

G N O S I S, modelo de medición del capital intelectual

*“Un hombre no es sino lo que sabe”
Francis Bacon*

Este artículo ha sido editado a partir de la ponencia “Gnosis, un nuevo modelo de medición del capital intelectual”, que fue publicada en las actas del I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento, auspiciado por la Asociación Hispana de Documentalistas en Internet, celebrado en Madrid en enero de 2004. También se presentó en INFO 2004, en La Habana.

Lic. Elda Jeny Báez Álvarez

Jefa Unidad de Traducción, Centro de Información de ETECSA
jeny@tel.etcসা.су

El mundo está inmerso en un proceso de grandes cambios. El desarrollo que ha alcanzado el sector de las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías de la información y la globalización de la economía han producido cambios sustanciales en el pensamiento, la economía y la sociedad. A la vez, ha surgido una nueva época: la llamada era del conocimiento.

La historia del conocimiento es casi tan ancestral como la propia historia del hombre, y la búsqueda de ese conocimiento se ubica en el mismo origen de las ciencias. Hace sólo unos años que el saber del hombre se reconoce como un recurso económico básico, más importante que el propio capital, los recursos naturales y el trabajo. Por tal motivo, en estos momentos se comienza a pensar en cómo gestionar este conocimiento con el propósito de que se convierta en la clave para el éxito futuro.

Las empresas modernas, en estos escenarios sumamente dinámicos y ante la creciente presión competitiva, deben asumir la importancia de la gestión del conocimiento para generar valor, obtener ventajas competitivas sostenibles y, además, convertirse en organizaciones que aprenden. Hoy, se requiere de un aprendizaje constante vinculado con la reducción del tiempo de vida de las tecnologías y la necesidad creciente de las personas de adquirir nuevas habilidades y nuevas capacidades. En

consecuencia, la formación concebida tradicionalmente como una función de apoyo pasa a convertirse en la esencia del desarrollo empresarial ¹.

En las empresas que aprenden debe potenciarse el “pensamiento sistémico”, sin embargo, para lograrlo, se requiere de “visión compartida”, “modelos mentales”, “aprendizaje en equipo” y “dominio personal”. Una organización inteligente es un lugar donde las personas descubren continuamente cómo crear su realidad y cómo modificarla ².

El conocimiento, como un recurso económico básico, debe ser gestionado. Muchas organizaciones aún no están conscientes de esta valoración y de la importancia que encierra la gestión del conocimiento como un elemento indispensable que tributa su crecimiento y desarrollo. Afortunadamente, existen algunas empresas emprendedoras que han demostrado y probado su valor, por ejemplo, Skandia, Dow Chemical, Hewlett Packard, I.B.M., Hughes Space and Communication, Merck y Nova Care, entre otras.

La gestión del conocimiento es una poderosa herramienta de gestión que permite conocer cuánto conocimiento de la empresa se convierte en riqueza y en valor para sus clientes, sin perder de vista tres elementos fundamentales: los hombres, la tecnología y la información ³.

Numerosas son las definiciones que tratan de explicar en qué consiste la gestión del conocimiento, sin embargo, todas tienen el propósito de lograr la eficiencia con el máximo aprovechamiento de las sinergias que se generan en la interacción entre las personas, las personas con la información y las personas con la tecnología; sin perder de vista que las organizaciones para que sean competitivas deben suministrar productos y servicios personalizados, con la utilización de menos recursos que la competencia, que respondan a las exigencias de un cliente cada vez más informado.

Dentro de este proceso dinámico, existen dos elementos fundamentales: los clientes y los colaboradores; entre ellos debe haber una relación directamente proporcional, mientras más altos sean los niveles de fidelidad de los clientes, más altos deben ser los niveles de motivación de los colaboradores. La motivación dentro de una organización es indispensable para el aprovechamiento del capital intangible con que cuenta.

El cambio de la forma de pensar y obrar es una realidad que imponen las sociedades impregnadas de modernidad y velocidad tecnológica. La gestión del conocimiento puede ser una de esas realidades; la eficiente gestión del conocimiento permitirá a las empresas prepararse para enfrentar la rápida obsolescencia del *Know-How*, contabilizar el valor de sus activos intangibles y aprehender, de forma efectiva, los flujos de información que se generan día a día.

