

UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRÉS”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA



PROYECTO DE GRADO

VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ENTIDADES
PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

UNIVERSITARIO: Lionel Enrique Polar Gandarillas

TUTOR: Lic. Juan Pérez Vargas

LA PAZ – BOLIVIA

VALORACION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

INDICE

CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN.....	Pág. 1
CAPITULO II	
ANTECEDENTES.....	Pág. 3
2.1. Planteamiento del problema.....	Pág. 4
2.2. Identificación del problema.....	Pág. 4
2.3. Formulación del problema.....	Pág. 5
CAPITULO III	
OBJETIVOS.....	Pág. 6
3.1. General.....	Pág. 6
3.2. Específicos.....	Pág. 6
3.3. Justificación.....	Pág. 6
3.3.1 Justificación teórica.....	Pág. 7
3.3.2. Justificación práctica.....	Pág. 7
3.3.3. Justificación socioeconómica.....	Pág. 8
3.4 Alcances.....	Pág. 8
3.4.1 Alcance temático.....	Pág. 8
3.4.2 Alcance Geográfico.....	Pág. 8
CAPITULO IV	
MARCO CONCEPTUAL.....	Pág. 9
4.1. Desarrollo del fundamento teórico.....	Pág. 9
CAPITULO V	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pág. 11
5.1. Metodología de la investigación.....	Pág. 11
5.2. Formulación de la hipótesis.....	Pág. 11
5.3. Identificación y análisis de variables.....	Pág. 13
5.4. Universo y muestra.....	Pág. 13
5.5. Instrumentos y técnicas de recopilación.....	Pág. 13
CAPITULO VI	
ANALISIS DE LA PROPUESTA.....	Pág. 14
6. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO...	Pág. 14
6.1. Introducción.....	Pág. 14
6.2. Concepto y componentes.....	Pág. 15
6.3. Gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual.....	Pág. 20
6.4. Experiencias en otros países.....	Pág. 24
6.5. Activos intangibles en el sector público.....	Pág. 26
CAPITULO VII	
7.1. Tendencias de Modelos de medición y valoración del Capital Intelectual en el sector privado.....	Pág. 31
7.2. Métodos de valoración ajenos a los modelos de gestión.....	Pág. 35

7.2.1. Medidas de valoración.....	Pág.	35
7.2.2. Medidas de rentabilidad.....	Pág.	36
7.2.3. Medidas basadas en el coste de oportunidad.....	Pág.	38
7.2.4. Modelos de gestión del capital humano.....	Pág.	39
7.2.5. Modelos de medición de las competencias.....	Pág.	41
7.2.6. Modelos de gestión por competencias.....	Pág.	42
7.2.7. Modelo de Davenport.....	Pág.	44
7.2.8. Modelo de la empresa TELIA.....	Pág.	45
7.3. Modelos de gestión del conocimiento.....	Pág.	49
7.3.1. Modelo KMAT.....	Pág.	50
7.3.2. Modelo de Aprendizaje Organizacional.....	Pág.	51
7.3.3. Modelo de creación del conocimiento.....	Pág.	54
7.4. Modelos de gestión del Capital Intelectual.....	Pág.	59
7.4.1. Modelos de gestión de calidad.....	Pág.	59
7.4.2. Auditoría Genérica de Capital Intelectual.....	Pág.	61
7.4.3. Indicador único de ULRICH.....	Pág.	64
7.4.4. Modelo de BLANCO.....	Pág.	65
7.4.5. Cuadro de Mando Integral.....	Pág.	66
7.4.6. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias de Bueno.....	Pág.	75
7.4.7. Las entrevistas al personal de la empresa AUSINDUSTR.....	Pág.	78

CAPITULO VIII

PROPUESTA DEL MODELO DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA EL SECTOR PUBLICO.....	Pág.	80
8.1. Diferentes modelos de capital intelectual.....	Pág.	80
8.2. Selección de indicadores que cuantifican el Capital Intelectual en las entidades públicas.....	Pág.	84
8.3.¿Cuál será el impacto en la entidad que usted presta sus servicios?....	Pág.	88

CAPITULO IX

CONCLUSIONES.....	Pág.	92
-------------------	------	----

BIBLIOGRAFIA.....	Pág.	95
--------------------------	-------------	-----------

PROYECTO DE GRADO
“VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS”

RESUMEN

INTRODUCCION

La aparición y desarrollo de la información y que se concreta en los caracteres configurados del conocimiento, ha representado un desafío importante para los administradores públicos y para la función pública, dado la dinámica de cambio y de transformaciones socio económicas y políticas.

