener. La revolución de las TIC y la Net-economía han transformado lo propios cimientos de nuestra sociedad – el resto seguirá para adaptarse al nuevo ambiente.

Será necesario cierto tiempo para que el capital intelectual sea parte integrante de la gestión y de la medida de los resultados organizativos. También será necesario que las personas se familiaricen con la taxonomía y el vocabulario. Las puestas de la gestión de los conocimientos y del capital intelectual es enorme y algunas todavía ni se conocen. La clave del éxito de este nuevo enfoque no solamente reside en la creación de un calendario sino también en la de nuevos sistemas y tecnologías para la transmisión de la información. El liderazgo y la fidelidad de los usuarios también son elementos muy importantes que serán desarrollados gracias a la sensibilización y la educación.

Ya hay una serie de empresas en el mundo que han establecido sistemas de audit y de management del capital intelectual. Skandia, Ericcson y ABB en Suecia forman parte de ellas, pero también EDS, Wal-Mart, Toyota, Hallmark Cards, Amazon y toda una serie de empresas basadas en Internet. ¿Cuál ha sido el éxito de su iniciativa? Solamente el tiempo lo dirá. Sin embargo, esta nueva fascinación con el capital intelectual no solamente tiene adeptos, y algunos son muy críticos con respecto a esta nueva visión del management, de la contabilidad y de la transmisión de la información. El debate es inevitable – y sano – ya que señala a la atención este nuevo concepto y esperamos que pueda mejorarlo y perfeccionarlo. Sea lo que sea, este documento no tiene de ninguna manera la intención de adoptar una posición "a favor" o "en contra" del nuevo enfoque. Sencillamente queremos describir un fenómeno comprobado en la nueva economía de las redes y el entusiasmo cada vez mayor que suscita. Puede deducirse razonablemente que, en un ambiente económico y social en profunda mutación, las organizaciones eran administradas de manera diferente en el futuro y que deberán elaborarse nuevos métodos para medir su resultado.

Marcadores equilibrados

Fundamentalmente, el marcador equilibrado es una metodología de gestión de empresa compleja que da una representación global del resultado – bueno o malo – de una organización, integrando medidas financiera e indicadores de elementos abstractos, es decir una variedad de información que va del rendimiento de las inversiones a la satisfacción de los clientes – todos ellos factores que la compañía debe administrar para alcanzar sus objetivos. El marcador equilibrado es tal vez uno de los sistemas más conocidos. Fue elaborado a principio de los años 1990 por el Nolan Norton Institute, la unidad de investigación de KPMG, que había auspiciado un estudio multiempresas sobre un año titulado "Medir el resultado en la organización del futuro".

David Norton, Presidente de Renaissance Solutions Inc. y Robert Kaplan, Profesor en la Harvard Business School, han dirigido este estudio que resultó en la elaboración del marcador equilibrado. Este marcador se presenta como "un sistema de management que puede canalizar las energías, las aptitudes y los conocimientos específicos de los individuos en el conjunto de una organización, con el fin de alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo". Se ha ideado para traducir la visión y la estrategia en un útil que comunica efectivamente las intenciones estratégicas y motiva el resultado, midiéndola al mismo tiempo con relación a los objetivos fijados. Seguidamente estos datos son transferidos a un sistema de medida del resultado que debe comunicar un enfoque estratégico a la organización en su conjunto.

En contraste con los sistemas tradicionales de medida basados en datos financieros, el marcador equilibrado se base en cuatro perspectivas diferentes:

- *Aprendizaje y crecimiento* – la atención se dirige a las personas activas en la organización y a su infraestructura. Una inversión adecuada en estas esferas es decisiva para el éxito a largo plazo.
- *Perspectiva interna* – indica el nivel de desarrollo de una verdadera organización que aprende. En este caso se centra la atención en el resultado de los procesos internos esenciales que son los motores de la organización. El mejoramiento de estos procesos es hoy uno de los indicadores principales del éxito financiero futuro de la empresa.
- *Los clientes* – con el fin de traducir el mejoramiento de los procesos en éxito financiero, las empresas deben velar por la satisfacción de los clientes. Esta perspectiva ve a la compañía con los ojos del cliente para que siga atenta a las necesidades y la satisfacción de su clientela.
- *Perspectiva financiera* – esta mide los resultados finales que la compañía proporciona a sus accionistas.

