

**ESTADO DEL ARTE SOBRE LA VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL
ENFOCADO AL CAPITAL HUMANO**

**NELCY ANDREA GARCIA CASTRO.
BLANCA CECILIA RODRIGUEZ VELASQUEZ.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

**ESTADO DEL ARTE SOBRE LA VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL
ENFOCADO AL CAPITAL HUMANO**

**NELCY ANDREA GARCIA CASTRO.
BLANCA CECILIA RODRIGUEZ VELASQUEZ.**

**Monografía como requisito para optar el título de Especialista en Alta
Gerencia.**

**Director
GUILLERMO BELTRAN DULCEY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	12
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	13
2. DEFINICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL	16
2.1. HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	18
2.1.1. MODELO SKANDIA	19
2.1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.1.3. MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES	22
2.1.4. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS	24
2.1.5. TECHNOLOGY BROKER	24
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA VALORACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS	26
4. EL CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO COMO EJE INTEGRADOR DEL CAPITAL INTELECTUAL	29
5. DIVERSOS FACTORES INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	31
5.1 MOTIVACIÓN LABORAL	31
5.1.1 INTEGRACIÓN	31
5.1.2 MOTIVACIÓN	31
5.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL	32
5.1.4 RETO DEL TRABAJO	33
5.1.5 SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS	33
5.1.6 SATISFACCIÓN CON EL SALARIO	33
5.1.7 CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO	34
5.1.8 COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO	34
5.2 ANÁLISIS DE DESEMPEÑO	34
5.3 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	35
5.4 LIDERAZGO EN LAS COMPAÑÍAS	37
5.5 ACTITUDES Y APTITUDES	39
5.6 RIESGOS AL CUANTIFICAR EL CAPITAL HUMANO	41
5.6.1 MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU ANÁLISIS DE RENDIMIENTO	41
6. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	43
7. PROBLEMAS POR LA SUBVALORACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS.	45
8. EL RECURSO HUMANO Y LA FUNCIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	47
9. EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA COMO FACTOR CLAVE DEL TALENTO HUMANO.	48
10. CONCLUSIONES	49
11. RECOMENDACIONES	51
12. BIBLIOGRAFÍA	52

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Esquema de valor de Mercado de Skandia	17
Figura 2.	Navegador Skandia	20
Figura 3.	Posición de la dirección de personal en el organigrama De la compañía	27
Figura 4.	Nuevo organigrama de la compañía	28

RESUMEN

TITULO:

ESTADO DEL ARTE SOBRE LA VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL ENFOCADO AL CAPITAL HUMANO¹

AUTORES:

NELCY ANDREA GARCIA CASTRO.- Médica Veterinaria

BLANCA CECILIA RODRIGUEZ VELASQUEZ.- Profesional en Gestión Empresarial.**

PALABRAS CLAVES:

Capital Intelectual; Valoración; Activos Intangibles; Capital Humano

DESCRIPCION:

En la sociedad actual las empresas no solo son valoradas por su cantidad de activos físicos, sino también por sus activos intangibles como son el conocimiento y los procesos. En este contexto nace el concepto de capital intelectual que está conformado por el capital estructural y el capital humano. Dentro del capital estructural están las patentes, las marcas, los procesos, los clientes entre otros; y el capital humano hace referencia a cada una de las personas que hacen posibles los objetivos de la organización.

El enfoque humano es uno de los componentes más dinámicos y volátiles del capital intelectual, ya que no se puede comprar, sino fidelizar y conservar por medio del sentido de pertenencia que cada organización genere en sus colaboradores. Este es uno de los activos más difíciles de valorar, y la contabilidad tradicional no lo tiene en cuenta por la dificultad para cuantificarlo.

En este trabajo se revisaron varias fuentes bibliográficas para construir un marco teórico de referencia para la valoración del capital humano. Este tema ha cobrado mucha importancia para la gestión gerencial exitosa de las organizaciones. Es preciso ver al capital humano como motor del capital intelectual, necesario en la generación de valor de las compañías.

La valoración de activos intangibles se ha convertido en una ventaja competitiva sostenible en el actual ambiente de globalización al que tienen que enfrentarse las instituciones.

¹ Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en alta gerencia.- Director: Guillermo Beltrán.- Ingeniero Industrial.

SUMMARY

TITLE:

STATE OF THE ART ON THE VALUATION OF THE INTELLECTUAL CAPITAL FOCUSED ON THE HUMAN CAPITAL²

AUTHORS:

NELCY ANDREA GARCIA CASTRO.- Veterinary

BLANCA CECILIA RODRIGUEZ VELASQUEZ.- Professional Management.**

KEY WORDS:

Intellectual capital; Valuation; Intangible Assets; Human Capital.

DESCRIPTION:

In today's society companies are not only valued by their amount of physical assets but also by its intangible assets such as knowledge and processes. In this context is born the concept of intellectual capital that is formed by the structural capital and human capital. Within the structural capital are patents, trademarks, processes, customers, among others, and human capital refers to each person who made possible the objectives of the organization.

The human approach is one of the most dynamic components and volatile brainpower, and you can not buy but through loyalty and retain ownership of each organization generates in his collaborators. This is one of the assets harder to assess, and the traditional accounts do not have it in by the difficulty of how to measure.

In this work were revised several bibliographic sources to construct a theoretical framework of reference for the assessment of human capital. This issue has successful management of managerial organizations. We need to see human capital such as intellectual engine, necessary in the generation of the value companies.

The valuation of intangible assets has become a sustainable competitive advantage in the current environment of globalization at having to face the institutions.

² Monograph

** Faculty of Engineering's Physical Mechanical.- School of Industrial and Management Studies.- Specialization en High Management.- Director: Guillermo Beltran Dulcey.- Industrial Engineering.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad moderna tiende a valorar las empresas no solo por la cantidad de activos fijos sino por sus activos menos tangibles tales como el conocimiento y el procesamiento de información. Parece ser que los pilares iniciales de la economía (tierra, capital y trabajo) están quedando desvirtuados frente al advenimiento de nuevas empresas con una sólida base tecnológica como el software, biotecnología y especialización en servicios.

Así, el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación se añaden a los factores de producción.

De esta forma, dentro de los factores claves del éxito en las empresas se debe considerar la valoración del capital intelectual, que hace referencia al capital humano y al capital estructural. La valoración de estos activos no se ve reflejada en los estados financieros tradicionales. Esta medición ayuda a explicar la diferencia entre el valor del mercado y el valor en libros de la empresa. Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de las ventajas competitivas sostenibles de la empresa.

