

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: claves conceptuales y del entorno para la aplicación de programas de gestión del conocimiento.**

POR PEDRO MARTÍN MEJÍAS.

OCTUBRE 2001.

**INDICE**

<b>1 DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES. EVOLUCIÓN Y CLAVES ACTUALES. ....</b>	<b>2</b>
<b>2 LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN COMO ACTIVO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES. LA FUNCIÓN INFORMACIONAL. ....</b>	<b>2</b>
La función informacional .....	5
<b>3 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: INTERACCIÓN ENTRE LA NUEVA ECONOMÍA Y EL “MOVIMIENTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL NUEVO ENTORNO. ....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 El entorno actual: El cambio como norma. ....</b>	<b>8</b>
De la sociedad industrial a la Sociedad del Conocimiento:.....	8
<b>3.2 La nueva economía: el conocimiento como clave de éxito. ....</b>	<b>9</b>
Ventajas del Comercio electrónico.....	10
Convivencia de la vieja y nueva economía .....	10
<b>4 CLAVES CONCEPTUALES: DEL DATO AL CONOCIMIENTO; EL CONOCIMIENTO COMO PROCESO;.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Tipos de conocimiento .....</b>	<b>12</b>
Diferenciación entre conocimiento tácito/explicito .....	12
Conversión de conocimiento Tácito a Explícito:.....	13
<b>5 CAPITAL INTELLECTUAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>14</b>
<b>5.1 Identificación y visualización de los Activos Intangibles .....</b>	<b>14</b>
Orígenes: Skandia, una experiencia pionera. ....	15
Modelos de Medición del Capital Intelectual: .....	16

## **1 De la gestión de información a la gestión de los activos intangibles. Evolución y claves actuales.**

La velocidad de los cambios producidos en los últimos años en el entorno de negocios hasta llegar al surgimiento (y cuestionamiento) de la llamada Nueva Economía, ha provocado una gran incertidumbre entre los gestores de las organizaciones y en particular entre los profesionales cuya misión es gestionar los activos directamente implicados en la llamada sociedad de información y del conocimiento.

Aunque históricamente los profesionales de la documentación o la gestión de información no han sido vistos por las organizaciones como agentes que puedan proporcionar ventajas competitivas y menos aún en tiempos de incertidumbre, parece que existe un incipiente cambio de esa percepción en los últimos años, al calor del movimiento llamado gestión del conocimiento.

Adicionalmente a los factores externos de percepción del mercado, una de las más importantes barreras para la instauración del perfil de gestor de información en las organizaciones es la falta de visión de dichos profesionales.

En las siguientes páginas, al tiempo que intento concretar las bases conceptuales de la gestión de activos intangibles, establezco las adecuadas conexiones con el ámbito de la gestión de información, con el fin de identificar áreas en las que los profesionales de la gestión de información pueden hacer importantes aportaciones.

## **2 La gestión de información como activo estratégico en las organizaciones. La función informacional.**

Las teorías de Gestión de Información (Information Management) existen desde hace muchos años, aunque en España, comparativamente con nuestro entorno, han tenido escasa repercusión práctica dentro de las organizaciones.

A pesar de ello, y como suele ocurrir en nuestro país con nuevas teorías o tecnologías, actualmente existe un gran interés por las técnicas de gestión del conocimiento por parte de los directivos de nuestras empresas y organizaciones, sin que obviamente nuestras organizaciones estén tan maduras como aquellas en las que se han desarrollado estas nuevas técnicas. Probablemente querremos evolucionar en el ámbito empresarial hacia las sociedades de conocimiento sin haber madurado suficientemente como sociedades informacionales.

Como otras técnicas o teorías en proceso de maduración, este interés por la gestión del conocimiento aún no tiene un suficiente reflejo práctico en programas de implantación reales en las organizaciones, pero sí se ven tímidos avances que se plasman en el respaldo dado a las acciones de gestión de

información y/o del conocimiento y en la numerosa oferta de seminarios y acciones de divulgación, publicaciones, etc. sobre el tema. Situación de mercado típica con teorías y técnicas aún en proceso de maduración.

En todo caso, podremos constatar cómo muchas de las ideas y conceptos de la gestión de información tienen puntos comunes con los planteamientos considerados novedosos en los programas y teorías de Gestión del Conocimiento.