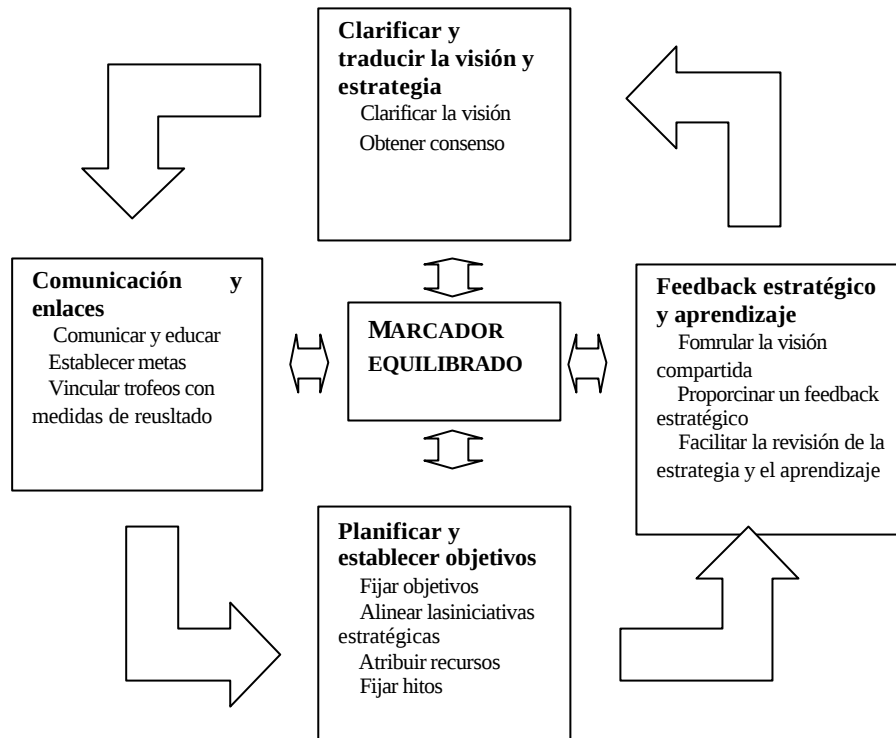
Es interesante observar el parecido entre las perspectivas citadas arriba y la presentación sobre el capital intelectual en los capítulos anteriores. Estas cuatro perspectivas aplicadas al mismo tiempo están destinadas a ofrecer una visión matizada del resultado presente y futuro de la compañía. Por consiguiente el marcador equilibrado es una metodología que asocia las medidas financieras históricas con los indicadores de elementos que serán los motores del resultado futuro. Esta herramienta debe ayudar a las organizaciones a evaluar las acciones a emprender para valorizar sus aptitudes internas de forma a mejorar el resultado. Entre estas acciones figuran las inversiones en capital humanos, los sistemas y los procedimientos.

Kaplan y Norton explican que el marcador equilibrado ofrece "un equilibrio de indicadores externos para los accionistas y los clientes y de indicadores internos sobre los elementos decisivos que son para la empresa los procesos, la innovación, el aprendizaje y el crecimiento. El marcador equilibrado asocia los indicadores de resultados – que son el resultado de los esfuerzos desplegados antes – con los indicadores que permitirán intensificar el resultado en el futuro. El marcador equilibrado vincula también los indicadores objetivos de resultados fácilmente cuantificables con los indicadores subjetivos (v.g. las evaluaciones) que contribuyen al resultado".

El marcador equilibrado es más un sistema de management estratégico que un simple método de medida. Un número creciente de organizaciones utiliza este tipo de sistema (del que ahora existen muchos clones o derivados). La noción de marcador equilibrado es relativamente sencilla. Si una empresa está demasiado concentrada en sus resultados financiero, puede llegar a olvidar los usuarios finales, los clientes, los empleados, los conocimientos de la empresa y la información. Por regla general, este tipo de empresa no invierte lo bastante en sus sistemas de management. Ahora bien, por otra parte, si una empresa solamente centra su atención en el cliente y los resultados del mercado, entonces se arriesga a invertir excesivamente en procesos centrados en el cliente, los empleados y los conocimientos.

Si una empresa presta demasiada atención al resultado de sus procesos, se arriesga a no satisfacer a los clientes, a no conservar a su personal o a no poder obtener los resultados financieros buscados. Si una empresa concentra su atención únicamente en los empleados, también se arriesga a no satisfacer a los clientes, a privarse de buenos sistemas de management o de buenos resultados financieros. Por consiguiente, la gestión estratégica y la gestión del resultado consisten en crear un equilibrio entre los cuatro grupos de indicadores mencionados arriba: finanzas; clientes y mercados; procesos, y personas, calificaciones y conocimientos.

El marcador equilibrado preconiza el establecimiento de un esquema de ciclo (véase diagrama) que comienza por la definición exacta de la misión o de la visión de la compañía y la traducción de ésta en una estrategia. Esta primera etapa entraña también la creación de un proceso interno de formación de consenso sobre la misión de la compañía y sobre los objetivos que trata de alcanzar. La etapa sugerente consiste en la comunicación de la visión y de la estrategia a través de toda la organización, por el desarrollo de los programas de educación adecuados. También se fijan objetivos para los diferentes departamentos y unidades.



(Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1996)

Seguidamente la organización define los objetivos y las medidas de sus procesos internos, el vínculo final con los objetivos de aprendizaje y de crecimiento reside en la inversión para la readaptación profesional de los empleados, las tecnologías y los sistemas de información, y el mejoramiento de los métodos de organización. La inversión en las personas, los sistemas y los métodos (el capital intelectual) genera innovaciones y mejoramiento importantes en los procesos internos de la empresa, para los clientes, en fin de cuentas, para los accionistas. Este vínculo final, según Kaplan y Norton, es el aspecto más innovador y más importante del proceso de gestión gracias a un marcador equilibrado. Este vínculo estima "la compañía que aprende" y permite supervisar y ajustar la aplicación de las estrategias elaboradas en las fases anteriores del marcador. También permite a la organización modificar sus estrategias de ser necesario. Por consiguiente, según los autores, el marcador equilibrado no se contenta con medir el cambio, sino que también lo estimula. Las organizaciones de la era digital operan en un ambiente complejo y cambiante, de manera que es decisivo que reciban información con el fin de permanecer competitivas en el mercado mundial.