La importancia cada vez mayor del conocimiento como fuente de ventaja competitiva en las empresas, ha provocado el nacimiento y la difusión del capital intelectual. Como apuntó Sveiby en su libro *Capital intelectual: la nueva riqueza de las empresas*: “La valoración del capital intelectual es importante pues demuestra cómo la empresa asume el cambio del entorno y lo incorpora a su realidad y a su visión estratégica. Los cambios de la nueva economía nos llevan desde visiones de protección del conocimiento al conocimiento compartido, desde la orientación a las personas y al trabajo basado en los objetivos. Todo ello pone de relieve el papel fundamental del talento, individual o colectivo, que hará que una empresa obtenga resultados superiores en un entorno determinado. En este nuevo entorno, aunque la tecnología sigue siendo fundamental, es cada vez menos diferenciadora. Es el conocimiento y su gestión el que marca el hecho diferencial entre organizaciones y el que permite a algunos adaptarse más eficiente y rápidamente a los cambios”⁴.

El capital intelectual es un valor permanente que poseen las empresas en un conjunto de competencias propias —humanas, tecnológicas y organizacionales— de carácter intangible que influyen, directamente, en el proceso productivo y le aportan riquezas a la empresa y valor a los clientes⁵.

Existen tres áreas donde se encontrarán o residirán los activos intangibles para la generación de riquezas: en las personas, en los sistemas y en los procesos organizativos, y en la relación de la empresa con su entorno. Los activos que se ubiquen en cada una de estas áreas serán los denominados componentes del capital intelectual —el capital humano, el capital estructural y el capital relacional—.

El **capital humano** está formado por conocimientos, habilidades, educación, experiencia, formación y competencia individual que poseen las personas y los equipos de trabajos, así como su capacidad de aprender y crear. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capitales pues el conocimiento es creado y reinterpretado sólo por los seres humanos.

El **capital estructural** está constituido por la organización, el conocimiento sistematizado, la estructura jerárquica, los procedimientos, las políticas comerciales, I+D, el material de soporte logístico, los sistemas computacionales y las redes de apoyo.

Generalmente, la literatura consultada siempre hace referencia a que el **capital relacional** es el vínculo que establece la empresa con terceros. Sin embargo, deben considerarse los agentes externos e internos —clientes/proveedores— porque cada proceso empresarial es una cadena de relaciones entre el cliente y el proveedor en la que cada uno, como proveedor, contribuye a la realización de las prestaciones de sus clientes internos, con la perspectiva de satisfacer al cliente final.

Estos tres capitales, cuando se nutren de la formación continua, generan otro capital con un valor incalculable: el **capital competencias** que deviene en el conjunto de saberes, aptitudes, capacidades, idoneidad y valores. Es necesario atender continuamente no sólo a los resultados, sino también, a la manera como son obtenidos. Las competencias —organizacionales y personales— demuestran el desempeño a través de una variedad de situaciones y pueden generar tanto activos materiales como intangibles.

La necesidad de medir los activos intangibles ya es un hecho, y radica en que deben tomarse las decisiones, internas y externas, sobre la base de una información que revele el funcionamiento de la

realidad. Este requisito está patente en la medición del capital intelectual en las organizaciones, donde son indispensables los indicadores capaces de expresar el valor de los activos intangibles que contiene aquel conocimiento real o potencialmente generador de riquezas ⁶.

José Emilio Navas López en su artículo “El Capital Intelectual en la Empresa. Análisis de criterios y clasificación Multidimensional” hace una clasificación de los distintos criterios intangibles de la empresa que se vinculan al concepto de capital intelectual y analiza los más relevantes:

El **primer criterio** es según la naturaleza del intangible. Plantea una categorización de los elementos del capital intelectual en tres tipos —humano, estructural y relacional—, teniendo en cuenta la esencia de cada uno. El **segundo criterio** es según el grado de codificación del conocimiento. En este caso diferencia el conocimiento según su carácter tácito o explícito. El **tercer criterio** es aquel que diferencia el conocimiento según su posibilidad de defensa por parte de la organización y el conocimiento defendible legalmente y no defendible.

