

LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EMPRESA: HACER DE CADA PARTICIPANTE LO MEJOR QUE PUEDA SER

Lourdes Sáiz Bárcena, Escuela Politécnica Superior (Edificio C), Avda. Francisco de Vitoria s/n 09006 Burgos, lsaiz@ubu.es

Miguel Angel Manzanedo del Campo, Escuela Politécnica Superior (Edificio A), Avda. Cantabria s/n 09006 Burgos, mmanz@ubu.es

Teresa Peña Pérez, Escuela Politécnica Superior (Edificio C), Avda. Francisco de Vitoria s/n 09006 Burgos, teresapp@ubu.es

Juan José Laviós Villahoz, Escuela Politécnica Superior (Edificio A), Avda. Cantabria s/n 09006 Burgos, jjlavios@ubu.es

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es, primero, analizar una de las más significativas formas de conocimiento en la empresa, nos referimos al Capital Intelectual (CI), entendiendo por tal, la adecuada combinación entre capacidad y compromiso de los agentes intervinientes. La combinación aludida es del todo relevante, puesto que una empresa con altos niveles de capacidad pero bajo compromiso de su personal posee trabajadores con talento y conocimientos que no hacen nada; por el contrario, cuando se cuenta con un alto compromiso personal pero baja capacidad nos encontramos con participantes sin talento que lo hacen todo y, obviamente, ambas situaciones son muy peligrosas. Se requiere, por tanto, los dos componentes: capacidad e incentivos. En segundo lugar, se pretende elaborar un modelo de medición -y, en consecuencia, de gestión- que pudiera servir a las empresas para conocer el grado en que el CI contribuye a la creación y mantenimiento de aquellas ventajas distintivas de las organizaciones, para, en último lugar, y utilizando la metodología del caso, aplicar el modelo en una entidad financiera.

1. El capital intelectual en el marco del enfoque de recursos

Una empresa con altos niveles de capacidad pero bajo compromiso de su personal, posee trabajadores con talento y conocimientos que no hacen nada. Por su parte, una empresa con alto compromiso pero baja capacidad reúne a empleados sin talento que lo hacen todo. Ambas situaciones, obviamente, son muy peligrosas; se necesita tanto capacidad como compromiso personal, pero un grado bajo de cualquiera de estos dos elementos reduce significativamente el valor de la empresa.

El Capital Intelectual (CI) participa de aquellas características que el enfoque de recursos propone para la consideración de sus elementos. En este sentido podemos apuntar los siguientes:

- Codificabilidad [1]. El CI tiene un componente de conocimiento tácito [2], lo que significa que se puede adquirir haciendo o viendo hacer.
- Especificidad [3], [1]. Tanto las capacidades como el compromiso personal implícitos en el CI son específicos en la medida en que son más útiles y válidos para la organización que los ha generado que en otras distintas.
- Complejidad [4], [1]. También el CI se genera, desarrolla y progresa por la existencia de destrezas y rutinas múltiples y coordinadas dentro de la organización. Ahora bien, la generación de sistemas de interacción entre recursos suele ir acompañada de una creciente adaptación a la propia organización donde se han desarrollado; esto es, especificidad y complejidad suelen ir parejas.

- Dependencia. El CI comprende, a su vez, conocimiento y capacidades diferentes de otras personas, algunos de éstos se incorporan en individuos concretos, mientras que otros son producto del aprendizaje colectivo [5].

Se justifica, pues, la consideración del CI como un recurso productivo que resulta clave en la gestión empresarial actual, dado que participa activamente en la diferenciación del producto o servicio de la organización, potencia su liderazgo, contribuye al logro de beneficios, es difícil de copiar por los competidores y, sobre todo, conecta y organiza los conocimientos y capacidades poseídos por todos los miembros de la empresa.

Por todas las virtudes reseñadas, este recurso “especial” está reemplazando a otros factores más tradicionales, al punto que mientras éstos últimos se reducen, la participación del CI en el logro de ventajas competitivas aumenta. Dicho de otro modo, la principal fuente de ventajas competitivas son las personas y la organización si pretende desarrollarse, avanzar y cumplir sus objetivos ha de ser capaz de, a través de políticas y sistemas pertinentes, hacer de cada persona lo mejor que pueda ser.