Kaplan y Norton ponen de relieve que "las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los administran de manera adecuada". Las modalidades de evaluación y de medida del resultado de las empresas están muy influenciadas por la evolución actual de los mercados, el desarrollo del comercio y de la competencia mundial, y las exigencias de una gestión moderna. Efectivamente, el modelo financiero tradicional no es suficiente y si utiliza solo, ya que ha sido ideado para compañías comerciales y empresas de la era industrial. Mide acontecimientos del pasado y no da ninguna indicación sobre las inversiones en las capacidades, que son los creadores de valor del mañana.

En este contexto, el marcador equilibrado ofrece nuevos métodos de medida del resultado de las compañías basadas en las estrategias de la organización, lo que es un enfoque mucho más lógico. El marcador equilibrado no rechaza el modelo financiero tradicional, al contrario, conserva las medidas de los resultados pasados. Sin embargo, también introduce la consideración de los factores de resultado futuro.

El marcador equilibrado y las organizaciones sin fines lucrativos

El método del marcador equilibrado también puede contribuir a mejorar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro, incluidos los sindicatos. Las medidas relativas a las finanzas no dan muchas indicaciones, por no decir ninguna, en cuanto a la manera de funcionar una organización no lucrativa, ni sobre la eficacia de su gestión. Para la gestión de este tipo de organización, un indicador más apropiado sería medir cómo y hasta qué punto responde a las necesidades de sus mandantes. Para los sindicatos, sus mandantes son los miembros. El sindicato debería definir objetivos concretos para los miembros y aunque las consideraciones financieras también pueden tener su papel, estas raras veces serán el objetivo primordial.

Por ejemplo, las autoridades públicas del mundo entero deben adoptar ahora una actitud más ciudadana para con sus contribuyente y sus ciudadanos. Numerosas funciones gubernamentales son externalizadas al sector privado o totalmente eliminadas. El resultado es que los ciudadanos esperan de las autoridades públicas una atención real con respecto al contribuyente-cliente, así como una medida y un mejoramiento del resultado de los servicios ofrecidos. Por ejemplo, una autoridad intergubernamental de los Estados Unidos ha creado un grupo de trabajo llamado Performance Measurement Action Team (grupo de acción sobre el resultado de la gestión – PMAT). La misión de este grupo es "evaluar el estado del sistema actual de pasación de mercados públicos, definir enfoques innovadores para mediar el buen funcionamiento de los sistemas del organismo de atribución de mercados". Sobre la base de esta investigación, el grupo de trabajo ha establecido un marcador equilibrado que retiene las cuatro perspectivas del cuadro que se expone a continuación y añade una quinta. Esta, titulada "*employee empowerment*" (habilitación del empleado) ha sido ideada para resaltar el papel que deberían desempeñar los funcionarios de los organismo gubernamentales en un enfoque nuevo más orientado hacia el cliente.

Hay varios ejemplos en los Estados Unidos que muestran la manera en que organizaciones no lucrativas y organismos gubernamentales han utilizado el sistema del marcador equilibrado o incluso han creado el suyo propio. De una forma u otra, toda organización debería comunicar su misión en el plano interno y en el externo. Además debería formular objetivos y herramientas de medida que permitan evaluar su resultado. Según Kaplan y Norton, un marcador equilibrado puede llevar a las organizaciones no lucrativas y a los organismos gubernamentales a operar de forma más rigurosa, con más motivación y responsabilidad ciudadana. El marcador equilibrado permite, por último, a estas entidades demostrar los motivos de su existencia y les permite comunicar con sus mandantes exteriores, así como con el personal interno sobre los resultados y motores de resultado que le permitirán llevar a cabo su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Gestión por la calidad total

El marcador equilibrado, así como se veía en el diagrama del capítulo anterior, es un proceso cíclico permanente, parecido al del modelo de *Deming*, a la base de la teoría de "la gestión por la calidad total" (Total Quality Management – TQM). Este sistema se basa en la medida de los resultados llevada a cabo regularmente para poder descubrir las tendencias, las mejores y las peores prácticas y los aspectos que podrían mejorarse. Este sistema proporciona información a los directores de compañías, que la utilizan en el proceso decisorio.

Al igual que el marcador equilibrado, el enfoque TQM se dirige al conjunto de las energías que intervienen en la gestión de una compañía sobre el mejoramiento permanente de todas sus funciones y, ante todo, sobre el mejoramiento de los procesos de trabajo. El resultado final de estos procesos, es decir el producto o el servicio, es efectivamente el elemento que cuenta realmente para el cliente/el mandante. Una organización que desee aplicar los principios de TQM debe evaluar:

- El nivel de calidad general en el conjunto de sus estructuras;
- Su posición en el mercado, las necesidades y las expectativas de sus clientes
- El costo de una calidad mediocre;
- La actitud del personal ante los esfuerzos de calidad existentes.