No puede perderse de vista que se está hablando de valores intangibles que, en ocasiones, resulta sumamente difícil proteger, debido a que los derechos de propiedad sobre muchos recursos intangibles no están definidos y pueden ser copiados o imitados. Es evidente que cuando pensamos en ejemplificar lo antes expuesto, el caso de las marcas y patentes son recursos que pueden ser protegidos; pero, al contrario, el conocimiento individual es muy difícil de proteger y las personas no son activos fijos de ninguna empresa.

El **cuarto criterio** es según la asociación con los recursos humanos. Este diferencia en función de la vinculación directa de los conocimientos con los recursos humanos de la empresa entre individuales y colectivos. Y el **quinto criterio** es según la dimensión ontológica. Nonaka y Takeuchi proponen la dimensión ontológica según el nivel de interacción social. Este criterio permite distinguir cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizativo e interorganizativo.

Por otra parte, según Charles Leadbeater, se plantean tres posibles enfoques para la integración de nuevos indicadores sobre capital intelectual en los sistemas contables tradicionales: el enfoque incremental, el radical y el híbrido.

El **enfoque incremental** se centra en los estados financieros tradicionales, son empleados como referencia del valor de la organización, e introducen

la presentación de una documentación adicional que recoge el valor de los activos intangibles, expresado en mediciones no financieras. De este modo, la información recogida en la contabilidad tradicional se enriquece y permite aproximaciones más reales sobre su valor. El calificativo incremental se utiliza por el hecho de que propone la inclusión progresiva y paulatina del valor de determinados activos intangibles en los estados financieros.

El **enfoque radical** plantea una nueva concepción de los estados contables de una empresa. Esta concepción aboga por el desarrollo de las tan mencionadas cuentas del capital intelectual, que situarían a los activos intangibles en el centro de la contabilidad empresarial. La propuesta realizada bajo este enfoque supone también la inclusión de información financiera; pero la considera como una medida del éxito y como un recurso para futuras inversiones; no como una medida única y exclusiva de su valor. Una de las virtudes que posee este enfoque es su carácter integrador, al conseguir aunar información sobre activos tangibles e intangibles.

El **enfoque híbrido** puede considerarse el más radical de los tres porque implica cambios más profundos. Este enfoque persigue la construcción de hojas de balance en los mismos términos en los que tradicionalmente son elaborados, no sólo recogiendo el valor de los activos tangibles sino también, y bajo los mismos parámetros, el valor de los activos intangibles. De esta manera, las empresas no tienen que evaluar su capital intelectual, sino que, de forma paralela al funcionamiento de la contabilidad tradicional, el valor que el mercado otorgue a los activos intangibles puede ser contabilizado. El aspecto central de este enfoque radica en que no plantea la elaboración de nuevos sistemas contables y de nuevos estados financieros; sino la construcción de nuevos mercados⁷.

Estos tres enfoques son propuestas válidas; no obstante, aún no se ha dicho la última palabra. El problema está en que trata de darse una explicación a un fenómeno nuevo, sin apartarse de las formas tradicionales en las que se representan los activos fijos con los que cuenta la organización. Se habla de intangibles que no son simples operaciones matemáticas donde siempre va haber un único resultado, aunque se alteren los productos.

Además, el capital intelectual es el único bien que se revaloriza en una empresa —los otros bienes comienzan a perder valor desde el mismo momento en que se adquieren— y cuenta con un recurso ilimitado —el conocimiento—, debido a que la capacidad

humana para crear conocimientos es infinita y, a diferencia de los recursos materiales, el conocimiento aumenta cuando es compartido; además, es muy difícil duplicarlo y adquirirlo porque cada empresa tiene el suyo. Después de estas reflexiones, se deduce la importancia para las empresas del análisis y la clasificación de sus intangibles, con el propósito de encontrar la ventaja competitiva que marca la diferencia.