Algunas de las razones que avalan la relevancia de las capacidades junto con el compromiso de los individuos en el logro de un mayor valor para la empresa se basan en las siguientes consideraciones:

- Tal vez, el CI sea el único recurso revalorizable de una organización. Mientras los recursos tradicionales comienzan a perder valor desde que son adquiridos y usados, aquel toma la dirección contraria; a medida que se posee y usa adecuadamente va generando cada vez más ventajas competitivas.
- La economía de servicios está creciendo considerablemente, tanto directamente en las empresas de este sector, como de manera indirecta en aquéllas pertenecientes a industrias tradicionales de fabricación -automoción, equipamientos, etc.-. Ante un aumento tan singular de los servicios, la importancia del CI se dispara.
- Las personas poseedoras de adecuados niveles de CI pueden hallar mayores oportunidades de trabajo, lo que no significa que trabajen gratis en la empresa a la que pertenecen, sino que esta organización ha de ofrecerles más -a nivel de incentivos del tipo que sea- para no perderles y no se pongan a disposición de otras entidades.
- Los empleados que representan el “escaparate” de la empresa son, a menudo, poco apreciados por la misma, mientras que ellos son precisamente los que deben disponer de un mayor CI. Las impresiones y actitudes de los clientes respecto a una organización provienen, generalmente, del contacto que tienen con el personal que les atiende y, en ocasiones, estos individuos no cuentan con la dedicación que se requiere o las capacidades precisas para atender las demandas solicitadas.

Por último, también existe un momento propicio para que el CI dé todos sus frutos. En primer lugar, opinamos que la empresa/unidad debe estar “madura”, lo que significa haber superado la etapa de análisis de los resultados empresariales en términos exclusivamente financieros. Juntamente con lo anterior, el CI no sirve de mucho si no hay una clara definición de la estrategia empresarial que determine y oriente el rumbo deseado para la empresa y, además, debe existir un claro compromiso que esté manifiestamente respaldado por la alta dirección.

En definitiva, el CI fomenta y capitaliza de manera continuada el conocimiento y las capacidades colectivas de los empleados para mejorar su posibilidad de crear valor, estimula el aprendizaje de cada persona, define los sistemas de incentivos más acordes a las particularidades de los empleados, mejora la colaboración respecto a los principales temas, cuestiones y productos para crear nuevas capacidades y materializa la transformación de conocimiento tácito en explícito. Todo ello, sin duda, va determinando el camino posible para llegar a las ventajas competitivas sostenibles que necesita la organización.

2. Las capacidades. Primer eslabón del capital intelectual

Para llegar a la capacidad requerida que permita el logro de ventajas competitivas hay que tener en cuenta, en primer lugar, que las capacidades, como se ha indicado, deben estar vinculadas a la estrategia corporativa. La formulación de la estrategia se basa en un profundo análisis que ha de permitir identificar las capacidades necesarias, decidir su utilización eficiente y desarrollar nuevas capacidades.

En este sentido, la perspectiva basada en los recursos adopta un carácter dinámico por cuanto que analiza la capacidad de la organización para aprender, adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo [6]. Así, al esquema clásico de ajuste estratégico se contraponen un modelo de propósito estratégico [7], que se inicia con la determinación del objetivo -ambicioso- de la organización para forzar la necesidad de generar nuevos recursos y capacidades que permitan explotar las oportunidades no sólo actuales, sino, mucho más, futuras. Por ello, no se trata únicamente de conocer las fortalezas o capacidades estratégicas, sino movilizarlas y, sobre todo, estimular su generación para el futuro.

Para la creación, aumento y adaptación de las capacidades podemos utilizar una combinación de, al menos, los siguientes mecanismos: adquirir, formar, conservar, acudir a proveedores - consultores- externos y despedir [8].

Adquirir consiste en sustituir las capacidades y conocimientos actuales por otros de mayor calidad. La compra de nuevo talento aporta nuevas ideas, desbarata viejos prejuicios y genera CI, pero los riesgos son, también, grandes. Puede haber problemas importantes relacionados con la imposibilidad de hallar capacidades externas mejores o más cualificadas que las internas, la falta de integración entre las nuevas personas y las ya existentes o la incapacidad de ajustar las nuevas capacidades adquiridas para formar un equipo que conozca el negocio.