ANTECEDENTES

En estos últimos años, el capital intelectual y la gestión del conocimiento tanto en empresas privadas como públicas han cobrado un interés, pero aún persiste cierta confusión sobre como estructurar los conceptos y modelos y como hacerlos útiles para la toma de decisiones cotidianas en las organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para ello se requiere personal capacitado y motivado por intereses individuales consolidados con los intereses de la organización, por lo tanto afirmamos que el individuo es la unidad de análisis sobre la que se debe trabajar.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿La valoración del capital intelectual, permitirá obtener beneficios de la inversión que realizan las entidades estatales de La Paz en la formación y capacitación del personal, para una administración eficiente?

OBJETIVO

Identificar, comprender y desarrollar, criterios, modelos de valoración del capital intelectual, para obtener beneficios de la inversión realizada en la formación y capacitación al personal, que permita elevar la eficiencia en la administración de la entidad.

CONCLUSIONES

Indicar que la valoración del Capital Intelectual no es una moda de gestión, sino que siendo el conocimiento el principal activo de una organización y teniendo en cuenta que solo lo poseen las personas, resulta entendible que el hombre vuelve a ser el factor principal de la producción.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La aparición y desarrollo de la información y que se concreta en los caracteres configurados del conocimiento, ha representando un desafío importante para los administradores públicos y para la función pública, dado la dinámica de cambio y de transformaciones socio económicas y políticas.

Los administradores públicos han aceptado el reto para responder con procesos de maduración y adaptación a los nuevos representantes sociales, de los ciudadanos y agentes y espacios que forman la nueva sociedad.

En consecuencia se presentan muchas iniciativas de aportar nuevas ideas y propuestas operativas para lograr una función pública efectiva, eficiente y adaptada al nuevo contexto social, considerando esta capacidad de servicio público como una de las premisas básicas que legitiman su extensión y justifican su función social.

En estas circunstancias la capacidad directiva se vincula con factores y elementos de naturaleza intangible, relacionados con la información, el conocimiento, el talento y aprendizaje organizativo; aspectos que sin lugar a dudas, facilitan, fomentan, enriquecen y justifican el proceso de cambio, de innovación y mejora continua de los administradores públicos, que también lo relacionan con los objetivos de flexibilidad, agilidad, adaptación, calidad, equidad y eficiencia de la función pública.

Los administradores públicos comienzan a aceptar los activos intangibles, lo que justifica su interés en los programas del Capital Intelectual, sin embargo se

presentan limitantes para su aplicación al sector público, tanto en modelos, como indicadores, criterios para su valoración, gestión y medición del capital intelectual. Bajo esta perspectiva en el presente trabajo les presentamos algunos indicadores, criterios que se pueden aplicar en el Gobierno Autónomo del Departamento de La Paz, porque estamos convencidos que en el sector público son de mucha importancia los recursos humanos y conocimiento que se convierten en ejes básicos para cualquier modelo de capital Intelectual.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

En estos últimos años, el capital intelectual y la gestión del conocimiento tanto en empresas privadas como públicas han cobrado un interés, pero aún persiste cierta confusión sobre como estructurar los conceptos y modelos y como hacerlos útiles para la toma de decisiones cotidianas en las organizaciones.

La controversia nace, como planteamiento teórico cuando se le da más valor a los activos tangibles que a los intangibles porque consideran que estos últimos no se pueden medir con la misma facilidad que las primeras, sin embargo las organizaciones se dan cuenta de que los activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y comienzan a darle más importancia a los activos intangibles que son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

“Las políticas públicas cobran vida a través de sus componentes humanos, las personas son quienes ponen en movimiento al resto de los recursos, porque lo fueron, son y serán el factor clave para cualquier intento de modernización de la administración pública”¹, por lo que su gestión requiere de coherencia estratégica entre los componentes del sistema de recursos humanos para lograr mejor su performance.