Todos estos útiles de management presentan parecidos evidentes. Sobre la base de la evaluación citada arriba, la organización tiene que elaborar un plan de acción calidad, definir sus objetivos a corto y a largo plazo y hacer el inventario de las responsabilidades individuales. La etapa siguiente consiste en asegurarse un apoyo general en la organización a favor del enfoque TQM y fijar un orden de prioridades. Este puede variar en función de las estructuras existentes y, evidentemente, de la naturaleza de la organización. Presentado aquí de manera simplificada para las necesidades de este informe, el enfoque TQM es una herramienta de gran alcance y con muchas facetas.

El modelo de Deming fue elaborado por el eminente psicólogo americano W. Edwards Deming. Según ese modelo, las organizaciones deberían buscar un mejoramiento constante del producto o del servicio ofrecido a sus clientes. Este mejoramiento solamente puede obtenerse manteniendo un nivel elevado de motivación y de satisfacción entre las personas que componen la organización. El análisis cuantitativo de los procesos es muy importante y las organizaciones deben analizar de manera rigurosa los cambios "antes y después", aplicando cada vez los principios "*planificar, desplegar, controlar y actualizar*" (mejorando). Por consiguiente, este método insiste particularmente en el aprendizaje permanente.

Los Trofeos calidad

La TQM ha venido acompañada de una expansión rápida de los "Premios" o "Trofeos". Calidad para promover la noción de calidad y de excelencia en las organizaciones. Citaremos, por ejemplo, el Premio Calidad nacional Malcolm Baldrige (MBNQA) en los Estados Unidos, el Premio sueco de la calidad o el Premio calidad europeo (EQA), otorgado por la Fundación Europea para el Management por la calidad (EFQM). El Grupo de trabajo servicios a las empresas de UNI-Europa ha organizado una conferencia sobre el enfoque TQM y los Premios Calidad en Bruselas, Bélgica, en octubre de 1999. El Grupo se interesa ante todo por la incidencia del enfoque TQM y de los Premios Calidad en los sindicatos y sus actividades, así como por el desarrollo de un medio de trabajo viable y aceptable.

Estos premios tienen fundamentalmente el objeto de fomentar modelos de excelencia y de crear una cultura de la calidad en todos los aspectos de una organización. Institutos especializados en el enfoque Calidad han elaborado una amplia serie de programas de educación, formación y sensibilización, y los Premios forman parte integrante de estos programas. Los principales criterios comunes a los diferentes modelos son como sigue:

- *Foco cliente* –todos los productos y servicios están destinados a un usuario final, el cliente, y él es el que en última instancia juzga el nivel de calidad.
- *Foco gente* –todas las personas activas en la empresa o que intervienen en la distribución del producto o del servicio tienen que participar en el mejoramiento de la calidad. Este enfoque incluye el desarrollo de las competencias, la creación de un sentimiento de pertenencia y la apropiación, por parte de cada uno, de las metas y objetivos de la compañía.
- *Liderazgo* –una cultura de la calidad debe infundirse al nivel más elevado de la organización y propagarse, seguidamente, a través todas las capas de la jerarquía, por un estilo de management en el que la dirección da el ejemplo. Si los directores de la organización no se comprometen, el proceso no tendrá éxito.
- *Management sobre la base de hechos y procesos* –las decisiones se toman sobre la base de datos fiables, mientras que los procesos son claramente comprendidos por todos y dominados de manera sistemática.
- *Mejoramiento permanente* - Todos los aspectos de la organización, incluidos los recursos humanos, se mejoran, verifican y se vuelven a mejorar constantemente. El ciclo de mejoramiento es un proceso permanente.
- *Evaluación comparativa* – para desarrollarse constantemente, las compañías deben estar dispuestas a aprender unas de otras, comparando sus resultados a los de las organizaciones que son mejores en una actividades determinada.
- *Responsabilidad pública* –que exige que se hagan esfuerzos para considerar el conjunto de los aspectos de una organización en el ambiente y la sociedad en el sentido general.

El enfoque TQM y los Premios de Calidad otorgados a las empresas están destinados a promover el "liderazgo" y a desarrollar el sentido de compromiso para con la organización, su personal y la colectividad en su conjunto. La planificación estratégica involucra directamente a los empleados, que pueden ofrecer con más facilidad lo mejor de si mismos, adquirir un sentido de pertenencia y de la apropiación, y beneficiar de un equilibrio armonioso entre su vida privada y su vida profesional. Debería establecerse un sistema de reevaluación y de mejoramiento constantes (planificar, desplegar, verificar, actuar). La colectividad en el sentido general, la sociedad y el medio ambiente deberían beneficiar de políticas y de acciones más responsables en el plano social y medioambiental.

Las "6E" de la TCO e "Investors in People"

Actualmente hay dos programas de calidad en curso de aplicación que podrían interesar especialmente al movimiento sindical y que describimos brevemente a continuación. Todo integrante de la UNI que desee más información al respecto debería referirse al documento de trabajo de la Conferencia y al informe del Foro UNI-Europa sobre los servicios a las empresas, Bruselas, octubre de 1999, que pueden obtenerse en el Secretariado de la UNI en Ginebra.