La capacidad de gestionar talento e intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del momento. Por esto, es necesario que las organizaciones midan el impacto de su capital intelectual en la generación de valor de la empresa.

Dentro del concepto del capital intelectual el factor más dinámico es el enfoque humano, el cual es el más difícil de medir. El Capital Humano comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender. Tiene como característica distintiva que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.

Por ello es sumamente importante la acción empresarial destinada a atraerlo, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, así como también hacer funcionar la gestión de desempeño, tendiente a medirlo y controlarlo con la mayor eficiencia posible.

En esta monografía se argumentará la importancia el capital humano como motor del capital intelectual, necesario en la generación de valor de una compañía.

JUSTIFICACION

En la mayoría de las empresas no se cuenta con un sistema de evaluación de la gestión del conocimiento que permita medir el impacto de su capital intelectual en la generación de valor. Al verificar los estados financieros de la compañía solo se consideran sus activos tangibles, y muy pocas empresas dan importancia a sus activos intangibles.

Según Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en capital humano y capital estructural. Es claro que los activos tangibles desde el punto de vista de un accionista, son de su propiedad, los puede negociar, y sirven para financiar el crecimiento corporativo; mientras que el capital humano solo se toma en arrendamiento, ya que es más volátil. Por eso los bancos y los inversionistas se interesan más en valorar estos bienes, aún cuando los más sagaces entienden que sin un fuerte capital humano como base, ninguna cantidad de activos fijos vale nada.

En estas compañías se observan continuos cambios en el recurso humano. Esta inestabilidad laboral no se tiene en cuenta al momento de evaluar resultados económicos. Cuando un miembro de la organización se va, no es fácil cuantificar las pérdidas económicas de la inversión en su capacitación y las pérdidas del conocimiento adquirido.

Es necesario considerar que la inversión de la empresa no debe ser solamente en terrenos, planta o equipo, sino también en conocimiento y experiencia de su recurso humano.

No es fácil cuantificar y cualificar el capital humano. Es difícil medir lo que está en la mente y el corazón de gerentes y empleados. Muchos directivos no le dan

relevancia al ambiente laboral como medio para un buen desempeño. De esta forma, en esta monografía se construirá un estado del arte que demuestre la importancia de este tema en la gestión gerencial exitosa de las organizaciones.

OBJETIVOS

General

Proponer un marco teórico de referencia sobre la importancia de estimar al capital humano como parte integral del capital intelectual de las compañías, mediante la construcción de un estado del arte que incluya varias fuentes bibliográficas.

Específicos

- Hacer una aproximación a la definición del capital humano como componente dinámico y volátil del capital intelectual.
- Proponer a la valoración del capital humano como una ventaja competitiva sostenible de las empresas, necesaria para el mundo actual globalizado.
- Recopilar los métodos propuestos por diferentes autoridades en el tema para cuantificar el capital humano.
- Esbozar las iniciativas de valoración del recurso humano más representativas para entender los problemas en la identificación y evaluación de las variables.
- Presentar la gestión del conocimiento del recurso humano como elemento imprescindible en la creación de valor de una empresa competitiva.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

En las últimas décadas la economía ha mostrado una transición entre la sociedad antigua que generaba riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados y la nueva sociedad valorada en activos menos tangibles como lo son el conocimiento y el procesamiento de la información.

Los viejos pilares como tierra, capital y trabajo quedaron desvirtuados ante el advenimiento de nuevas empresas de amplia base tecnológica (software, servicios, biotecnología).

Las nuevas tecnologías informáticas relevaron a los precarios manejos de información que se realizaban en la antigua economía dependiente de bienes agotables como el hierro o el petróleo. La nueva economía se desarrolla en el rumbo del conocimiento.

El mundo de hoy no gira, como ayer, alrededor del derecho (la ley) y de la economía (la riqueza). Gira en torno a la administración (cumplimiento de objetivos y manejo de recursos eficientemente) y a la informática (manejo de información), orientado hacia la apropiación del conocimiento.

En este contexto de cambio en los negocios, la idea de que una compañía es valiosa de acuerdo con su valor registrado en libros, se ha revaluado. La contabilidad tradicional que describía el funcionamiento de una organización con base en sus resultados financieros no va a la par con la revolución de los negocios.

Es necesario que la contabilidad de una empresa evalúe la capacidad organizacional sostenible de la compañía. Por esto se comienza a escuchar el

concepto de valoración de capital intelectual para medir aquellos bienes intangibles que aumentan el valor generado por una empresa.

De esta forma, la nueva era de la informática presenta a los recursos intelectuales como los activos más valiosos de una empresa, siendo necesario cuantificar el talento humano como forma de gestionar el conocimiento de la compañía.

El capital intelectual es un tema relativamente reciente. Capcha³, menciona a Sveiby (1996) en su trabajo de investigación, y señala que a mediados de los años ochenta surge en Suecia la denominada "Comunidad sueca de prácticas", resultado de esfuerzos prácticos y de investigación para gestionar las organizaciones del conocimiento y su medición. Dentro de esta comunidad se pueden diferenciar dos corrientes: la contabilidad de costos para recursos humanos, y la "corriente Konrad", que es el origen del Monitor de Activos Intangibles.

Esta segunda corriente se inicia con empresas suecas del conocimiento que utilizaban indicadores no financieros para controlar y presentar públicamente sus activos intangibles. Posteriormente estas ideas fueron desarrolladas en la práctica por empresas como WM-data, Skandia, y KREAB, y gracias al Navegador de Skandia, se introdujeron en USA y Canadá.

Este mismo autor resalta que en 1993 el Consejo Sueco para la Industria de Servicios recomienda a las empresas utilizar determinados indicadores en sus informes anuales, indicadores que son descriptores de su capital humano. En 1994, 43 empresas suecas midieron e informaron de algunos de sus activos intangibles siguiendo el modelo Konrad.

³ CAPCHA, Hernán. Enfoques de Medición de capital intelectual y su relación con los estados financieros. Proyecto de Investigación. Universidad del Perú. Huancayo, 2004.

Algunas empresas europeas han desarrollado sistemas de medida para sus activos intangibles, mostrando los resultados públicamente. Se pueden destacar cuatro empresas, todas ellas escandinavas: 1) PLS-Consult (Dinamarca), empresa consultora de gestión, 2) Skandia AFS (Suecia) filial de la empresa de servicios financieros y seguros Skandia, 3) Celemi (Suecia), empresa dedicada al desarrollo y venta de herramientas de formación creativas; y 4) WM-data (Suecia), empresa de consultoría y software informático.