Formar significa, en este contexto, invertir en el personal existente para fortalecerlo, mejorarlo y ayudarlo a adquirir capacidades y habilidades nuevas que permitan otros modos de pensar acerca de su trabajo y cómo hacerlo. Se cultiva el CI por medio de un aprendizaje en el que se combina investigación con acción, las nuevas ideas sustituyen a las ya caducas y el comportamiento y la actitud cambian. El peligro puede estar en gastar muchos recursos - tiempo, dinero, etc.- en la formación por sí misma, no en cultivar el CI, por lo que es imprescindible un plan activo y específico de formación permanente que vele por los objetivos que se quieren conseguir y evalúe su consecución.

Conservar a las personas competentes, poseedoras de capacidades valiosas, es crítico por la simple razón del despilfarro que supondría su pérdida, además que las inversiones dirigidas a la formación y adquisición de las capacidades y el talento a menudo tardan años en dar resultados. Sería un enorme error invertir y crear CI para los competidores; esto es, no hacer

todo lo posible para retener a aquellas personas en quienes la organización ha invertido y por las que ha apostado. Una idea podría ser seleccionar no a los que hubiera que despedir, sino a aquéllos que la organización no puede permitirse perder; con esto se podría identificar al personal crítico, se averiguaría el modo de poder conservarlo y, en su caso, se modificarían las relaciones contractuales para que no deseen abandonar la empresa.

Otra posibilidad consiste en invertir en consultores externos que proporcionen ideas, nuevos marcos de actuación e instrumentos dirigidos a reforzar la posición de la organización y avanzar hacia el futuro. Pero, se trata de usar asesores no de depender de ellos; es decir, adaptar los modelos propuestos a las particularidades de la empresa, de modo que se termine siendo innecesaria la labor de los externos. Los riesgos, obviamente, pueden estar en la inversión requerida en grandes cantidades de dinero y tiempo que, sin embargo, terminan dando pocos frutos; esto es, la organización puede hacerse dependiente de un asesor sin recibir el necesario transvase de conocimientos y capacidades. En todo caso, esta opción es otra vía posible para obtener CI.

No debemos olvidar, por último, a individuos que no cumplen las expectativas mínimas requeridas. A veces, personal antes cualificado, pero que no han desarrollado o adquirido nuevas capacidades, dejan de serlo para los nuevos métodos de trabajo, los propósitos que se pretenden o simplemente porque son incapaces de cambiar, aprender y adaptarse. Los miembros de la organización deben saber claramente qué se espera de ellos, tanto los que dejan la empresa, como las razones por las que los demás se quedan. El despido, lógicamente, conlleva riesgos porque no se puede aplicar a quienes no se debe, lo que desincentivaría a los que permanecen, pero la organización debe tener la valentía de despedir sistemáticamente a los de más bajo rendimiento.

Por lo tanto, las oportunidades de la persona -o de cualquier organización- van a depender del modo de gestionar contractualmente las capacidades poseídas y, por esta razón, el logro de ventajas competitivas sostenibles es función, en gran medida, de la forma en que la organización crea, intercambia, adapta, conserva e integra las capacidades que sus miembros poseen o pueden tener en el futuro.

3. El sistema de incentivos. Segundo eslabón del capital intelectual

Reconocer el importante papel de las capacidades poseídas por los individuos de la empresa - y actuar en consecuencia- para el logro de ventajas competitivas sostenibles no es suficiente, se requiere, además, asegurar la utilización eficiente de las mismas. Ciertamente, disponer sólo de los empleados más capaces, pero que no tienen los incentivos necesarios para realizar un buen trabajo puede dar lugar a comportamientos oportunistas y diferencias de intereses entre ellos y la organización de consecuencias muy graves.

Así pues, uno de los más importantes retos de la empresa se centra en maximizar la actuación de las personas a través: uno, de la posesión de las capacidades relevantes para la ejecución de la actividad y, dos, de los incentivos que consigan el compromiso para usar las capacidades y el talento adecuadamente [9], [10]. La comprensión y el diseño de la estructura de incentivos, que incluye la gestión de los recursos humanos, en general, y las políticas de compensación, más particular, resulta crítica para el desarrollo de una auténtica teoría de la empresa [11].