¹ Armaletto Eduardo ,Jorge: “ La gestión organizacional en la administración pública” U.C. de Córdoba - 2004

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema del presente trabajo es realizado mediante la identificación y formulación del mismo, que se desarrolla de la siguiente manera:

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las ventajas que implica la utilización del enfoque del capital intelectual son indudables tanto a nivel de empleo eficiente de los recursos humanos como también la flexibilidad y logro de los objetivos públicos.

Para ello se requiere personal capacitado y motivado por intereses individuales consolidados con los intereses de la organización, por lo tanto afirmamos que el individuo es la unidad de análisis sobre la que se debe trabajar, porque sin su compromiso no hay posibilidades de implementar sistemas, ni políticas que pretendan trascender a mediano y largo plazo.

“Mientras que antes el factor decisivo de la producción fue la tierra, más adelante el capital, hoy el factor decisivo es en forma creciente el hombre, es decir su conocimiento”².

En el Gobierno Autónomo Departamental de La paz, ya dio el primer paso, aceptando la capacitación y formación a los funcionarios públicos a través del CENCAP de la Contraloría General del Estado y otras entidades gubernamentales que destinan recursos para contar con personal que permita una administración eficiente dentro de todas y cada una de las entidades públicas.

² Juan Pablo II “Encíclica Centesimus Annus”

Lamentablemente nos encontramos con restricciones en la obtención de resultados, a consecuencia de percances que lo resumimos en los siguientes puntos.

a) El ingreso de servidores públicos por corto periodo entre dos a tres años como máximo, que adquieren los conocimientos necesarios por la capacitación del CENCAP.

b) Existe un elevado índice de rotación del capital intelectual, por lo que la institución está obligado continuamente a contratar nuevo personal, los cuales tardan un tiempo considerable en adaptarse a la institución debido a que se encuentran limitados en los conocimientos intelectuales y experiencia en el desempeño de funciones.

c) los funcionarios que fueron capacitados, se van a otras instituciones, por mejores oportunidades o en otros casos son retirados por decisiones políticas sin considerar el valor de la inversión, hecho que no puede existir ningún compromiso del servidor público con la entidad, acentuándose inversiones que inflan los costos en la capacitación.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La valoración del capital intelectual, permitirá obtener beneficios de la inversión que realizan las entidades estatales de la Paz en la formación y capacitación del personal, para una administración eficiente?

CAPITULO III

OBJETIVOS

Tomando en cuenta el planteamiento del problema, a continuación se desglosa el objetivo general y los objetivos específicos:

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar, comprender y desarrollar, criterios, modelos de valoración del capital intelectual, para obtener beneficios de la inversión realizada en la formación y capacitación al personal, que permita elevar la eficiencia en la administración de la entidad.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son planteados de la siguiente manera:

- Presentar herramientas para establecer indicadores de medición del capital intelectual.
- Establecer procedimientos para la valoración del capital intelectual.
- Desarrollar procedimiento para gestionar el capital intelectual.
- Demostrar que el capital intelectual puede considerarse como un instrumento propio para el proceso de cambio, conocidas como reformas administrativas permitiendo mejorar la gestión de políticas públicas.

3.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante exponer las razones por las cuales es conveniente llevar a cabo el estudio de implementación de procedimientos técnicos legales a continuación se expresan estas razones:

3.3.1 Justificación teórica

El introducirnos y analizar el concepto del capital intelectual, necesariamente será imprescindible, desde el punto de vista estratégico, donde es considerado como un conjunto de activos inmateriales que son **la clave estratégica de la competencia actual**, como podemos apreciar en el capítulo del marco conceptual, debemos estar convencidos de que en las definiciones presentadas, existen coincidencias a la hora de analizar sus componentes de tal suerte que existe un consenso generalizado para identificar tres componentes del Capital Intelectual: **Organizativo - Relacional - Humano**

3.3.2. Justificación práctica

Las organizaciones públicas, están fuertemente influenciadas por aspectos externos que son más que todo de influencias políticas, segundo porque las obligaciones que estas deben desempeñar con la sociedad son de mucha más trascendencia, porque se vinculan con diferentes sectores de esta.