2. DEFINICION DE CAPITAL INTELECTUAL

Brooking (1997) en www.gestiondelconocimiento.com clasificó el capital intelectual en 4 categorías:

- Activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos)
- Activos de propiedad intelectual (patentes, copyright, derechos de diseño y secretos comerciales)
- Activos humanos (Educación, formación profesional, habilidades y conocimientos específicos del trabajo)
- Activos de infraestructura (Tecnologías, sistemas de información, cultura organizativa y filosofía del negocio).

Otros autores que han hecho aportes importantes para identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de una empresa son Edvinsson y Malone (1997)⁴. Ellos dividieron el capital intelectual en dos grandes categorías:

- Capital humano
- Capital estructural.

El capital humano lo definen como conjunto de habilidades, actitudes y destrezas de los individuos de una compañía. El capital estructural son todos los conocimientos desarrollados por las organizaciones, y se clasifica en:

- Capital de Clientes (marcas registradas, fidelidad de clientes)
- Procesos (forma de añadir valor por medio de las actividades desarrolladas)
- Capital de Innovación (desarrollo de nuevos productos o servicios para mantener el éxito).

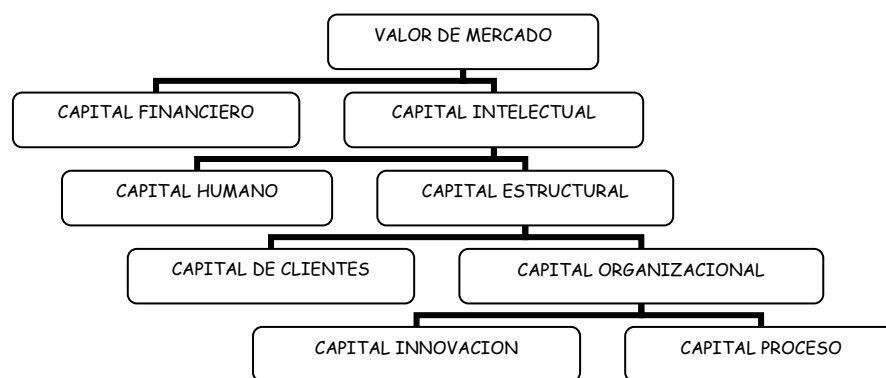
⁴ EDVINSSON, Leif. Y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Editorial Norma. 1997.

La multinacional de seguros sueca Skandia es pionera en la medición de activos intangibles. Esta compañía define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relación con los clientes y destrezas profesionales que otorgan a las empresas ventajas competitivas en el mercado (www.gestiondelconocimiento.com).

Por esto Edvinsson y Malone (1997) proponen el esquema de valor de mercado Skandia.

El capital intelectual surge de un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua (innovación) transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización. Es importante que el capital humano sea convertido en capital intelectual.

Figura No.1. Esquema de Valor de Mercado de Skandia. Fuente: Edvinsson y Malone 1997.



Por tanto, es necesario que los líderes de la organización proporcionen métodos de trabajo para facilitar la conversión de las competencias individuales en capital

organizativo, y por tanto, desarrollar los efectos multiplicadores dentro de la empresa. Skandia ha desarrollado un modelo de planificación empresarial orientado hacia el futuro, que proporciona una imagen global equilibrada de las operaciones: un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), el presente (enfoque del cliente, humano y de proceso), y el futuro (enfoque de renovación y desarrollo). (Capcha, H. 2004)

Como se observa, la definición de capital intelectual es bastante extensa. En esta monografía la investigación se centrará en el tema de capital humano.

2.1 HERRAMIENTAS PARA LA MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL

Es importante la medición del capital intelectual en las empresas pues recoge aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros, pero que contribuyen a la creación de valor. Su objetivo es analizar la importancia estratégica del capital intelectual, y describir las principales herramientas de medición de este activo.

El capital intelectual es el conjunto de conocimientos, experiencias, organización, cultura, destrezas y reconocimiento que caracterizan una empresa, las cuales han sido desarrolladas o adquiridas por la empresa o personas que se desempeñan en ella.

El capital intelectual no es un activo que se refleja en el balance, ni se cuantifica de la misma manera que el capital financiero o económico aportado en dinero. Pero, al igual que el capital financiero, el capital intelectual produce beneficios, genera fondos y capacidad de compra, de inversión y de desarrollo, así, el capital intelectual también produce beneficios que se contabilizan en el balance.

2.1.1 MODELO SKANDIA

En 1991, Skandia AFS contrató a Leif Edvinsson para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinsson desarrolló una teoría de "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del «Balanced Score Card» diseñado por Kaplan y Norton.

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el capital financiero únicamente, pero la empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se muestra que el capital intelectual esta formado por:

1) capital humano, y 2) capital estructural, que se divide en capital de cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales)

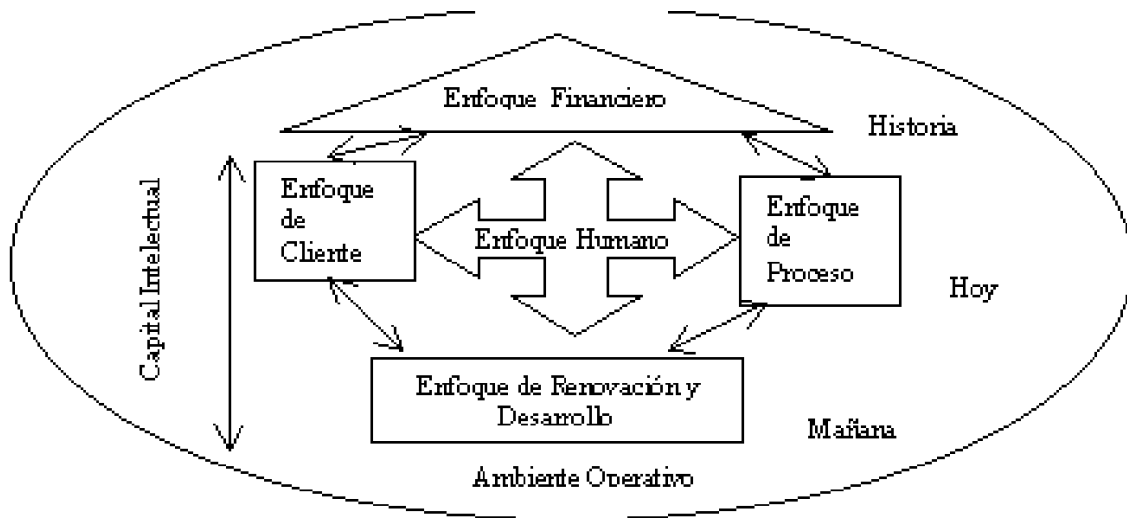
El «Skandia Navigator» permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados. (Capcha, H . 2004).