Gnosis: modelo de medición

Gnosis es una palabra de origen griego que significa conocimiento a través de la experiencia. Con el paso del tiempo devino modelo, disciplina, doctrina, teoría y corriente filosófica. La *gnosis* ha sido el origen de toda sabiduría, y sabiduría es la que se necesita día a día para enfrentar los cambios que impone el entorno. Además, desde el punto de vista gráfico, la “G” representa la gestión de ese conocimiento, experiencia o sabiduría.

El desarrollo empresarial futuro debe partir del aprendizaje continuo que se basa en los conocimientos indispensables para el buen desempeño de la organización en correspondencia con su misión, y que incentive la actividad de investigación, innovación y desarrollo de los colaboradores que intervienen en el proceso. Puede ser a través de acciones de capacitación dirigidas tanto personales como institucionales, presenciales o a distancia, y la autosuperación. Puede, además, mencionarse la asignación de un área de responsabilidad diferente, delegar objetivos particulares, la participación en proyectos, presentaciones en público, visitas a otras empresas y, en general, la exposición a nuevas experiencias que son, también, modelos de medición e intercambio.

Gnosis surge ante la necesidad de encontrar un modelo con el que pueda efectuarse un diagnóstico de los activos intangibles con los que cuenta una organización, individualizar las áreas en las que residen y activar acciones para desarrollarlos y evaluarlos. No obstante, el problema no termina aquí. Se requiere, también, de la identificación de las variables que deben ser medidas y los indicadores que reflejen, de modo correcto, el valor de las variables ya identificadas. Este proyecto estratégico está enfocado con tres perspectivas: la gestión de la información, la tecnología y el cambio cultural.

Para lograr la gestión del conocimiento adecuada, debe garantizarse una apropiada gestión de la información, tanto de la interna que se genera diariamente como la externa, pues es un elemento

clave para el buen funcionamiento empresarial. La información se considera un recurso estratégico que posibilita la toma de decisiones y la solución de los problemas que se presenten. En este sentido, se necesita garantizar su pertinencia, oportunidad y eficacia. Además, para que una organización o individuo mantenga vigente las bases del conocimiento que requieren para alcanzar sus objetivos, es imprescindible usar adecuadamente la información.

Desde el punto de vista tecnológico, para difundir y compartir conocimientos, debe basarse en las nuevas tecnologías. El uso de Internet e Intranet es vital para alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Existe un enorme proveedor de información que es Internet y, a través de ella, puede encontrarse muchísima información; pero no toda la que se encuentra resulta valiosa. En realidad, esto puede ser más un inconveniente que un beneficio. Entonces lo que debe hacerse es desarrollar una Intranet con los temas relevantes de la empresa para tener acceso sólo a los que propicien vitalidad para el mejor desempeño; para lo cual debe realizarse un minucioso análisis de las necesidades de conocimiento de cada entidad, filtrar la información externa, recopilar de manera periódica la información relevante que debe aportarse, y almacenarla de forma adecuada para facilitar posteriormente su acceso.

Es indispensable, también, automatizar la Gestión de Recursos Humanos con el objetivo de crear los mapas del conocimiento, para saber el conocimiento con el que se cuenta y cuál se precisa para el futuro.

El cambio cultural, además, es fundamental porque un proceso enfocado a la administración del conocimiento puede producir un gran giro en cuanto a la forma en que las empresas se organizan. Por otra parte, se pretende lograr la disposición de empresas más flexibles y abiertas —porque los procesos deben incluir formas en las que el conocimiento sea extraído, conservado y distribuido—, y de un personal que sea capaz de compartir sus conocimientos y que comience a ver el trabajo en grupo como un hecho cotidiano para desarrollar paulatinamente una cultura como patrón general de conducta, objetivos y valores compartidos.