Por otra parte, el gran componente del sector público, es el capital intelectual componente de los recursos humanos, recursos a los que no se ha dado el valor que corresponde, debido a que no se cuenta con criterios para una valuación al capital intelectual.

Por lo señalado anteriormente consideramos muy importante, la posibilidad de hacer un análisis con mayor profundidad de los posibles criterios de valoración del capital intelectual para obtener beneficios de la inversión realizada en la

capacitación al personal lo cual permita elevar la eficiencia en la administración de la entidad

3.3.3. Justificación socioeconómica

Partimos de la premisa que el capital intelectual en una institución, es netamente con carácter social, porque se preocupan de la economía de una nación. En la actualidad todas las entidades públicas y privadas desean alcanzar nuevas ventajas competitivas con diferentes resultados, sobre todo cuando hace referencia únicamente a los activos materiales sin tomar en cuenta los recursos y capacidades intangibles (capital intelectual) con que cuenta la entidad.

3.4 ALCANCES

3.4.1 Alcance temático

Alcance Temático de la Investigación

Área de Investigación	Gestión Pública
Tema Específico	Criterios de Valoración del capital Intelectual en entidades estatales en la ciudad de La Paz

3.4.2 Alcance Geográfico

La investigación se realizará en entidades gubernamentales que desarrollan sus actividades de servicio en La Ciudad de La Paz.

CAPITULO IV

4.1. DESARROLLO DEL FUNDAMENTO TEÓRICO

a.- Capital Intelectual

Material intelectual conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor.

Intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la organización.

Desde el punto de vista estratégico, el capital intangible es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva.

En definitiva, búsqueda del uso efectivo del conocimiento.

b.- Capital Humano

“Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía”³.

³ Dixon Nancy M.: “El Conocimiento Común”, OXFORD D.F. México.

c.- Conocimiento

“Un conjunto integrado por la información, reglas e interpretación dentro de un contexto y de una experiencia”⁴.

d.- .Capital organizativo

Se incluye las patentes, modelos, sistemas de organización, es decir todas las formas de propiedad intelectual de la empresa, valores filosóficos de la organización, cultura organizativa, procesos de gestión y sistema de información.

e.- Gestión de Personal

La Gestión de Personal, se refiere a “los conceptos y técnicas requeridas para tratar adecuadamente lo relacionado con el personal de la Organización, dentro de esta función, incluye aspectos como el análisis de puestos, planeación, reclutamiento, la selección de los mejores candidatos, capacitación y desarrollo de los miembros y la evaluación de resultados.

f.- Capacitación

Emitir un juicio es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. “Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad”⁵.

⁴ EUFORUM.- “La Medición del Capital Intelectual”- Madrid.

⁵ Ibidem

g.- Inversión

Emitir un juicio es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad.

CAPITULO V

5.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Partiendo de la premisa manifestada por Bavaresco de Prieto, quien afirma que: la ciencia dispone de una amplia variedad de métodos para el conocimiento. Esto se debe al hecho de que el mundo material, es por su naturaleza, infinitamente diverso y cada uno de sus procesos y fenómenos exige un enfoque especial para su investigación. Incluso, los diferentes fenómenos de una misma esfera de la realidad exigen para su investigación métodos específicos

Bajo estas perspectivas la presente investigación se basa en el estudio de tipo descriptivo – deductivo – concluyente, que tiene como finalidad posibilitar la comprobación de los objetivos expresados.

Los objetivos presentados nos permiten utilizar el método deductivo que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir, para de elementos previamente establecidos como principios generales para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar su validez.