L. Woodman (en su obra "Information management in large organizations", 1985), define la gestión de información de la siguiente forma:

"Gestión de Información es todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al coste adecuado, en el momento oportuno en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta".

Esta definición abarca los objetivos de la gestión de información, que son:

- ☞ Maximizar el valor y los beneficios derivados del uso de la información
- ☞ Minimizar el costo de adquisición, procesamiento y uso de la información
- ☞ Determinar responsabilidades para el uso efectivo, eficiente y económico de la información.
- ☞ Asegurar un suministro continuo de la información

La información, al igual que el conocimiento, no es un bien económico asimilable a otros, debido a su carácter de intangible, aunque pueda materializarse en documentos, bases de datos, etc.

La información y el conocimiento poseen las características propias de los bienes intangibles:

- ☞ No siguen la ley de rendimientos decrecientes: no se deprecia necesariamente con el uso y normalmente la difusión le aporta valor añadido (aunque su exclusividad nos pueda permitir la diferenciación).
- ☞ Su coste y valor no tienen una correspondencia directa (su valor difiere notablemente según el usuario).

Las organizaciones que mayormente valorarán la adecuada gestión de información, son aquellas que se mueven en entornos de mayor incertidumbre, en definitiva en entornos cambiantes. Por ello, de forma creciente, la gestión de información se está configurando en el nuevo entorno competitivo, como el

elemento clave, con el factor humano, de la estrategia de aprovechamiento del capital intelectual.

En la llamada sociedad del conocimiento, las organizaciones han introducido el activo informacional en los procesos de producción como si se tratase de otro activo más, como el capital fijo o circulante. Esto es fácilmente constatable en multitud de ejemplos (no nos podemos imaginar una estrategia de marketing en la que no se valoren tanto los estudios de mercado realizados como las inversiones precisas para afrontar un nuevo plan de producción). Se trata, pues, de conseguir la mejor información (de alto valor añadido) orientada a los procesos de negocio de la organización, que nos faciliten la toma de decisiones más acertada.

Resulta obvio decir, con todo ello, que la Gestión de la Información se ha convertido en un activo estratégico.

En el entorno empresarial actual caracterizado por:

?? Flexibilidad e Innovación continua,

?? Integración de nuevas tecnologías en los propios procesos de negocio,

?? Mercados globalizados,

?? Creciente competitividad, y

?? Modelos de Gestión orientados al cliente,

la información se decanta, pues, como un **FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO**.

Y es que las claves del nuevo mercado se basan en la ruptura de reglas establecidas, gracias a la integración de la tecnología, con las comunicación y la adecuada disponibilidad de INFORMACIÓN.

Sin embargo, desde la visión del empresario que aún vive en la vieja economía, aunque el mercado le está planteando nuevas exigencias, la realidad no le ayuda a ilusionarse con este universo de información a su alcance:

- Saturación de Datos/Informes: no dispone de tiempo ni recursos para procesarlos
- Falta de adecuación a las necesidades concretas: información no pertinente, dispersa, desactualizada, ...
- No puede localizar la información cuando se precisa,
- La Organización genera información dispersa o duplicada (no organizada),

- Los contactos siguen siendo la mejor fuente.

Creo que la evolución que se está produciendo en los centros de documentación de empresa y muy especialmente en las empresas de servicios profesionales, es muy ilustrativa de las tendencias a las que nos dirige el mercado al conjunto de los profesionales de la información y documentación.

Desde esta posición opino que, en general, la empresa española no está suficientemente concienciada de las repercusiones que tiene para su negocio la adecuada gestión de la información.

Ciertamente, pocas organizaciones en España se han decidido a enfrentarse seriamente (o sea, con las inversiones precisas) con el hecho de que necesitan, para la supervivencia de su cultura empresarial y de sus modelos de gestión, manejar adecuadamente un activo estratégico: la información, tanto externa como interna.

Afortunadamente el futuro inmediato parece más esperanzador para la función informacional, ya que ésta tiene que ser necesariamente uno de los pilares sobre los que se sustenten los programas de gestión del conocimiento en las organizaciones (que están tan de moda, pero obviamente son mucho más que una moda).