En este modelo no se habla de tipos de capital sino de áreas de enfoque, en las cuales la empresa concentra su atención para valorar el capital intelectual.

La forma del navegador también tiene significado, ya que parece una casa, metáfora visual de Skandia para la organización; el enfoque financiero está en el techo, representado por el balance general. Las paredes de la casa están representadas por los enfoques del cliente y de proceso, y corresponden al presente y a las actividades de la compañía. En la base de la casa está el enfoque

de renovación y desarrollo, que es la mirada al futuro de la compañía. El quinto enfoque es el centro de la casa, el corazón de la organización, el enfoque humano, la parte de la empresa que se compone de la competencia y capacidad de los empleados (Edvinsson y Malone 1997).

Figura No.2. Navegador Skandia. Fuente: Capcha, H . 2004



Edvinsson y Malone (1997) proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i \times C, i = (n/x)$$

C es el valor del capital intelectual en unidades monetarias, *i* es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital, *n* es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores, y *x* es el número de esos índices. Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco

enfoques propuestos por el Navegador de Skandia. Según Edvinson y Malone (1997), "el coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i) es el auténtico detector de nuestra ecuación. Así como la variable absoluta (C) recalca el compromiso de la organización con el futuro, la variable eficiencia (i) relaciona estas afirmaciones en el comportamiento actual".

Otras herramientas desarrolladas por Skandia son: 1) Dolphin, un sistema de software de control empresarial y de información. Está basado en el «Skandia Navigator» y permite que el usuario elija el enfoque bajo el cual quiere observar una operación, y además permite realizar simulaciones; 2) IC-Index TM, son indicadores del CI y de sus componentes, los cuales se pueden consolidar para formar una medida que pueda describir dinámicamente el CI y su desarrollo a lo largo del tiempo. También permite realizar comparaciones entre cambios en el capital intelectual de la empresa y cambios en el valor de mercado de la misma.

2.1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Como señala Ulrich (1997) (mencionado por Capcha, H. 2004) este Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado por Kaplan y Norton y se utiliza como herramienta de medición y gestión en empresas como AT&T, Eastman Kodak, American Express y Taco Bell.

Cada organización tiene múltiples «stakeholders» o grupos de individuos con los que interacciona para desarrollar sus negocios, y como señala Kaplan y Norton (1993) en los últimos años los modelos de «stakeholders» (grupos de personas que tienen interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversionistas) se han traducido en marcadores equilibrados. La premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos:

1) los inversionistas, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el valor de mercado y flujos de efectivo; 2) los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente, por ejemplo; 3) los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización. Añade, junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación. El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el más difícil de medir, a través la productividad, las personas, y los procesos.

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre Capital Humano y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios. Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr la alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito, tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

2.1.3 MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES (Intangible Assets Monitor™)

Esta herramienta tiene como objetivo guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida.

Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El Monitor de Activos Intangibles de Celemi tiene por objetivo determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado "Balance Invisible" de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos: 1) "nuestros clientes", que se refiere¹⁵ a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura, 2) "nuestra organización", es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo, 3) "nuestra gente", que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi.

El Informe Anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos. Celemi ha desarrollado diferentes herramientas que permiten a las empresas valorar y comprender mejor sus activos intangibles. Entre ellas esta Tango™, la primera simulación empresarial de la organización del conocimiento, desarrolladas conjuntamente por Klas Mellande, Celemi y Sveiby. Como señala Barchan (1997) mencionado por Capcha, (2004), es una herramienta de simulación que permite identificar los activos intangibles claves de la empresa, medirlos, y gestionarlos en coordinación con los activos tangibles. Los activos intangibles se estudian a diferentes niveles: 1) crecimiento y renovación, 2) eficiencia, y 3) estabilidad de diferentes parámetros de la empresa. Se lanzó al mercado en 1994 y desde 1995 la propia empresa Celemi utiliza esta herramienta en su Informe Anual.

2.1.4 MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA POR COMPETENCIAS.

Está integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos (Co), 2) Capacidades (Ca), y 3) Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva.

2.1.5 TECHNOLOGY BROKER

Annie Brooking, fundadora y directora de la Consultoría The Technology Broker (Reino Unido), líder en servicios de desarrollo del Capital Intelectual, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles que se recoge bajo el nombre de Techonology Broker en su libro Intellectual Capital (1996). Las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones: 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, 2) planificar la investigación y desarrollo, 3) proveen información básica para programas de reingeniería, 4) proveen un foco para educación organizacional y programas de formación, 5) calculan el valor de la empresa, y 6) amplían la memoria organizativa (Brooking, 1996 mencionado por Edvinsson y Malone 1997).

El Capital Intelectual esta formado por cuatro categorías de activos: activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc). Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo Technology Broker supone que la suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una

empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

La Organización de Cooperación y Desarrollo económico (OCDE) investiga como medir el capital humano de una economía. Existen obstáculos para medir la productividad y el valor de la educación de los empleados. Estos obstáculos son: la falta de claridad en cuanto a costos del trabajo, la dificultad de medir la capacidad productiva y cómo dar un valor económico a las aptitudes.

Entre los indicadores sugeridos para medir el recurso humano están aquellos relacionados con la motivación laboral, liderazgo y capacitación de los empleados.

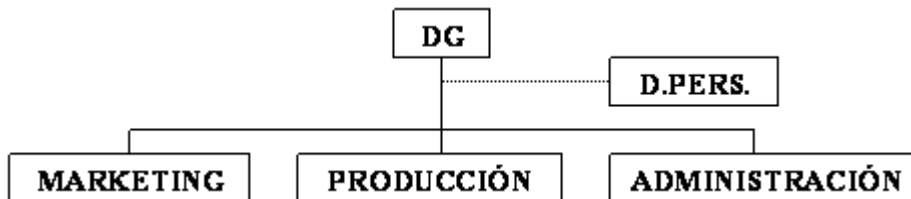
En la definición de capital humano se interrelacionan la actitud y las aptitudes de los individuos.