El Programa "6E" de la TCO: Un modelo práctico para un ambiente de trabajo aceptable y duradero

La TCO es la Confederación sueca de cuadros, funcionarios y empleados, que cuenta con 1,2 millón de miembros. El programa de las "6E" de la TCO, elaborado por la Unidad de Desarrollo de esta Confederación, se presenta a continuación. El conjunto de estas definiciones equivale a un trabajo de integración del medio ambiente.

- **Ecología** utilizar ante todo recursos renovables o reciclados y causar el menor daño posible a medio ambiente.
- **Emisiones:** eliminar o reducir todas las emisiones y escapes contaminantes en el aire, el agua o la tierra, así como las emisiones de ruidos, de radiaciones ionizantes, de radiaciones y de campos electromagnéticos.
- **Eficacia:** explotar plenamente la creatividad, la imaginación y los conocimientos humanos, utilizando al mismo tiempo de manera óptima tecnologías adaptadas al medio ambiente, con el fin de elaborar procedimientos de producción, productos y servicios de buena calidad.
- **Economía:** las entradas, la utilización y las salidas de recursos deben basarse en un enfoque económico en el que los recursos naturales y energéticos se utilizan de manera óptima en el interés de los empleados, de la empresa y del medio ambiente.
- **Energía:** recurrir a tecnologías que permitan la utilización óptima de la energía en la producción y consumo de los bienes fabricados.
- **Ergonomía:** la creación de un medio de trabajo y procedimientos de producción favorables a una eficacia óptima de los gestos de trabajo, evitando al mismo tiempo los riesgos para la salud. El objetivo es conciliar la maximización de las ventajas para la empresa y la satisfacción del personal.

Los puntos citados arriba no son independientes unos de otros. Todos ellos están estrechamente vinculados en una red de relaciones de respeto mutuo y de interdependencia. El modelo se aplica según un método "por etapas" fundado en una visión, una competencia medioambiental interna y una documentación de apoyo.

El objetivo principal de las 6E es crear las condiciones propicias al mejoramiento del ambiente de trabajo interno y externo. El modelo estimula un trabajo relacionado con el medio ambiente y asocia el respeto de la naturaleza con condiciones de trabajo decentes y con una economía sana. Este modelo se acompaña de una documentación destinada a orientar a la compañía u organización en su labor de adaptación ecológica sistemática de sus actividades.

Para definir las principales áreas que requieren cambio, primer se hace una evaluación de los efectos producidos por la compañía sobre su ambiente interno y externo. Se lleva a cabo un análisis de la situación actual y se definen las prioridades. Seguidamente, se formulan los objetivos y las políticas sobre el medio ambiente. Le sigue la elaboración de un plan de acción. Este plan se aplica utilizando métodos de trabajo previamente definidos, que integran consideraciones ecológicas a las prácticas de las compañías.

Por último, se llevan a cabo verificaciones internas apoyadas por un audit externo para evaluar las actividades de la organización o de la compañía antes de atribuirse la etiqueta 6E. La labor relacionada con el medio ambiente se prosigue utilizando los mismos principios que la evaluación de los resultados – planificación, realización, seguimiento – tratando siempre de

mejorar el proceso. Una compañía tiene derecho a llevar la etiqueta 6E para favorecer su perfil si se somete con éxito a un audit independiente.

La etiqueta tiene una vigencia de tres años. El secretariado de las 6E garantiza un seguimiento del trabajo al proceder a un audit interno anual del ambiente en la empresa. Cada tres años se lleva a cabo un audit externo. El sistema funciona desde 1997 y una compañía o una organización necesitan por lo menos tres años para obtener la etiqueta 6E.

Investors in People (IIP)

El sindicato británico del sector de finanzas, UNIFI, es uno de los escasos sindicatos del Reino Unido que ha recibido el certificado "Investors in People (IIP)", una norma nacional que certifica que la compañía se distingue por sus buenas prácticas, así como por la formación y el desarrollo de su personal para alcanzar sus objetivos económicos. La norma fue creada en 1990 por la "National Training Tasa Forcé" asociada con grandes empresas nacionales y organizaciones de profesionales, cuadros y empleados, incluido el Congreso de los sindicatos británicos (TUC). También existe una sección internacional de "Investors in People", que empieza a desarrollarse en Europa y en Australasia, a y llegar a otros países del mundo gracias a una red de organizaciones asociadas para la educación, la formación, la aplicación y la evaluación.

En el Reino Unido, la norma es un dispositivo nacional destinado a mejorar el resultado de las compañías en materia de organización y de competitividad, mediante un enfoque sistemático consistente en fijar y comunicar objetivos y promover el desarrollo del personal con miras a alcanzar estos objetivos. El resultado se traduce en la formula siguiente: lo que los empleados pueden y quieren hacer está de acuerdo con el trabajo que necesita la empresa. Se trata de una gestión cíclica, como las demás, y, en principio, debe general una cultura de mejoramiento permanente.