### ***La función informacional***

La ausencia de una política de gestión de la información en la empresa española configura un escenario contradictorio, que podría estar caracterizado por factores tales como:

?? “El poder de la información”: todos los directivos reconocen como válido el manido tópico que la información es poder: es indudable que la información es un activo estratégico en la empresa.

?? “Coste/Valor”: Existen reticencias a pagar por la información lo que realmente vale. Los parámetros coste y valor de la información no han encontrado aún su justa correspondencia en nuestras empresas, aunque se está aprendiendo rápidamente.

?? “Confusión Tecnológica: El contenido y el continente”:

?? Para solucionar los problemas de acceso y utilización de la información estratégica en la empresa, muchas empresas se limitan a aprobar cuantiosas inversiones en Tecnologías de Información.

?? La dirección no suele ser consciente de la importancia que reviste el realizar un análisis adecuado de la rentabilidad real y potencial de

estas inversiones; es muy frecuente que la gestión de la información sea una tarea asignada al área informática, cuyos profesionales están más ocupados en cómo se realizan los flujos de información que en si la información que por sus “cables” fluye es la que los profesionales precisan en cada momento.

?? “Territorialismo informacional”: Los directivos reconocen el poder de la información y como tal herramienta la acaparan para sus propios fines, sin permitir acceder a la misma a otros departamentos de la empresa, vistos como potenciales competidores.

Este hecho tan habitual en la empresa, hace fracasar los mejores planes de instauración de trabajo en grupo; a veces las carreras profesionales en las organizaciones están diseñadas de forma que no facilitan e incluso inhiben a compartir la información por parte de las personas que la poseen.

Algún autor ha reconocido que en ciertas organizaciones la estrategia empresarial es poco más que *“El resultado de la confluencia de los intereses individuales de las personas que tienen poder de decisión o influencia en la organización”*.

En esta línea de pensamiento también algunos autores reconocen que los directivos dedican más del 40% de su tiempo a proteger su puesto y poder de influencia en la empresa de los considerados enemigos internos.

Resumiendo, los hechos que dificultan la implantación de un sistema de información eficaz en la organización son:

?? Feudalismo informacional: La información es propiedad de quien la produce o consigue y como tal activo se comercia con ella.

?? Confusión: Tecnologías de Información con Sistema de Información. Se piensa que las necesidades de información de la empresa quedan cubiertas con la inversión que los informáticos solicitan para “hardware y software”.

?? Indefinición/Desconocimiento: Ningún profesional con perfil suficiente estratégico en la compañía asume la responsabilidad de gestionar los flujos de información de toda la organización.

Esto hace que la función y responsabilidad de gestión de la información en la empresa estén dispersas verticalmente en distintos departamentos, sin que ninguno de ellos asuma la misión de aprovechar adecuadamente las sinergias que se producen entre todas y cada una de las funciones afectadas.

A esta ceremonia de confusión se añade que las empresas españolas están invirtiendo cada vez más en recursos y tecnologías que supuestamente pretenden mejorar los flujos de información en la organización, tales como:

- ?? Información externa en los distintos soportes y productos: prensa, publicaciones especializadas, estudios de mercado, inteligencia competitiva, ...
- ?? Portales Corporativos, Intranet, Internet, y sistemas de información/equipamiento telemático: hardware y software informático y de comunicaciones para implantación de sistemas de trabajo en grupo, ...
- ?? Asesoría y consultoría externas.

### **3 La Sociedad del Conocimiento: interacción entre la nueva economía y el “movimiento de gestión del conocimiento”: importancia de la gestión del conocimiento en el nuevo entorno.**

#### **3.1 El entorno actual: El cambio como norma.**

En los últimos años en los que en las empresas la consigna era producir y vender más al menor precio posible, las técnicas de gestión empresarial se habían orientado hacia los sistemas de calidad (década de los 80) y reingeniería de procesos (década de los 90).

Sin embargo, en el entorno económico actual, caracterizado por un ritmo incesante de cambio inimaginable en ninguna otra época de la historia, estas técnicas no han aportado las respuestas que estaban demandando las organizaciones para afrontar los retos del nuevo mercado.

Las empresas eran conscientes que para sobrevivir debían estar capacitadas para innovar continuamente y adaptarse a los cambios del mercado.