3. SITUACION ACTUAL DE LA VALORACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS

A pesar de que el tema del capital intelectual tiene origen en la región escandinava, hay muchas empresas suecas que aún no siguen las recomendaciones del Consejo sueco de la Industria de Servicios por las siguientes razones: 1) creen que estos informes son inútiles pues los únicos que dan respuesta a sus informes financieros son los analistas, que ni saben interpretar datos sobre capital intelectual ni tienen tiempo de aprender a hacerlo. Además, los directivos tampoco son conscientes del valor interno de este tipo de informes; 2) existencia de un cierto miedo a que los indicadores revelen demasiada información confidencial sobre sus estructuras internas, clientes, competidores, etc.; 3) inexistencia de algún modelo teórico riguroso sobre la realización de este tipo de informes, 4) la falta de experiencia práctica imposibilita tener datos para comparar, y 5) la ausencia de evidencia empírica dificulta saber si las medidas son útiles y si de verdad miden aquello para lo que fueron diseñadas (Capcha, H. 2004)

A medida que se va tomando conciencia de la importancia de los recursos humanos dentro de la empresa la dirección de personal va realizando algunas de las actividades que hoy tiene la dirección de talento humano. Estas actividades son del tipo de remuneración de los trabajadores, la selección de los trabajadores, pero sin embargo al director de personal no se le considera como un director al mismo nivel que los otros directores funcionales porque normalmente actúa en otro nivel.

Figura No. 3. Posición de la dirección de personal en el organigrama de la compañía. Fuente: www.losrecursoshumanos.com



El recurso humano en esta empresa se considera un factor estratégico. Al hombre se le puede motivar por el propio trabajo. Además los trabajadores están dispuestos a participar si se les da oportunidad para ello. Con esta nueva concepción de los recursos humanos, la dirección de personal (RRHH) debe asegurar lo siguiente:

La inserción del personal dentro de la empresa.

La motivación de ese personal, para que con esta motivación se consiga movilizarlos para la consecución de incentivos.

Formar a los trabajadores para que actúen a su mayor nivel de competencia.

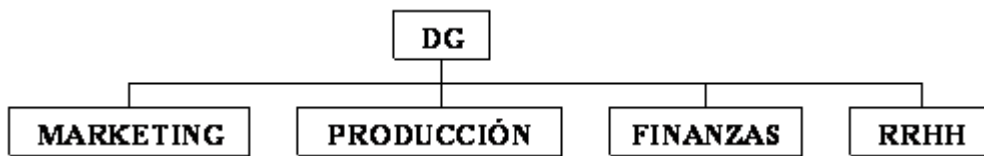
Facilitar la comunicación para que sea posible la participación de todos los trabajadores.

Mejorar la calidad de vida laboral, garantizando la seguridad e higiene en el puesto de trabajo, una remuneración equitativa para todos los puestos de trabajo según los resultados de la empresa.

Para conseguir estos 5 puntos la dirección de talento humano ya no será un staff sino que es un departamento al mismo nivel que los otros departamentos de la empresa y dentro de la dirección estratégica participa en la formulación de la

estrategia (fija los objetivos) y es clave en la implementación de la estrategia, ya que la implementación la realizan las personas.

Figura No. 4. Nuevo organigrama de la compañía. *Fuente: www.losrecursoshumanos.com*



4. EL CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO COMO EJE INTEGRADOR DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Teniendo claro que en un balance los beneficios que se contabilizan son generados por el capital financiero y el capital intelectual; podemos determinar que el financiero es tangible y puede valorarse y el intelectual es intangible y sólo puede estimarse.

El problema es que buena parte del capital intelectual está generalmente vinculado con la actuación de las personas, es prácticamente, lo que ellos se llevan a sus casas; es decir el conocimiento y la experiencia. En la medida que las personas capacitadas, competentes y valiosas pueden irse de la empresa, en esa medida, se podrá estar yendo parte del capital intelectual.

Se puede hablar entonces del capital humano como eje integrador del capital intelectual, en relación con la capacidad de aprendizaje, el saber, la creatividad, la innovación, la actitud, la motivación y el aporte intelectual de las personas, lo cual se traduce en contribución y comportamiento, para finalmente, producir como resultado los beneficios económicos.

En este concepto se traduce el quinto enfoque del Navegador Skandia: el enfoque humano. Mientras que las diversas secciones de este modelo actúan unas con otras en diversos grados, solo el factor humano penetra en todas las demás, sirviendo como agente activo de operación sobre ellas. Si la compañía carece de una feliz dimensión humana, ninguna de las otras actividades de creación de valor funcionará, por más sofisticada que sea la tecnología (Edvinsson y Malone 1997).

El análisis del impacto del recurso humano ha sido históricamente la manzana de la discordia entre los propios especialistas y directivos de las Instituciones, sin ponerse de acuerdo, o tener un criterio aceptable por todos, de que se trata de

una función directiva principal, capaz de tener objetivos cuantificables, mensurables y de que es posible medir su impacto de manera objetiva ya sea a nivel global de la organización o sus partes siguen siendo un objetivo a perseguir, solo si el líder es absolutamente inteligente para valorar su capital máspreciado, el HOMBRE y a su vez empoderarlo.

El empoderamiento significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. Así, se reemplaza la vieja jerarquía piramidal por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas⁵.

⁵ GARAY, M. Políticas y Estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en América Latina y el Caribe. Proyecto de Investigación. Universidad de la Sabana. Bogotá. 2005.

5. DIVERSOS FACTORES INDICADORES DE LA GESTION DEL RECURSO HUMANO

5.1. MOTIVACION LABORAL

La Motivación laboral la componen los siguientes Factores:

5.1.1 INTEGRACIÓN

El líder estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Aprender a descubrir los valores y sentimientos de los individuos que trabajan en la empresa es fundamental. La conformación de equipos surge de compartir, de integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que ponemos en nuestro trabajo y que compartimos con personas que no conocemos es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos.

5.1.2 MOTIVACIÓN

- Es la energía dirigida al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser estímulo externo o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
- Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.

- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de mejorar los sistemas, procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo de trabajo es necesario entender que:

- Los integrantes del equipo tengan sus necesidades básicas satisfechas.
- En general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho empeño.
- Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones
- El trabajador debe sentir el compromiso de la organización con su accionar; es decir tener sentido de pertenencia.
- Sólo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudará a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

5.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Satisfacción con el salario
- Condiciones favorables de trabajo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

5.1.4 RETO DEL TRABAJO

Este reto debe ser moderado, ya que uno demasiado grande crearía frustración y sensación de fracaso en el empleado, disminuyendo su satisfacción.

5.1.5 SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS

Este sistema se refiere a salarios y políticas de ascensos que se tienen en la empresa. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

5.1.6 SATISFACCIÓN CON EL SALARIO

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

5.1.7 CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

Además de que el trabajador, reciba su salario justo como un pago equitativo por la prestación de sus servicios y sentirse satisfecho con él, esto no es suficiente para que exista una completa satisfacción laboral. Es necesario que el trabajador encuentre óptimas condiciones de trabajo, ya que así la productividad del trabajador mejora, al estar en un ambiente favorable y en el cual se sienta a gusto consigo mismo y con su entorno.