Esta propuesta teórica de un modelo de medición del capital intelectual se nutre de los aportes teóricos realizados durante estos últimos años en el campo del “Cuadro de Mando Integral” de Norton y Kaplan —sistema de gestión de información estratégica que integra los activos intangibles con los resultados financieros a través de indicadores que representan la estrategia desde cuatro perspectivas: financiera,

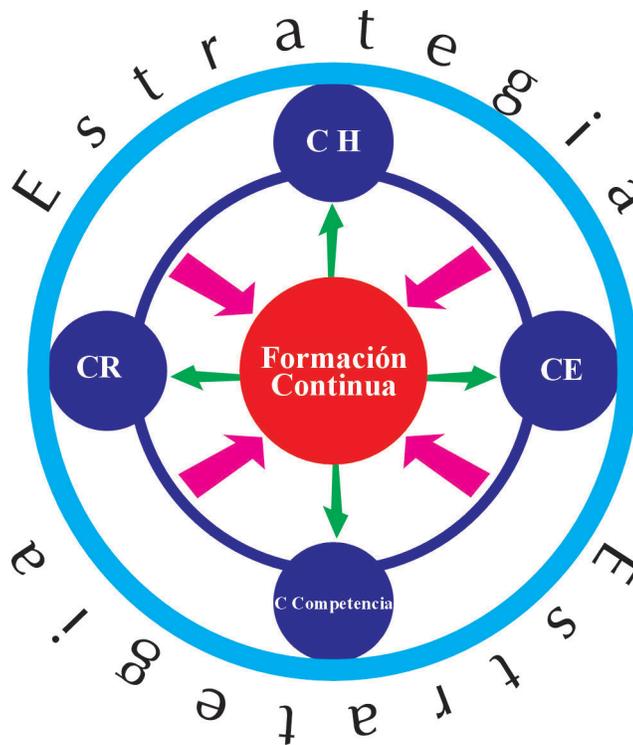


Figura 1 Gnosis, propuesta de un modelo de medición del capital intelectual

procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento—.

El *Navigator*, de Skandia, es pionero en el estudio de los componentes del capital intelectual. Este modelo no está compuesto por capitales, sino por las áreas de eventual potenciación y mejora donde se encuentran los factores claves para el éxito.

El proyecto *Intelect*, desarrollado por Euroforum Escorial y KPMG, tiene como principal característica el enlace con la estrategia de la empresa, es un modelo flexible, que brinda una visión sistémica al admitir cualquier modificación, manifiesta su proyección en el futuro pues tiene en cuenta no sólo los activos intangibles actuales, sino también, los potenciales que proporcionarán valor en un futuro. Está compuesto por tres bloques: el capital humano, el estructural y el relacional.

El modelo *Meritum* es una herramienta flexible que permite identificar, caracterizar y medir los intangibles en la empresa.

Los intangibles se encuentran agrupados en cuatro categorías: recursos humanos, clientes, tecnología y procesos; y tienen un conjunto de indicadores en

cada una de estas áreas que les permite realizar auditoría de información. En sus inicios, la finalidad de este proyecto era conocer si en los países en los que se desarrollaba, se tenía en cuenta la evaluación que hacían de sus valores intangibles en la toma de decisiones. En la actualidad, existe un modelo que considera, fundamentalmente, los recursos intangibles y las actividades o inversiones intangibles.

Por su parte *Gnosis*, al igual que el modelo *Intelect*, se inserta en la estrategia empresarial y está concebido como un sistema continuo, integrado y dinámico, que tiene como objetivos optimizar la utilización de los activos intangibles en la consecución y en la mejora de los resultados prioritarios, mediante la asignación de actividades individuales y colectivas que se deriven de los planes y políticas empresariales; mejorar la continuidad y la competitividad de los resultados en el tiempo, a través de la orientación hacia los valores empresariales comunes y el desarrollo de las competencias y capacidades individuales y colectivas que expresen un desempeño excelente; incentivar la actividad de investigación de todos los

colaboradores que intervienen en el proceso; y garantizar la optimización de su desempeño con el apoyo académico requerido.

El modelo está estructurado en cuatro bloques (Figura 1): capital humano, capital relacional, capital estructural y el capital competencias —que se adiciona—. Cada uno de estos bloques agrupa los activos según su naturaleza, y cada uno se considera elemento que puede devenir en factor clave de éxito para el negocio. Esta proyección conduce a considerar sólo los que intervienen en el proceso productivo y aquellos que le aportan valor a los clientes.