Los nuevos retos, que se reflejan fielmente en lo que venimos llamando la nueva economía, requieren cambios drásticos en la forma de entender las organizaciones y el mercado en el que estamos inmersos.

#### *De la sociedad industrial a la Sociedad del Conocimiento:*

En nuestros actos cotidianos y de forma específica en la oferta de servicios que nos rodea, estamos comprobando cómo estamos siendo invadidos por la economía basada en el conocimiento. Los paradigmas de esta nueva economía están produciendo un cambio de valores tan grande, si no mayor, al que se produjo en la transición de la era agrícola a la era industrial.

La evolución de la sociedad industrial a la del conocimiento ha sido provocada principalmente por los siguientes acontecimientos:

- Los activos materiales o de capital han dejado de ser el eje sobre el que se conseguía la supremacía en el mercado, a favor de los activos intangibles;
- La emergencia y convergencia de diversas tecnologías que permiten capturar, gestionar y difundir grandes cantidades de información, que ya son accesibles a pequeñas y medianas organizaciones, ya que sus costes son más asequibles;
- El movimiento hacia la organización virtual, donde las fronteras se difuminan gracias al uso de alianzas, asociaciones estratégicas y acuerdos de outsourcing;
- La constatación de que el conocimiento puede transformar una organización orientándola hacia otras nuevas áreas de actividad o nuevas formas de hacer las cosas.



Así, si en los últimos años el énfasis en las técnicas de gestión ha estado puesto en la tecnología para hacer más eficientes los procesos de negocio y reducir costes, las estrategias de negocio están ahora centradas en la globalización y el crecimiento, demandados por una clientela –y comunidad de colaboradores y trabajadores- cada vez más exigentes e internacionalizados.

---

“El recurso económico básico –el medio de producción- ya no es el capital ni la tierra ni el trabajo. Es y será el conocimiento”

“El trabajador del conocimiento posee ahora los medios de producción: Están entre sus orejas”.

**Peter Drucker (1995) en “La sociedad poscapitalista”.**

---

Muchos directivos de todo el mundo influenciados por autores en la estela de Drucker, ahora reconocen que el conocimiento, puede ser una poderosa arma estratégica.

En el actual entorno económico la llamada nueva economía está modificando profundamente las estructuras organizativas y formas de hacer negocio. Los nuevos retos demandan nuevas estrategias, con técnicas de gestión basadas en la innovación y el aprendizaje.

El movimiento en torno a las teorías de gestión del conocimiento surge como consecuencia de la búsqueda de nuevas técnicas de gestión empresarial.

Las técnicas previas como la reingeniería de procesos o el down-sizing no han podido responder adecuadamente a las demandas del nuevo entorno de negocio tan cambiante.

La supervivencia de las organizaciones depende más que de la obtención de beneficios en un futuro cercano de la identificación y explotación de sus competencias clave, que le garanticen la flexibilidad y la capacidad de reacción al cambio.

### **3.2 La nueva economía: el conocimiento como clave de éxito.**

En la economía tradicional se realizan unas transacciones que nos resultan simples o al menos habituales: Los clientes compran en tiendas reales productos tangibles y pagan por ellos con dinero real, aunque se utilicen medios de pago electrónicos.

En la nueva economía el cambio en los procesos es radical: los mercados electrónicos conectan directamente a compradores y vendedores y a las empresas entre sí. Los clientes adquieren ficheros de música a la carta, obtienen películas bajo demanda, coches con combinaciones de accesorios personalizados, ..., los teléfonos móviles se convierten en un nuevo canal de compra-venta y acceso a información en el ciberespacio, ... y la progresión de nuevas ideas parece imparable.

El incremento del uso de Internet y las tecnologías asociadas, hace que este proceso se vaya acelerando cada día, sin que existan signos de ralentización. Esta nueva era de comercio electrónico está haciendo que los negocios virtuales, las oficinas sin papeles y la reducción drástica de los ciclos de negocio se hayan convertido en parte de nuestra realidad cotidiana.

El reto al que la economía se enfrenta es cómo obtener ventajas de estos cambios con el fin de crear organizaciones más eficientes y competir en este cambiante mundo de comercio electrónico.

Un factor clave para su despegue ha sido la utilización de forma sinérgica de las actuales tecnologías de información y comunicación y la creación de nuevas formas de relación entre los agentes de la cadena de suministro de productos y servicios.