A partir del momento que una organización es candidata a la certificación, un evaluador independiente analiza sus políticas y sus métodos, lleva a cabo entrevistas confidenciales con los empleados y revisa la evaluación de la empresa por lo menos cada tres años. La norma IIP se basa en cuatro principios fundamentales:

- El compromiso oficial de la dirección superior de la empresa con respecto al desarrollo de los empleados en su conjunto para alcanzar los objetivos;
- La revisión regular de las necesidades de todos los empleados y la planificación de su formación y de su desarrollo;
- La adopción de medidas de formación y de desarrollo de los empleados durante toda la duración de su empleo;
- La evaluación de la inversión en la formación y el desarrollo con miras a medir los resultados y de mejorar la eficacia futura.

UNIFI se congratula de los resultado positivos de la aplicación de la norma IIP a su propia organización y a su personal, que ha podido progresar en el sindicato. Reinaba cierta agitación entre los representantes sindicales durante las primeras fases, especialmente cuando formulaban comentarios críticos sobre la organización. Sin embargo, el resultado final fue un éxito.

La organización en red

La creación de redes es el fenómeno más importante para la gestión de empresa en la era de la información. En las organizaciones y empresas que sacan su riqueza y su valor del capital intelectual, las redes han destronado la pirámide jerárquica para pasar a ser el modelo de organización más adecuado. De hecho, las redes siempre han existido, Pero en su mayoría eran informales u oficiosas. Las redes del decenio de 1990 y del nuevo milenio se distinguen de las antiguas por la medida en que son el producto de la revolución de las TIC. La tecnología ha desempeñado el papel de desmultiplicador de las redes sociales y estas nuevas redes están a la base del funcionamiento de las empresas actuales. La utilización de los medios de comunicación electrónicos es hoy indispensable para las empresas y organizaciones, incluidos los sindicatos.

Stewart enfatiza que el poder económico extraordinario de la red es accesible a todas las organizaciones que entiendan hacer un uso óptimo de su capital intelectual. Para el manager de la era de la información el mayor reto es crear una organización capaz de compartir los conocimientos de manera eficaz – y, precisamente las redes son el mejor medio de hacerlo. Esta realidad queda declarada en el Manifiesto del Tren de Claves (manifiesto que contiene una serie de principios claves), ya que las redes desembocan en la subversión de la autoridad patronal tradicional al inspirar un estilo de trabajo más relajado. Permiten a los empleados trabajar comunicando con todos los departamentos y estructuras de la compañía, mientras que antes la información debía subir o volver a bajar por las diferentes etapas de la jerarquía.

La era de la organización en red va a cambiar totalmente el carácter del trabajo. Las organizaciones en red funcionan con medios reducidos y se desarrollan creando comunidades de pequeñas unidades, en lugar de las estructuras pesadas de las grandes empresas clásicas. Aquí el comentario de un director de 3M en los Estados Unidos: "El trabajo del manager solamente es asegurar un ambiente; este está casi vivo, sin cesar en corriente y corriente como la marea". Las organizaciones de hoy deben de "estar en corriente", dicen los especialistas del capital intelectual. Esta corriente de conocimientos y de información debe de circular en la empresa y en sus relaciones externas, siempre en los dos sentidos.

"El trabajo de los gestores", explica Stewart, "antes consistía en planificar, organizar, ejecutar y medir – ("plan, organise, execute and measure – POEM"). En la organización en red, el trabajo del gestor como mejor define es con términos relacionados con los elementos orgánicos, es decir en el corazón de la materia fundamental de la vida. Su cometido se define en "DAA" – Definir, Alimentar, Atribuir.

El dirigente debe definir quien son las personas que pertenecen a la organización y lo que hacen; debe alimentar el capital humano, estructural y el capital clientes; por último, debe atribuir los recursos y el trabajo y medir los resultados. Parecería que en el mundo "en red" – el mundo "conectado" – la estructura plana de la red ganará como modelo de organización. La UNI y sus afiliadas han comprobado numerosos indicios que confirman esta teoría. Las grandes empresas se subdividen en pequeñas unidades económicas, independientes o casi independientes. La externalización de múltiples servicios aumenta, las jerarquías internas están siendo desmanteladas y el número de pequeñas y medias empresas (PYME) está aumentando.

Los nuevos modelos de organización prevén la creación de la "empresa virtual". La División Seguros y Servicios Financieros (AFS) de Skandia se define a sí misma de compañías virtual, creada en el marco de los trabajos de Edvinsson. La AFS utiliza su capital financiero y su capital intelectual para elaborar productos de seguros, administrar sus redes internas y externas y abrir mercados mundiales. Sin embargo, no administra fondos mutuales ni trata directamente con el público. Este trabajo es llevado a cabo por sus asociados que operan en su red virtual de agentes comerciales y de gestores de fondos. La AFS ha utilizado su capital intelectual en el campo en el que más fuerte es – el desarrollo y el trabajo en red – y sus asociados han hecho lo mismo en la venta de seguros o la gestión de fondos mutuales. En el mundo entero las empresas están empezando a centrar sus actividades e inversiones en sus profesiones fundamentales y confían el resto a otras empresas integradas en su red virtual. Esto también es el caso de todas las ramas y sectores económicos – comercio, servicios financieros, producción manufacturera y tecnología de la información. La gestión de "activos inmateriales" es, según Stewart, la clave del éxito de la empresa virtual.