Ciertamente, los empleados pueden llegar a mayores y mejores resultados a medida que adquieren, desarrollan y adaptan sus capacidades, cooperando con los demás; sin embargo,

previamente han de estar comprometidos y motivados para realizar la parte que obviamente les corresponde [12]. En consecuencia, a diferencia del mercado, las distintas circunstancias que concurren en la organización provocan la necesidad de crear intencionadamente el sistema de incentivos que comprometa, anime e induzca a los individuos a utilizar eficientemente sus capacidades.

En cuanto a la conducta del individuo, ésta es función de dos grandes dimensiones: la propia persona, como tal, y el entorno al que está sometida [13]. Para las características de la organización y sus efectos sobre los miembros individuales, grupos constituyentes u otras entidades, la empresa debe ser contemplada como una función de los contratos suscritos, a través de los cuales se especifican los recursos aportados por cada parte interviniente y el sistema de incentivos que regula tales relaciones. La idea central se basa, pues, en que en toda relación contractual es necesario diseñar el sistema de incentivos de modo que se establezcan con precisión las capacidades -individuales y colectivas- requeridas y la compensación que reciben los empleados por comportarse según lo acordado. Se trata de llegar a pactar los intereses que cada parte espera obtener.

Para el estudio del comportamiento del individuo y sus repercusiones en la tarea encomendada, el modelo predictivo de los REMM [14] puede servir de instrumento guía para la elaboración de los sistemas de incentivos más eficaces en circunstancias específicas, al que se debe añadir algunos detalles más sobre gustos y preferencias que resultan definitorios del tipo de individuo con el que contamos.

En síntesis, este creciente cuerpo de investigación reconoce de manera contundente que el individuo, por el hecho de ser persona, reúne características como maximizador, inventivo, responsable, creativo, evaluador, altruista, seleccionador, etc., con las repercusiones que ello conlleva. Además, responde de manera imaginativa a las oportunidades del entorno, se esfuerza por eliminar las restricciones que le impiden hacer lo que verdaderamente desea y se preocupa, no sólo por el dinero, sino por casi todas las cosas. El desafío para la empresa y, por ende, para la sociedad en su conjunto consiste en establecer las reglas del juego y los procesos educacionales que hagan aflorar, explotar y dirigir eficientemente la energía creativa y las capacidades de los REMM.

4. Propuesta de un modelo de gestión del capital intelectual

El Capital Intelectual, así considerado, revela más sobre las futuras posibilidades de ventajas competitivas de una empresa que cualquier otra de las tradicionales medidas de resultados que actualmente se utilizan. No estaría de más, por tanto, que entre los informes anuales de las empresas se presentara uno relativo al CI poseído. Y en este momento cabría hacerse la pregunta de si la organización cuenta con los instrumentos adecuados que permitan captar, medir y gestionar su CI.

Una propuesta para la gestión del CI consiste en identificar y describir los motores de las capacidades susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, al tiempo que movilizar y motivar a los empleados para que adquieran, desarrollen, potencien y adapten estos motores. Lógicamente, para que esta gestión sea válida se ha de circunscribir a todos los individuos de cualquier nivel de la organización. Sin embargo, no sólo es esto, para que el sistema de gestión del CI dé todos los frutos posibles, se precisa su coordinación con los procesos existentes, de modo que este requisito lo convierte, a su vez, en una parte imprescindible y muy valiosa del propio CI de la organización.

Así pues, para el proceso sistemático de medición y gestión del CI, proponemos un modelo (figura 1) que contiene los siguientes elementos:

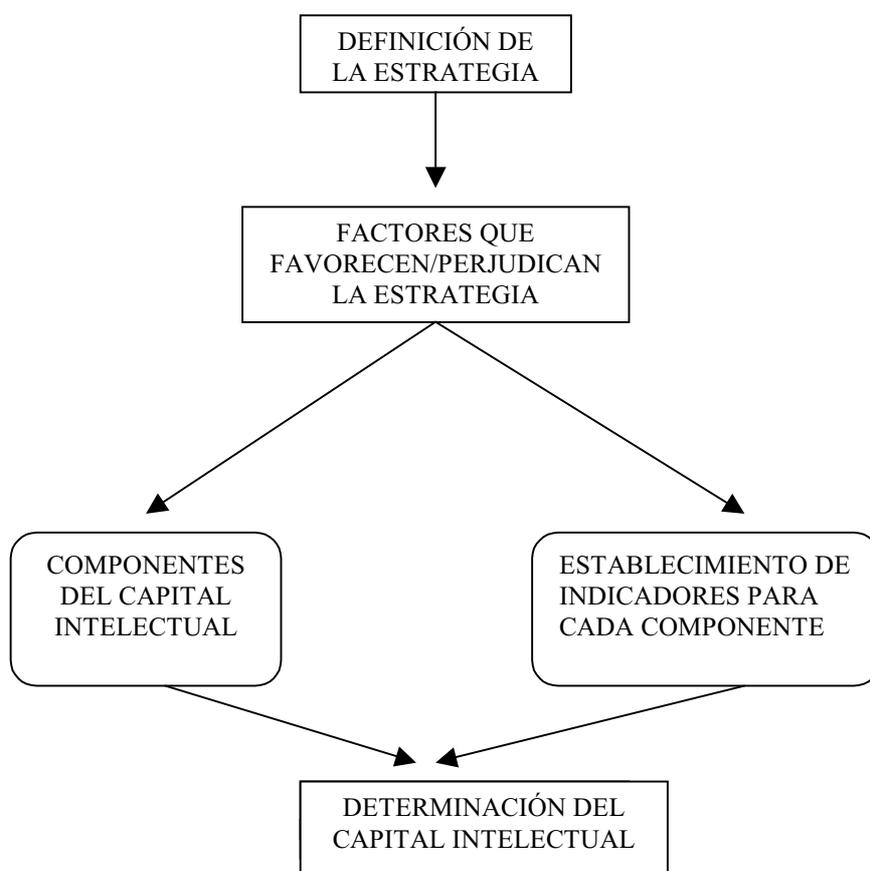


Figura 1. Modelo de Gestión del Capital Intelectual

1. Identificación y explicación de lo que se debe medir. El sistema debe estar firmemente arraigado en la estrategia de la entidad, dado que el CI es una consecuencia directa de la misma. Por esta razón se debe captar únicamente el aumento o disminución de CI que repercute en el logro de ventajas competitivas sostenibles -factores concretos de éxito- y, de este modo, identificar y explicar lo que se debe medir y, en consecuencia, lo que se ha de gestionar.
2. Elaboración de clasificaciones. La determinación de categorías de CI válidas es, sobre todo, un proceso de elaboración y descripción de diferencias, de separación de unas cosas de otras y de identificación de lo que se requiere. El desarrollo bien definido de lo que es importante tiene como consecuencia un mejor conocimiento de los principales motores de las capacidades para generar y mantener las ventajas competitivas necesarias.
3. Asignación de indicadores para cada categoría. Estos indicadores, no las categorías, son los que permiten la medición, pero, a diferencia de lo que normalmente sucede con el método de clasificación, el perfeccionamiento de las mediciones es un proceso de abajo hacia arriba, porque las mediciones adquieren todo su valor y uso para las personas que las llevan a cabo. Además, el desarrollo y avance en los indicadores, a su vez, aumenta la capacidad para comprender la verdadera importancia de su aplicación en el puesto de trabajo; llegamos, en consecuencia, a que lo que de verdad puede funcionar es la autogestión y no el dominio de unos sobre los demás. También y dada la heterogeneidad de cada organización, para cada una de sus unidades o puestos de trabajo se tendrán que

desarrollar independientemente sus propios indicadores para cada categoría de CI. Por último, no se trata de medir escrupulosamente los indicadores; en éste como en otros muchos aspectos de la organización es mejor estar casi en lo cierto que exactamente equivocados.

Con este modelo se pretende, al final, la consolidación de las diversas categorías de CI de la organización en un único índice que puede informar sobre el CI en su conjunto. A pesar de las dificultades, es un imperativo para una acción directiva eficaz porque una buena parte -tal vez la más importante- del valor de la empresa reside en conocer en el momento actual la posibilidad de ventajas competitivas futuras.

5. Aplicación del modelo y sus resultados

Hemos tenido la oportunidad de aplicar el modelo propuesto y su filosofía, durante un año, en una organización del sector financiero. Uno de los propósitos iniciales que nos impulsó a llevar a cabo esta experiencia consistía en apreciar de modo sistemático y con la mayor objetividad posible el nivel de CI poseído por las personas, en relación con el exigido según el contenido de los puestos de trabajo, y proyectar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados.