### *Ventajas del Comercio electrónico*

Una ventaja del comercio electrónico, sobre la que se han basado gran número de iniciativas, es que permite simultáneamente conseguir aumentos importantes en las cifras de negocio, al tiempo que se reducen drásticamente los costes operativos.

Esto ha sido posible gracias a que en el nuevo entorno cambian los costes y el papel de los agentes subyacentes en las distintas áreas de la organización.

Pero en todo caso, el éxito del negocio en la nueva economía pasa por reinventar la empresa, potenciando los procesos de innovación continuada y esto sólo se podrá afrontar con cambios profundos y sustanciales en el modelo de negocio de la empresa.

A la velocidad que se están produciendo los cambios parece imposible poder seguir una de las máximas del éxito empresarial, que es predecir cuáles son las características del mercado en el futuro (*e-future*). Pero sí parece obvio que las tremendas exigencias de este nuevo entorno global, van a premiar a las empresas ágiles, flexibles, con visión, capacidad de innovación y adaptación al cambio constante.

En la nueva economía se ha acuñado el término *e-gility*, que implica “Potenciación de los activos internos para incrementar las competencias clave, con el fin de que éstas puedan movilizarse rápidamente en el mercado y proporcionar ventajas competitivas.”

### *Convivencia de la vieja y nueva economía*

La gran paradoja es que aunque estemos tratando con organizaciones instaladas en la nueva economía, éstas pueden estar operando como en la “era industrial”.

Existen compañías que a pesar de haber dado un salto estratégico cualitativo, su gestión del conocimiento es deficiente, lo cual puede ser tremendamente peligroso cuando sus competidores pueden estar avanzando muy rápidamente, aprovechando las posibilidades que le ofrece el nuevo

entorno. La velocidad de puesta en el mercado y los ciclos de negocio de productos y servicios en la nueva economía no tienen los mismos parámetros que la tradicional.

El nuevo entorno es un fiel reflejo de radicales cambios en las estructuras organizativas, en los procesos de información, y por supuesto en las estrategias y modelos de negocio.

Esta evolución es simultánea a los enormes cambios tecnológicos y orientación hacia mercados más globales que nunca, donde la integración de corporaciones multinacionales resulta algo cotidiano. Las organizaciones líderes se están posicionando para poder adaptarse más rápida y eficazmente a las necesidades cambiantes de sus clientes, que demandan a su vez servicios integrados y globales.

En la nueva economía las organizaciones no tienen límites en sus aspiraciones, ya que tienen a su alcance la globalidad del mercado: sus fronteras son internas más que externas. Por ello, los que lleguen tarde o mal situados es posible que no encuentren un lugar acorde con su potencial en la vieja economía.

La tradicional cadena de valor existente en la oferta de productos y servicios no se sostiene en la nueva economía; la oferta actual integra productos con más “inteligencia” y más servicios asociados.

Adaptación, personalización e integración son componentes esenciales de los servicios que demanda el cliente de la nueva economía:

- ?? la calidad de servicio requerida por el cliente en el entorno del e-business cambiará radicalmente los esquemas actuales, potenciando la creación constante de productos y procesos de conocimiento que nos permitan la individualización de servicios.
- ?? la cadena de suministro cambiará radicalmente en el entorno del e-business, permitiendo la compartición del conocimiento existente sobre el consumidor de los distintos agentes de la cadena, creando nuevas posibilidades para diferenciarse y para integraciones verticales y horizontales.

## 4 Claves conceptuales: Del dato al conocimiento; El conocimiento como proceso;

### 4.1 Tipos de conocimiento

Existen muy distintas visiones sobre qué es conocimiento aplicado a un entorno corporativo, provocadas por las aportaciones de muy diversas disciplinas.

A continuación reseñamos las aportaciones que entiendo son más aplicables a un programa de gestión del conocimiento.

Atendiendo a las teorías de expertos como Michael Polanyi, Ikujiro Nonaka o Hirotaka Takeuchi, podemos diferenciar varias formas de conocimiento:

- Tácito –o personal- /explícito -o codificado-,
- Individual/organizacional,
- Interno/externo,

que obviamente plantean necesidades de gestión distintas para cada una.