En una organización en red virtual, las personas trabajan a menudo en lugares diferentes e incluso con otras zonas tiempo, y con diferentes directores. Lo que las reúne es la noción - compartida – de los objetivos a alcanzar y de las condiciones con las que hay que cumplir para alcanzarlas, todos estos elementos de conocimientos están contenidos en el Navegador de Edvinsson. Los gurus del capital intelectual afirman que estos nuevos modelos de organización exigen un estilo de management nuevo, un "liderazgo" que al mismo tiempo promueva el capital humano, estimule el espíritu de iniciativa y cree un capital estructural-de organización que valore las corrientes de información, de energías y de ideas. Los gestores de mañana deben ser formados en materia de conocimientos y de gestión de las corrientes de capital intelectual.

La clave del éxito de una organización en red está en la información y en la capacidad de las organizaciones, de las redes y de las personas de desmultiplicar el valor de la información y de acelerar el flujo. En el centro de todos los modelos de organización se encuentra el capital intelectual. Estos modelos comparten "la misma lógica de la era de la información, es decir, que las ideas, los conocimientos, el procesamiento de la información y otros activos inmateriales – es decir el capital humano, estructural y clientela – pueden generar riqueza mucho más rápidamente y a mucho menor costo que con el despliegue de los activos materiales y financieros de las organizaciones tradicionales. La aritmética de la economía basada en los productos es la suma; en la economía de los conocimientos es la multiplicación"

Para comprender los cambios que están teniendo lugar en las empresas y organizaciones de hoy, basta con echar un vistazo a las denominaciones de las nuevas estructuras: "centro de conocimientos", "centro de aprendizaje" o "centro de innovación". En Skandia, Edvinsson ha creado el "Skandia Futures Centre". Esta oficina, que se encuentra en una casa lejos de las oficinas de Skandia, es el corazón de su organización virtual en red. Según Edvinsson, esta oficina es un entrada "por la que la información es conmutada a escala mundial, al mismo tiempo que sirve coto consagrado a os safaris de los conocimientos, a las reuniones de conocimientos estratégicos, a juegos de los conocimientos. y mucho más "si un establecimiento de este tipo y tales explicaciones pueden suscitar una sonrisa, nadie puede negar el enorme éxito de la AFS, una de las organizaciones virtuales de Skandia.

El centro de Skandia no está reservado a los empleados del Grupo Skandia. Tiene mucho éxito como lugar de reunión y de debate para personas procedentes de compañías,

organizaciones e institutos de estudios superiores del mundo entero. El centro es también el punto nodal sueco de una nueva red de capital intelectual – UNIC, Universal Networking Intellectual Capital, en el que las organizaciones intercambian información y experiencia, observan los acontecimientos recientes relacionados con los conocimientos en el mundo y prueban nuevas ideas. Los conocimientos acumulados por este centro se ponen a disposición de los empleados de todo el Grupo Skandia, enfatizándose también en este caso la riqueza y la rapidez de las corrientes de información. El Skandia Futures Centre es de hecho un producto material del esfuerzos de renovación y de desarrollo del Navegador del Capital Intelectual de Skandia.

Observaciones finales

Normalmente este último capítulo debía titularse "conclusiones". Ahora bien ¿qué conclusiones sacar de ese documento? Ninguna, porque el proceso no tiene ni comienzo ni fin. La estructura fundamental de nuestra sociedad y de nuestra economía ha cambiado ahora de forma irreversible. Hemos pasado de la era industrial a la era de la información, el capital intelectual y las redes han adoptado formas nuevas y un sentido nuevo. Ahora son los cimientos sobre los que se va a construir el mundo del trabajo futuro.

Hace cinco años Internet ni siquiera se mencionaba en las obras teóricas sobre la organización de las empresas. Hoy es una herramienta indispensable para las empresas y organizaciones del mundo entero. Una investigación en Internet mediante las palabras claves "intellectual capital" o "balance scorecards" desemboca en centenares de miles de sitios sobre estos temas (en inglés). Resulta cada vez más difícil seguir el ritmo a las innovaciones incesantes. Cuando la información puede enviarse a la velocidad del relámpago a todo lugar del mundo, el escenario de la vida cambia de decorado cada dos o tres segundos. Los elementos que se han reunido para este informe antes de la Conferencia de la UNI, tal vez ya no sean de actualidad y serán reemplazados por otros de aquí a que comience.

El interés creciente que suscitan el capital intelectual y sus modelos de medida tendrá inevitablemente incidencia en el movimiento sindical. Conscientes de que el ambiente cambia permanentemente, los miembros sentirán las repercusiones. Ningún miembro ni ningún dirigente sindical podrá evitar estos cambios. Por consiguiente, las estructuras y las prioridades de los propios sindicatos están en tela de juicio, lo que con toda seguridad ocasionará otros debates en la UNI. ¿Qué aspecto y qué estructuras tendrán los sindicatos de mañana? ¿Qué estilo de relaciones de trabajo? ¿Cómo se integrarán los sindicatos en el desarrollo de las organizaciones y empresas virtuales? ¿Se transformarán ellos mismos en organizaciones virtuales? ¿Qué servicios esperarán de ellos los miembros?