5.1.8 COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les genera mayor satisfacción.⁶

5.2 ANALISIS DE DESEMPEÑO

La evaluación y revisión del desempeño es un punto importante en la gerencia de los recursos humanos; cuenta con los siguientes factores:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación

⁶ Se ha desarrollado mucho con los "diccionarios de competencias" de algunas consultoras, utilizados para organizar "modelos de competencias" en las empresas. Algunas consultoras disponen de diccionarios que desarrollan cientos de modelos e indicadores de conducta.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos o recompensas.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño los cuales incluyen enfoques de características (como las escalas de evaluación gráfica, escalas mixtas, métodos de distribución forzada y formas narrativas), los métodos conductuales (como las evaluaciones de los incidentes críticos, listas de revisión escalas de evaluación y observación del comportamiento) y los métodos por resultados (gerencia por objetivos). Las evaluaciones de resultados son mas objetivas y pueden relacionar el desempeño de la persona con la organización en su totalidad. Aunque tal vez esta no incluya aspectos sutiles o detalles que son importantes en el desempeño.

5.3 CAPACITACION DEL PERSONAL

Es claro que el camino más fácil no es siempre el correcto, reducir presupuestos, capacitación y salarios entre otros, no es precisamente la solución; hacer esto es castigar a nuestra propia empresa, porque en un futuro no muy lejano, estas

decisiones se reflejan en bajas de desempeño, reducción de la calidad en el servicio, altos índices de rotación, desmotivación.

El gerente debe tener conciencia, que el Talento Humano es lo más importante de una empresa y que sólo a través de un mejoramiento de la Comunicación y la Capacitación Continua, podremos llegar a tener un desarrollo pleno de nuestros recursos y así poder enfrentar el cambio exitosamente.

Se hace necesario orientar la capacitación hacia los requerimientos actuales, ya que en relación, a la calidad de ésta se dice que muchas veces es deficiente por que no incluye en sí, el desarrollo de destrezas laborales básicas o Competencias Genéricas, que muchos trabajadores no tienen y que los empresarios están pidiendo, tales como el empoderamiento, la responsabilidad y disciplina. Así, se plantea que si la empresa cuenta con trabajadores bien educados la gestión de recursos humanos se debe basar en propiciar la “Flexibilidad Laboral” donde los individuos cuenten con iniciativa propia para actuar.

Cada día que pasa las empresas verifican que el capital humano es el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Quiere decir esto que día tras día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo; la adaptación de la empresa a estos cambios exige un compromiso especial de su recurso humano, por tanto el sentido de pertenencia con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

La preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces

desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio; si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

5.4 LIDERAZGO EN LAS COMPAÑIAS

Con el propósito de que nuestra empresa sea cada vez más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones no culpables, atacar las acciones no a las personas, gerenciar inculcando el liderazgo participativo, no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales y menos complejos, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso pues son ellos quiénes mejor conocen las necesidades de la empresa.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

La compensación y los beneficios ya no dictan él ¿por qué? y el ¿cuándo? una persona talentosa se une o se aleja de una compañía. Hoy, los dos factores más importantes son la calidad del liderazgo y la habilidad de los empleados para trabajar de manera relajada. Existe una contradicción entre los objetivos de los individuos y el de las organizaciones, donde muchas veces las últimas se constituyen en negación de las primeras, por tal motivo la organización significa la

puesta de límites a la variedad de las conductas individuales, y por lo tanto, a la satisfacción de los objetivos y necesidades.

Las empresas están colmadas de gente que pone el cuerpo y el cerebro a disposición del trabajo diario, pero esto no basta. Son muy pocas las empresas que cuentan con gente verdaderamente comprometida, que además del cuerpo y el cerebro ponen el corazón, el amor al trabajo, lo cual hace que esta variable sea indispensable para que la organización tarde o temprano se destaque.

La fórmula del éxito en las organizaciones modernas está relacionada directamente con el esfuerzo de su gente y con poner realmente lo mejor de sí para enfrentar las adversidades. Las relaciones humanas son uno de los pilares que marcarán la diferencia.

Es común escuchar en las empresas hablar a sus ejecutivos o empleados de “nosotros” y “ellos”, y esto ya marca una gran diferencia y nos genera un llamado de atención.

Una de las equivocaciones más graves en que caen los empresarios actualmente es la falta de motivación y validación de su gente, condición esencial para generar el espíritu de equipo que toda empresa necesita para competir con posibilidades de crecer. Pero también esto es algo que se debe hacer de corazón, no se puede “fingir” validación, ya que el efecto boomerang podría ser mucho peor.

Los empresarios deberían “disfrutar” más a su gente, compartir más, dejarlos crear más, participar activamente y escuchar con atención sus puntos de vista, lo que tienen para decir, más aún en la Pequeña y Mediana Empresa, donde el director o el dueño conoce a todos por su nombre.

El empresario debe confiar en su gente, debe cuidar la selección de su personal para poder confiar sin problemas y sumar únicamente recursos en los que pueda delegar a los que pueda dejar hacer.

Las empresas deben concentrarse en la producción, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo.

En las empresas debe haber un equipo de gente comprometida, motivada, validada y alineada hacia un objetivo común.

5.5 ACTITUDES Y APTITUDES

El rol de la Gestión del Capital Humano se debe centrar en el desarrollo de las competencias conocimientos, habilidades y actitudes que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar.⁷

Es por ello, que la administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo; a medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Es un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas

⁷ Competencias: Muchos de los modelos de GTH más desarrollados en el nivel de las empresas en América Latina y del Norte han partido de la escuela de McClelland. 3. 3- David McClelland, cuyas investigaciones en los 60 y 70 aclararon mucho sobre la influencia de las competencias en el desempeño de las personas. www.cinterfor.org.uy

ávidas de lo que usted sabe; en la actitud se ve la conducta de las personas y como toda conducta se puede modificar, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de cada cual. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno.

La actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables, sino también por haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.

Las actitudes son blandas, intocables e intangibles, pero no dejan de ser imperceptibles.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo; de nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta, ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Por que más que sepan operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que utilicen sus conocimientos en la Intranet de la compañía.

Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestren explícita o tácitamente por las personas.

En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas, como cualquier otra habilidad se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud

correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos. Si fuera al revés, por más que desarrollemos aptitudes en la gente, si las personas no poseen la actitud correcta, es perdido el tiempo en aquellas personas.

Las personas deben tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cual conocimiento y mediante que proceso se desarrollan esas habilidades aprendidas (aptitudes).