Resulta conveniente aclarar los conceptos asociados a las dos primeras categorías.

#### *Diferenciación entre conocimiento tácito/explicito*

?? **Conocimiento Tácito:** es personal, se almacena en la mente de los individuos; es sólo accesible a otros de forma indirecta.

?? **Conocimiento Explícito:** ha sido codificado de forma que está preparado para ser transmitido de forma sistemática.

Aunque puede considerarse una cuestión semántica, todo el conocimiento es tácito o tiene sus raíces en el conocimiento tácito. Conocimiento explícito es información ya accesible. El conocimiento tácito para ser clasificado, almacenado, transferido, ..., se convierte en información, aunque ésta pueda ser de alto valor.

La clave de la generación del conocimiento está en que éste sólo se produce cuando las personas interactúan con la **información** (el factor humano es, pues, la clave del sistema de conocimiento).

La llamada “escuela japonesa” de gestión del conocimiento, cuyos representantes más emblemáticos son Nonaka y Takeuchi, ha centrado sus investigaciones en el llamado conocimiento tácito o individual. Sus teorías sobre creación del conocimiento han sido una de sus grandes aportaciones.

Las teorías occidentales de gestión del conocimiento ponen mayor énfasis en el conocimiento explícito, por lo que los trabajos surgidos bajo esta visión han ido más orientados a estudiar los procesos de captura, almacenamiento, gestión y difusión del conocimiento –explícito-.

### *Conversión de conocimiento Tácito a Explícito:*

Bajo cualquier perspectiva, está claro que los procesos de conversión de conocimiento tácito a explícito y los flujos de conocimiento son la base de la creación del conocimiento organizacional.

Nonaka establece la existencia de cuatro modos de conversión de conocimiento tácito a explícito

- socialización,
- externalización,
- combinación, e
- internalización.

El conocimiento tácito personal es compartido en procesos de **socialización**. A través de procesos de **externalización**, puede ser convertido a conocimiento explícito accesible al grupo. La “**combinación**” es el modo por el que el conocimiento explícito se convierte en conocimiento organizativo, que puede ser difundido de forma corporativa. Finalmente el conocimiento corporativo retroalimenta el conocimiento individual, a través de los procesos de **internalización**.

Diferenciación entre conocimiento individual y organizacional:

Ejemplos de conocimiento individual (están en la mente de las personas) son:

- Conocimientos técnicos individuales,
- Habilidades individuales,
- Experiencia personal,
- Contactos y relaciones personales,
- etc.

Ejemplos de conocimiento organizacional (forman parte de los activos de la organización) son:

- Metodologías y procesos documentados,
- Propiedad intelectual,
- Cultura organizacional,
- Bases de datos,
- etc.

Hay muchos tipos de conocimiento individual, que van desde las creencias no conscientes, a las habilidades que pueden ser expresadas a través de nuestros actos. Es posible representar este tipo de conocimiento con sistemas o producir mapas que identifiquen el mismo, de forma que pueda ser localizado y utilizado para beneficio de la organización en su conjunto.

## 5 Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento.

La definición de Capital Intelectual recogida en el Modelo Intellect es:

“Es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”.

Se identifican como activos del capital intelectual elementos con distinto grado de tangibilidad: los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, la lealtad de una cartera de clientes, el know-how de la empresa, etc. Modelo Intellect, 1998.

El capital intelectual es, pues, un activo empresarial.

Como ya hemos visto en los anteriormente, el éxito de las empresas líderes está más relacionado con su capacidad para gestionar sus activos intelectuales que los físicos que están reflejados en los estados financieros.

Aunque el capital intelectual contribuye a incrementar el valor de mercado de la compañía, ésta no debe ser la principal razón para medirlo.

Como lo fue en el caso pionero de Skandia, lo más importante es hacer visible el capital intelectual dentro de la organización, con el fin de que los gestores tengan mejores recursos para una adecuada toma de decisiones.

### **5.1 Identificación y visualización de los Activos Intangibles**

Según Annie Brooking el capital intelectual se puede dividir en cuatro categorías:

- Activos de mercado,
- Activos de propiedad intelectual,
- Activos centrados en el individuo,
- Activos de infraestructura.