Estas preguntas también deben estar en la mente de los cuadros, que se encuentran en las primeras filas y que probablemente serán los más afectados por estos cambios rápidos y profundos. ¿Qué les reserva el futuro? Según Stewart y Edvinsson, el "management" va a cambiar fundamental e irrevocablemente. Por cierto que tal vez deba abandonarse el término "management" y sustituirlo por el más apropiado de "coordinación", más cercano a la noción de organización en red y de capital intelectual. Es esencial sensibilizar a los miembros de la UNI con respecto a esta nueva realidad y estimular y alentar el debate sobre esta nueva situación. No se trata de un "nuevo capricho" en materia de management. La nueva teoría no va a desaparecer para ser reemplazada por otra la semana siguiente. Los cambios ya están ahí, el mundo puede verlos y estudiarlos. Los trabajadores del sector de servicios, en plena expansión, ya han sentido el impacto de estos cambios a lo largo del decenio de 1990 y la transición ya ha sido objeto de grandes debates en la UNI: reconfiguración, segmentación, externalización, teletrabajo, fusiones y adquisiciones.

Para citar a Edvinsson, el movimiento sindical debe "abrirse al futuro". Los sindicatos ya tienen un gran capital intelectual y se benefician de vastas redes con mucha experiencia. Tal vez haya llegado el momento de examinar y prever decisiones estratégicas sobre los medios de valorizar y aumentar el capital intelectual de los sindicatos, aumentar las corrientes de información en la red sindical en su conjunto y de comenzar a construir el futuro. En la era de la información, el movimiento sindical debe "abrirse al futuro". A falta de más, este documento ofrece al lector pistas de reflexión, que podrá criticar o aprobar – porque pone en

tela de juicio nuestras convicciones fundamentales, nuestros conocimientos y nuestras esperanzas ante el futuro. Sea lo que sea, la UNI está convencida de que hay que anteponer la dimensión humana en la economía de la era de la información.

Recomendaciones

Este documento es el principio de un proceso permanente en la UNI. La noción de capital intelectual es nueva y exige más investigación y debates.

- El secretariado estudiará los aspectos del capital intelectual que debe ser objeto de más investigación, incluso sus métodos de medida y su incidencia en los trabajadores, las condiciones de trabajo, el ambiente profesional y los propios sindicatos.
- La conferencia UNI profesionales examinará el presente documento de trabajo y las deliberaciones de la Conferencia Mundial de manera profundizada con la idea de elaborar un plan de acción.
- El Comité y el secretariado concentrarán sus esfuerzos en la sensibilización de las afiliadas con respecto a la noción de capital intelectual, con miras a estimular el debate a nivel nacional y el intercambio de información y de experiencia.
- El Comité examinará los modelos de investigación de la calidad, especialmente el modelo de las “6E” de LO/TCO e “Investors in People” y lanzará iniciativas que pongan de relieve lo adecuado de estos modelos para los sindicatos y sus actividades. Los debates tratarán por ejemplo de las modalidades de adaptación de estos modelos a los diversos contextos nacionales y la elaboración de procedimientos de seguimiento y de apoyo.
-
- El secretariado emprenderá otros estudios en el campo de la evaluación comparativa. Se dedicará especialmente a estudiar las maneras de integrar las normas del trabajo fundamentales y los intereses sindicales específicos en el proceso de evaluación comparativa.
- El secretariado continuará sus contactos con el Skandia Futures Centre para observar su desarrollo y sus actividades y elaborará un informe de investigación sobre lo adecuado de una iniciativa del mismo tipo para el movimiento sindical, a niveles nacional, regional y mundial.
- El secretariado alentará a las afiliadas, dando el ejemplo, a que lleven a cabo encuestas internas sobre el capital intelectual y a preparar herramientas para medir el resultado adaptadas a las características de los sindicatos. Estas experiencias serán objeto de un proyecto de investigación de la UNI que, en su debido momento, debería llevar a la creación de un conjunto de herramientas de management para las organizaciones sindicales del mundo entero. Este proceso se llevará a cabo en el secretariado de la UNI antes de extenderse a las afiliadas nacionales. El cambio ya no es solamente “una opción” – y el movimiento sindical tiene que hacer oficio de pionero al ponerse a la vanguardia.

Bibliografía

Accounting for minds: An inspirational guide to intellectual capital, Gottfried Grafström y Leif Edvinsson, Skandia

Harvard Business Review on Measuring corporate performance (Harvard Business School Press)

Intellectual Capital: The new wealth of organisations, Thomas A. Stewart (Currency and Doubleday, 1999)

Measuring business performance: Why, what and how, Andy Neely (The Economist Books, 1998)

Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard, Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter (Wiley 1999)

The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Robert S. Kaplan and David P. Norton (Harvard Business School Press, 1996)

The Cluetrain Manifesto: The end of business as usual, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger (Perseus 1999)

The Empty Raincoat: Making sense of the future, Charles Handy (Arrow, 1995)

La gestión por la calidad total: Incidencia para la creación de un ambiente de trabajo aceptable y viable, , UNI 1999