5.6. RIESGOS AL CUANTIFICAR EL CAPITAL HUMANO

5.6.1 Medición del capital humano y su análisis de rendimiento

Tradicionalmente, se ha medido el capital humano empleando el nivel educativo, la experiencia laboral u otras características del individuo. Sin embargo, cada uno de estos componentes se ha considerado de forma separada, sin tratar de hacer una medida única que englobe las diferentes dimensiones del capital humano. No obstante, sería interesante disponer de una medida que capture las muchas dimensiones de un trabajador para poder realizar comparaciones y para poder hacer un análisis más completo de la relevancia del capital humano en diferentes ámbitos económicos como la determinación salarial, el análisis de la productividad, etc. A este respecto en este trabajo se analizan y comparan desde una perspectiva teórica y empírica dos indicadores de capital humano que engloban en una única medida diferentes elementos que constituyen dicho capital, el propuesto por Portela (2001) y por Arrazola et al. (2000) y Arrazola y Hevia (2001). El índice de Portela (2001) tiene la ventaja de su enorme simplicidad, pero desde un punto de vista económico tiene el enorme inconveniente de que ignora la faceta del capital humano como generador de rentas. Sin embargo, en la propuesta de Arrazola et al. (2000) y Arrazola y Hevia (2001) el índice de capital humano se

construye a partir de parámetros que se obtienen de la estimación de una ecuación salarial, y que por tanto tiene en cuenta el diferente peso que tiene cada componente del capital humano en la generación de rentas. Cuando se calculan ambos indicadores para una muestra de individuos españoles, se observa que los perfiles capital humano-experiencia y capital humano-nivel educativo son muy diferentes en uno y otro caso. A pesar de las diferencias teóricas y en los perfiles estimados, cuando se evalúa hasta qué punto cada una de las medidas es capaz de predecir los salarios observados, se obtiene que no existen grandes diferencias.

Esto no debe interpretarse en el sentido de que puedan emplearse ambos indicadores indistintamente, sino que a veces índices que tienen inconvenientes teóricos pueden resultar útiles empíricamente si son mucho más simples que otros con menores limitaciones teóricas. En conclusión, tras la comparación de estas dos propuestas, se puede decir que para la elaboración de un indicador de capital humano se debe tener en cuenta la simplicidad en el cálculo de la medida pero sin dejar de lado el que dicho indicador se construya con un marco teórico de referencia que permita interpretar y evaluar los resultados. Además, desde una perspectiva económica es fundamental tener en cuenta que el capital humano es un generador de rentas y que no todos sus componentes contribuyen a ello de igual modo.⁸

⁸ **Autores** José de Hevia Payá, María Arrazola Vacas ---**Localización** Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales. Serie economía, ISSN 1578-0252, Nº 22, 2003 , pags. 3-25. www.dialnet.unirioja.es

6. TEORIA DEL CAPITAL HUMANO

La teoría del capital humano la desarrolló Gary Becker en 1964. Se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el costo de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros), el costo de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo hace, así, una valoración entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, etc.). Optimiza sus capacidades evitando no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral. Invierte con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas.

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: **La formación general**, es adquirida en el sistema educativo y formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador son porque fue el mismo trabajador quien costeo sus estudios y le da el poder de decidir si sigue trabajando en la misma empresa o por lo contrario está dispuesto a implementar sus conocimientos en otra firma, la cual le mejoraría la remuneración.

Para evitar esto, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable (que su productividad marginal). El acuerdo entre el trabajador y la firma consiste entonces en la compra, por parte de la firma, de la « fuerza de trabajo » de un lado, y la compra de formación del trabajador, por otro.

La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costos económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la firma a esta formación.

La firma no acepta un contrato semejante más que en la medida en que ella estime que existen posibilidades de rentabilizar su inversión: el salario que dará al finalizar el periodo de formación será superior al salario de reserva del trabajador para empleos fuera de la empresa, pero inferior a su producción en valor, de tal modo que, al incitarle a permanecer en su seno, la diferencia con el salario dado represente la remuneración de la inversión en capital específico por parte de la empresa.⁹

⁹ Gary Stanley Becker en el libro *Capital Human* publicado en 1964, citado por Jérôme Gleizes en www.multitudes.samizdat.net/spip.php?article312

7. PROBLEMAS POR LA SUBVALORACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS

Las organizaciones, en la búsqueda de factores que les diferenciaron de la competencia, han ido descubriendo que factores como, la imagen de la marca o la flexibilidad para adaptarse a los gustos cambiantes de los clientes, era mas difícil de ser copiado o imitado que cualquier otra barrera convencional financiera, y consecuentemente, requerirán más gestión

Efectivamente, en el transcurso del proceso de cambio que va desde el capitalismo industrial a la economía del conocimiento, los recursos que no pueden adquirirse fácilmente en el mercado figuran entre los considerados como más valiosos frente a aquellos que pueden comprarse con dinero. Las diferencias esenciales que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, resultan ser las que se basan precisamente en capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados intangibles, o de una manera más general, el capital intelectual.

Se podría afirmar que el conocimiento se ha ido incorporando al conjunto de recursos de las empresas de forma creciente y que dicha incorporación se concreta en un conjunto de intangibles “valiosos”. Es en este preciso momento cuando el rol de las personas y de la formación, como instrumento a disposición de las organizaciones, cambia de naturaleza. Sería pretencioso afirmar que el “uso” del conocimiento es patrimonio exclusivo de la época en que vivimos pero sí se pueden observar cambios sustantivos en el ritmo y peso en su utilización, en los recursos destinados a su creación y en el aumento de las externalidades que se obtienen de sus crecientes stocks. Algo parecido se podría decir de la formación, cuyo propósito ha cambiado al ritmo de las nuevas exigencias sobre el capital humano y el conocimiento.

Paradójicamente, los recursos intangibles, cada vez más críticos para las organizaciones, no aparecen valorados en los documentos contables y, en ocasiones, ni siquiera están correctamente identificados por los gestores de la empresa, ya sea dentro o fuera de la contabilidad o de las estadísticas, los intangibles son hoy objeto de atención prioritaria por parte de los ejecutivos de las empresas.

Si los intangibles son cada vez más sustanciales para la competitividad de las empresas hay que empezar a preguntarse hasta dónde y de qué manera las personas participan en su creación y hacia dónde hay que dirigir los esfuerzos formativos de las empresas para contribuir a crear y mantener su stock. Por lo tanto habrá que considerar establecer métodos más o menos perfectos de valoración de intangibles antes de destinar recursos a su conservación o eventual incremento a través de la formación.