Desde un punto de vista contable, para que un activo sea reconocido en el balance de las cuentas anuales, ha de cumplir los siguientes requisitos (FASB – normas contables internacionales - diciembre, 1984):

- Estar cualificado como un elemento dentro de los estados financieros,
- Que se pueda realizar una valoración fiable, y que su importe sea relevante
- Debe ser importante para la toma de decisiones de los usuarios de los informes financieros,
- La información debe ser fiable, verificable y veraz.

Como vemos estos requisitos son más fácilmente aplicables a los activos materiales.

Actualmente incluso los activos inmateriales más tangibles como la propiedad de los dominios en Internet, listados de clientes, marcas, patentes, ..., como tales activos de propiedad intelectual o fondo de comercio tienen dificultades para ser recogidos en el balance.

Por otra parte, Leandro Cañibano (Universidad Autónoma de Madrid, 1999), señala el peligro que los estados financieros dejen de ser explicativos de la realidad sobre la que tratan de informar, porque las premisas en las que se asientan sus criterios para la medición y valoración de los intangibles han dejado de responder a las características de la economía actual”.

Puesto que los estados financieros se elaboran aplicando el precio de adquisición de la valoración de los activos, es en la memoria (que completa la información del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias) donde se puede reseñar más apropiadamente la valoración que se hace de los activos del capital intelectual.

La Gestión y medición de los activos intangibles:

Las empresas más innovadoras y visionarias están poniendo los medios para gestionar su capital intelectual como tal activo estratégico de la forma más eficaz.

Creo que para considerar más objetivamente su trascendencia, y constatar que la gestión del conocimiento no es una moda, debemos analizar los orígenes del movimiento, a través de las experiencias pioneras.

*Orígenes: Skandia, una experiencia pionera.*

El estudio de la Gestión del Capital Intelectual en las organizaciones tuvo un hito histórico a comienzos de los años 90, con la publicación en 1994 del informe anual del grupo financiero y asegurador sueco Skandia. El informe incluye un anexo sobre el capital intelectual, con análisis intentando cuantificar su valor. El esfuerzo, comenzado en 1991, representó un primer intento para proporcionar una metodología para determinar el valor del conocimiento de la empresa. Finalmente, Skandia pudo confirmar algo que sus directivos intuían pero que nunca habían conseguido cuantificar: su capital intelectual era posiblemente tan importante como su capital financiero como fuente de ventajas competitivas a largo plazo. Los resultados de Skandia superaron los intentos de la mayoría de los analistas y auditores, que sólo hacían referencia al capital intelectual y los activos de conocimiento a través de una insignificante y arbitraria cifra en los estados financieros como parte del fondo de comercio.

En Skandia [http://www.skandia.com/capital/idx\\_ic.htm](http://www.skandia.com/capital/idx_ic.htm) tenemos una experiencia práctica pionera que demostró lo que algunos gestores habían sospechado:

Medición del Capital Intelectual:

Uno de los más importantes retos que tiene el movimiento de gestión del conocimiento es precisamente generar sistemas fiables de medición del capital intelectual.

Es obvio que el mercado, a través del entorno bursátil o de operaciones de compra-venta no está haciendo la misma valoración de las empresas que el sistema de contabilidad clásico, tal como se refleja en el gráfico:

Existe una importante demanda para crear un sistema objetivo que permita valorar los activos intangibles (y por lo tanto facilitar su gestión), ya que en la actual sociedad del conocimiento en la que estamos inmersos son los que proporcionan las principales ventajas competitivas de nuestras organizaciones.

Como hemos visto por el momento no hay forma objetiva de traducir en términos financieros los activos intangibles, al menos de forma similar a como se hace con los activos tangibles.

Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que piensan que la información que les proporcionan los estados financieros no es suficiente, porque les informan sólo de los resultados pasados y que apenas tienen valor de futuro, por lo que demandan que los indicadores financieros sean reforzados por otros no financieros, que les permitan hacer seguimiento más fiel de la evolución de la compañía.

Ratios tales como entregas a tiempo, negocios repetitivos, rotación de empleados y medidas similares pueden ayudar a la compañía a diseñar y fundamentar decisiones estratégicas que los indicadores financieros de ninguna forma podrían siquiera sugerir.