Para ello, de acuerdo con el contenido de funciones y responsabilidades de las distintas actividades/puestos de trabajo, en el contexto de la estrategia definida por la entidad, éstos se caracterizaron según las capacidades requeridas, asignándolas a todas ellas una escala entre 0 y 6 puntos, dado que no todas las capacidades se necesitan al mismo grado. Es decir, se definieron los puestos de trabajo en términos de las capacidades que se demandan a las personas que los ocupan para lograr un desempeño eficiente. Esta asignación de capacidades y pesos representa el documento “Perfil de Puestos de Trabajo según Capacidades”. Sin embargo, hay que tener muy presente, como así se consideró, que las capacidades requeridas varían; es decir, no siempre serán las mismas o no tendrán la misma importancia.

La diferencia entre lo requerido para el puesto y lo poseído por la persona que lo ocupa permite conocer, inicialmente, el grado en que ésta se ajusta al puesto de trabajo, pero, también y es lo importante para los fines que se persiguen, el conjunto de capacidades y conocimientos de todos los miembros de la entidad; esto es el CI que dispone.

Desde una perspectiva general, se constataron los siguientes beneficios:

- La definición de estrategias dirigidas a afrontar un futuro más competitivo; responder con más y nuevos servicios y de mayor calidad.
- Un conocimiento más exhaustivo de las capacidades de todos los trabajadores.
- La mejora y el fomento de la comunicación interna.
- La orientación profesional a largo plazo de cada persona -desarrollo de carreras, promoción-, como fórmula válida para una adecuada planificación de las necesidades de personal.
- La identificación de las políticas de formación.
- La validez del sistema de incentivos.
- La mejora de la eficiencia de la entidad.

En un plano más particular, las ventajas más directamente vinculadas con los empleados se resumen en:

- Cada uno conoce qué se espera de él y, por tanto, a dónde dirigir su esfuerzo.
- Mejora del desarrollo no sólo profesional, sino también personal.
- Mayor participación en la gestión de la entidad, lo que permite, con otras cosas, reforzar y aumentar su compromiso personal.

Por último, el modelo ha servido para establecer un estilo de dirección mucho más compartido entre jefes y empleados, ha permitido disponer de una información permanente, en todos los niveles, sobre los puntos fuertes y débiles de cada persona en su puesto de trabajo, ha conseguido un mayor desarrollo personal y, también, un desempeño más eficaz. Todo esto, ha favorecido la comunicación entre las personas, mejorando las relaciones humanas, y se ha descubierto la falta de determinadas capacidades, que han servido para orientar la formación a impartir y, también, la definición más precisa de los criterios de selección, así como los planes de carrera y promoción, la rotación de puestos y, en algunos casos, los ajustes al puesto de trabajo.

6. Referencias

- [1] REED, R. y DE FILIPPI, J. (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, pág. 88-102.
- [2] POLANYI, M. (1967): *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- [3] WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- [4] WINTER, S.G. (1987): "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en D.J. Teece (ed.): *The Competitive Challenge*, pág. 159-184. New York: Harper and Row.
- [5] PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 90, núm. 3, pág. 79-91.
- [6] COLLINS, D.J. (1994): "How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pág. 143-152.
- [7] HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1990): "El Propósito Estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, 1 tte., pág. 75-90.
- [8] ULRICH, D. (1998): "Capital Intelectual=Capacidad x Compromiso", *Harvard-Deusto Business Review*, sep/oct. Núm. 86, pág. 28-40.
- [9] BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (1995): "The Economics of Organizational Architecture", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, núm. 2, pág. 19-31.
- [10] BRICKLEY, J., SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (1996): *Organizational Architecture: A Managerial Economics Approach* Irwin. Estados Unidos.
- [11] BAKER, G., JENSEN, M y MURPHY, K. (1988): "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory", *Journal of Finance*, vol. XLIII, núm. 3, pág. 593-616.
- [12] MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Ariel. Barcelona.
- [13] LEWIN, K. (1969): *Dinámica de la Personalidad*. Morata. Madrid.
- [14] JENSEN, M. y MECKLING, W. (1994): "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, núm. 2, pág. 4-19.