El eje del modelo *Gnosis* es la formación continua que irradia flujos de conocimientos para estos cuatro bloques. Es un proceso de apoyo que puede darse transversal en una organización y puede afectar sus procesos globales. Por ejemplo, en una empresa de telecomunicaciones, el desarrollo de la red, su gestión, el área comercial, la facturación y la logística. Este modelo, al igual que el Cuadro de Mando Integral, debe ser utilizado como sistema de comunicación, información y formación entre los colaboradores, con el objetivo de lograr el equilibrio dinámico entre clientes, procesos, recursos humanos y formación.

Este modelo afirma la importancia de la teoría de los recursos y las capacidades, que centra su atención en el análisis de los recursos que posee una organización y su alcance para lograr los resultados y las metas propuestas.

Si bien los conceptos asociados con los temas de capital intelectual, gestión del conocimiento y modelos de gestión son nuevos y aparecen tratados e interpretados de diferentes formas, hoy son una realidad. Este trabajo analiza qué es el capital intelectual sobre la base de los aportes teóricos y propone un modelo para su medición.

De las reflexiones compartidas, la esencial es que las empresas tomen conciencia de la importancia de clasificar los intangibles —existentes y potenciales— para buscar la ventaja competitiva. Esta propuesta teórica puede ser la base de propuestas posteriores para su mayor desarrollo. ▀

Notas

¹ CIDE. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp. 18.

² Peter Senger: *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A, 1999, pp. 39.

³ Jeny Báez. "Apuntes sobre el estado del arte del capital intelectual. Una propuesta de modelo de medición del capital intelectual en ETECSA". Conferencia presentada en el I Taller de la Gestión de la Información y del Conocimiento, Gnosis 2003, Centro de Información Científico-Técnica de ETECSA, abril 2003.

⁴ Kart Eric Sveiby. *Capital Intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000, 2000, pp. 115.

⁵ Jeny Báez. "Apuntes sobre el estado del arte del capital intelectual. Una propuesta de modelo de medición del Capital Intelectual en ETECSA". Conferencia presentada en I Taller de Gestión de la Información y el Conocimiento, Gnosis 2003, Centro de Información Científico-Técnica de ETECSA, abril 2003.

⁶ Subtitulaje del video "SIP se dirige a la Calidad Total". Traducido por Jeny Báez. La Habana: Centro de Información Científico-Técnica de ETECSA, 2003.

⁷ CIDE. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp. 52.

⁸ CIDE. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31, pp. 56.

Bibliografía

Cuesta Santos, Armando. *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia, 2002.

García Nieto, María Eugenia. "El coaching, un paso adelante". *Capital Humano*, no. 160 (noviembre 2002): 14-15.

"La gestión del conocimiento y el capital intelectual". Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDE). Cuaderno 31, España, pp.115.

Le Boterf, Guy. *Cómo invertir en formación*. Barcelona: EADA Gestión, 1991.

López Quero, Manuel. "Una aproximación empírica a la relación entre capitalismo bursátil, recursos humanos y el nivel tecnológico de la empresa". *Capital Humano*, no.157 (jul.-ago. 2002): 43-47.

Navas López, José Emilio. "El Capital Intelectual en la Empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional". [En línea] *Economía Industrial* N° 346. 2002/ IV. Disponible en: < <http://www.min.es/publicaciones/revista/numero346/163-171.pdf> >

Oltra, Ramona. "La nueva gestión de los Recursos Humanos, clave para la estrategia y los resultados de la empresa". *Capital Humano*, no. 159 (octubre 2002): 12-13.

Peña Vendrell, Pablo. *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. España: Fundación DINTEL, 2001. Gestión del conocimiento. Volumen NO 5.

Ramos, Pedro Pablo. "Cambiar, cambiar...". *Capital Humano*, no. 161 (diciembre 2002): 18-19.

Senger, Peter. *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A, 1999.

Sveiby, Kart Eric. *Capital Intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

Vida, Jordi. "La creación de una red de conocimiento orientada a la mejora de la competitividad en Epson". *Capital Humano*, no. 160 (noviembre 2002): 32-35.