Existen diversas investigaciones que se han plasmado en modelos de medición del capital intelectual, que tienen muchos elementos comunes entre sí, aunque cada uno pone énfasis en aspectos como la medición en sí misma, la toma de decisiones, metodología, propiedad intelectual, auditoría, estrategia, ...

#### *Modelos de Medición del Capital Intelectual:*

Los principales modelos de capital intelectual y gestión del conocimiento existentes en el ámbito nacional e internacional que entendemos son de mayor aplicabilidad práctica en nuestro entorno son los siguientes:

- El cuadro de mando integral o Balanced Business Scoreboard de Kaplan y Norton (1990-1996)
- Modelo Intellect (Club Intellect, 1998).
- Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997),
- Navigator Skandia (Edvinsson 1992-1996),
- Technology Broker (Annie Brooking, 1996)
- Modelo de Dirección Estratégica por competencias (Eduardo Bueno, 1998).
- Modelos de Aprendizaje Organizacional (KPMG) y Modelo de Capital intelectual (Intellectual Capital Services/KPMG: por Goran Roos y KPMG)xx



De todos ellos voy a destacar por su importancia y representatividad en diversos ámbitos, los dos primeros:

### **El cuadro de mando integral o Balanced Business Scoreboard de Kaplan y Norton :**

Con el fin de crear una herramienta que facilitase la toma de decisiones de los directivos, atendiendo a indicadores que reflejasen de forma más fiable la situación real de la empresa, Robert Kaplan y David Norton, crearon y fueron los pioneros en la utilización de los cuadros de mando integral.

Sugirieron la creación de un cuadro de mando atendiendo a las mediciones financieras, de clientes, internas y de crecimiento (balanced scorecard frente a financial scorecard), para mantener un adecuado equilibrio entre lo ya ocurrido y las previsiones de futuro, integrando las perspectivas interna y externa.

Parece obvio con todo lo dicho que en el actual entorno de negocios los cuadros de mando integral con múltiples medidas (balanced scorecard), en lugar de los financieros representan mejor la realidad empresarial.

Sus implantadores pensaron que esta visión integrada les permitiría obtener una visión equilibrada de la rentabilidad a largo y corto plazo y podría indicar a la alta dirección las áreas donde era necesario mejorar.

### **El Modelo Intelect**

El Proyecto Intelect fue una experiencia pionera en España iniciada en 1997, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de medición y gestión del capital intelectual de las organizaciones que se publicó en diciembre de 1998. Este proyecto fue promovido por Euroforum Escorial y la empresa de asesoría empresarial KPMG, organizaciones a las que posteriormente se fueron adhiriendo numerosas empresas y instituciones. Hasta el momento, el Club Intelect ha sido en España el proyecto más importante en el ámbito del capital intelectual, en sus vertientes de investigación, formación y aplicación práctica.

El modelo Intelect responde a la necesidad de recoger en un esquema fácilmente comprensible todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la organización.

El Modelo Intelect se estructura en tres grandes bloques, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado:

1. **Capital Humano:** se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad de aprendizaje. Es la combinación de conocimientos, capacidades, experiencias y habilidades de los empleados de la organización. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital

intelectual. Como se señala en el modelo, una manera sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo temporalmente.

2. Capital estructural: conocimientos estructurados como sistemas de información y comunicación, tecnología, procesos de trabajo, patentes, sistemas de gestión, etc. Pertenece a la empresa.
3. Capital Relacional: valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

Como los propios autores señalan, el Modelo Intelect, al igual que aquellos en los que está basado están aún en fase de experimentación.

Es obvio reconocer que la definición del modelo de medición ha de tener un reconocimiento internacional.

En todo caso, estimo que la labor de sensibilización y favorecimiento de iniciativas de implantación de programas de gestión del conocimiento que han provocado las actividades del Club Intelect (talleres de trabajo, formación, publicaciones, ...) han tenido un impacto importantísimo en el proceso de maduración de nuestro país hacia la llamada sociedad del conocimiento.

Por último, es de destacar la importante y variada representación que consiguió el Club Intelect, desde las más importantes empresas de diversos sectores e instituciones públicas que están trabajando actualmente en el ámbito de la gestión del conocimiento, hasta asociaciones como AECA e ICAC, que aportaron su perspectiva desde el mundo contable o SEDIC que incorporó la experiencia de los profesionales de la gestión de información.