8. EL RECURSO HUMANO Y LA FUNCION EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Los recursos intangibles de una empresa crecen generalmente por flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero. Es así que para adquirir maquinaria basta con tener dinero o crédito, mientras que para añadir nuevas características a un producto que satisfaga a los clientes se precisa información y conocimiento.

Así pues, parece razonable afirmar que por mucho dinero que tenga una empresa, si no es capaz de gestionar sus flujos de información y de conocimiento adecuadamente, será incapaz de construir un stock suficiente de recursos intangibles como para mantenerse competitiva.

La Gestión del Conocimiento es la manera como la información se procesa con el fin de que se convierta en conocimiento. Así, las organizaciones deben averiguar cómo, cuándo y por qué se produce ese cambio, y, así, establecer patrones de comportamiento o pautas que relacionen esa transformación de información en conocimiento con el crecimiento de los recursos intangibles de la organización.

La Gestión del Conocimiento se lleva a cabo con el objetivo de adquirir o aumentar el stock de recursos intangibles que crean valor en una empresa.

9. EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA COMO FACTOR CLAVE DEL TALENTO HUMANO

En una empresa, la comunicación corporativa se entiende como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando. Sin ella, es casi seguro que no podría existir nada, ya que es la base para construir estrategias y planear la subsistencia de la actividad empresarial.

La comunicación constituye por tanto un pilar que permite al empleado el logro de todos los objetivos empresariales. Constituye herramienta fundamental de la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas, de la retroalimentación de las fallas y de la prevención de las mismas.

Dentro de las empresas se presentan inconvenientes, problemas y malentendidos porque la comunicación no es realmente efectiva y las directrices para el desarrollo de un trabajo no son las adecuadas. Muchas empresas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación, tanto internos como externos, han sido deficientes gastando una gran cantidad de esfuerzo y dinero difíciles de recuperar posteriormente.

Para que el proceso y control de la comunicación corporativa se lleve a cabo de forma exitosa, existen asesores profesionales encargados de que ésta no falle manejando el desarrollo, implantación y planeación del proceso, logrando persuadir a los diferentes tipos de empleados para lograr un fin en común. Los asesores deben impulsar en los trabajadores la adquisición de destrezas comunicacionales.

10. CONCLUSIONES

El éxito fundamental del posicionamiento de las Instituciones son las personas, pero no las personas por sí solas, sino con el apoyo y gestión de una buena dirección del área del Talento Humano. Dicha área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental en la que a través de una buena comunicación aportará a todas las demás áreas herramientas para el cumplimiento de sus objetivos. Una Institución esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, las Instituciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una Institución son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases.

La Administración del Talento Humano debe buscar compenetrar las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que ésta sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los capitales humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Dentro del concepto de capital intelectual el componente más dinámico y volátil es el capital humano, ya que es inherente a cada una de las personas. No se puede comprar, por tanto la única manera de mantenerlo es fidelizarlo, generando sentido de pertenencia y creando un ambiente laboral que permita la consecución de los objetivos de la organización y el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores.

En el entorno actual de los negocios ya no se valora a las compañías por su cantidad de activos tangibles. Los nuevos conceptos de generación de valor y

sostenibilidad están cimentados en la valoración del capital humano como activo potencial para la globalización.

El registro, medición y control del Capital Intelectual se van transformando en elementos claves para conocer a la organización ya sea desde una perspectiva externa como interna. Obtener información útil sobre la estructura de estos activos intangibles y su capacidad para generar valor, deben formar parte de las habilidades que tienen que desarrollar los responsables de su gestión para generar las características distintivas del ente.

Poco a poco las organizaciones van tomando conciencia del valor que representa su Capital Intelectual y cuanto dependen de él en la búsqueda de resultados. Consecuencia de ser negado durante tanto tiempo por la contabilidad tradicional, resulta difícil determinar reglas que permitan su medición, registro y posterior control y que estas reglas sean sólidas, contundentes, confiables y reconocidas por profesionales y empresarios.

Los modelos de valoración de capital intelectual correctamente aplicados, permiten acercarnos al valor real de los intangibles y corresponde sean utilizados por las distintas organizaciones, encaminándose, de esta manera, por la senda que las llevará a obtener información útil, tanto para su uso interno como para informar a terceros.

Se observa que el Capital Estructural es el que más rápido se adaptará y será reconocido en el tratamiento contable (de hecho ya muchos de estos activos tienen una incorporación aunque sea parcial) por tratarse de los mejor encaminados para alcanzar el rigor científico que se necesita para su valoración, registro y exposición contable.

11. RECOMENDACIONES

Valorar recursos intangibles no es tarea fácil, ya que las variables suelen ser cualitativas y no cuantitativas. Sin embargo, de los modelos observados, el más integral es el Navegador Skandia, en el cual se propone al enfoque humano como eje integrador de los conceptos del capital intelectual.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

La dirección del Capital Humano deber ser canalizada desde una perspectiva estratégica de negocios, ya que una estrategia implantada por la Institución es lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios o en la producción de sus productos, sino también en la consecución de un personal comprometido con los objetivos de la Institución, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la Institución logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la Institución.

12. BIBLIOGRAFIA

- CAPCHA, Hernán. Enfoques de Medición de capital intelectual y su relación con los estados financieros. Proyecto de Investigación. Universidad del Perú. Huancayo, 2004.
- DE GREGORY, Waldemar. Y VOLPATO, Evilasio. Capital intelectual. Administración Sistémica. Mc Graw Hill Interamericana. 2002
- EDVINSSON, Leif. Y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Editorial Norma. 1997.
- GARAY, M. Políticas y Estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en América Latina y el Caribe. Proyecto de Investigación. Universidad de la Sabana. Bogotá. 2005.
- MANTILLA, Samuel Alberto. Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento. Textos Universitarios. 1999.
- www.cinterfor.org.uy (consulta en Enero de 2008)
- www.dialnet.unirioja.es (consulta en Enero de 2008)
- www.elergonomista.com/relacioneslaborales/rl49.html (consulta en Enero de 2008)
- www.gestiondelconocimiento.com (consulta en Febrero de 2008)
- www.gestiopolis.com (consulta en Febrero de 2008)

- Guisan et.al. Capital Humano y Físico en la OCDE en www.usc.ef/economet (consulta en Febrero de 2008)
- www.injef.com/php (consulta en Enero de 2008)
- www.losrecursoshumanos.com (consulta en Marzo de 2008)
- www.monografias.com/trabajos13/ (consulta en Enero de 2008)
- www.multitudes.samizdat.net/spip.php?article312 Autor: Jérôme Gleizes (consulta en Enero de 2008)