5.2. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

¿Mediante el desarrollo, de criterios de valoración del capital intelectual, se lograra obtener beneficios de la inversión realizada en la capacitación y formación del personal, de las entidades estatales de la ciudad de La Paz para una administración eficiente?

5.3. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE VARIABLES

Variable Independiente

Criterios de valoración del capital intelectual

Variable Dependiente

Obtener beneficios de la inversión realizada en la capacitación y formación.

Variable Interviniente

Personal de Entidades Gubernamentales en la Ciudad de La Paz.

5.4. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de estudio que se considerara en la investigación, estará constituido por los directores, jefes de departamento, jefes de división de la administración pública en la ciudad de La Paz.

5.5. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOPIACION

En la investigación se utilizará las técnicas análisis, observación, y cuestionarios, con sus respectivos instrumentos, o sea, la ficha de observación estructurada, el cuestionario de encuesta, con el fin de diagnosticar la situación actual del problema de investigación.

Recurrimos a escritos, ponencias transmitidas por profesionales dedicados a esta temática.

CAPITULO VI

ANALISIS DE LA PROPUESTA

6. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO

6.1. INTRODUCCION

Estamos inmersos en un entorno dinámico, complejo, variable e incierto que afecta a todos los sectores económicos, tanto en el ámbito privado como en el público. Además, se ha producido una transformación de la economía en la que los activos intangibles son los principales factores de creación de valor y riqueza.

En esta perspectiva lleva a redefinir la función pública y el servicio público a partir del nuevo enfoque, que obliga a conocer que activos relacionados con la información, el conocimiento, el talento y el aprendizaje organizativo poseen las entidades públicas, buscando mecanismos para conocer y medir el valor del conocimiento y del capital intelectual público, para saber cómo se crean, se transforman y se transmiten, y así poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de estos recursos.

Estos factores posibilitan el desempeño de la función pública y permiten dotar a la Administración de las capacidades precisas para conseguir la flexibilidad, agilidad y calidad necesarias para satisfacer las demandas de los ciudadanos y de otros agentes sociales.

Por otro lado se requiere de una gestión pública eficiente que sirva de base a las relaciones sociales de la sociedad civil con respecto al estado. En este sentido el Capital Intelectual presenta una lógica de gestión que puede contribuir de manera positiva en las administraciones públicas permitiendo a estas los impactos de la

globalización en varios aspectos pero en especial respecto a la territorialidad y cohesión social. Es posible considerar al Capital Intelectual de una organización pública como una gran base de datos, en la cual se combinan la información y el conocimiento con procesos determinados ejecutados y dirigidos por personas que genera y generará valor para dicha organización.

6.2. CONCEPTO Y COMPONENTES

Aunque el término Capital Intelectual tiene una creciente importancia en los textos de diversas esferas científicas, existe una gran confusión terminológica sobre él. La disparidad en los criterios definitorios se explica por la evolución observada en la percepción de los intangibles y en sus correspondientes modelos de gestión.

El Capital Intelectual no es algo nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Pero el interés masivo de las empresas y comunidad científica por él sí puede identificarse y situarse en el tiempo, apareciendo en la segunda mitad del siglo XX, y evolucionando de forma exponencial desde entonces.

El primer aspecto sobre el que se centró el análisis de los intangibles en la empresa fue el de los “Recursos Humanos” ya que seguramente sería el aspecto más fácilmente identificable. Tras esta situación se pasó a conceder importancia a un concepto más amplio, el conjunto de recursos basados en el “Conocimiento”. Actualmente las empresas no se limitan únicamente a la gestión de los Recursos Humanos y a los centrados en el conocimiento, sino que intentan abarcar todos los aspectos inmateriales.

Aceptando esta evolución podemos hablar de tres sucesivas etapas en la evolución de la gestión de los aspectos intangibles de la empresa: gestión de

Recursos Humanos, gestión del Conocimiento y gestión del Capital Intelectual, entendido este último término como la agrupación global de todos los intangibles de una unidad económica.

Los modelos de gestión del Capital Intelectual tienen un ámbito de aplicación más amplio que los modelos de gestión del Capital Humano y los modelos de gestión del conocimiento. A pesar de que estos dos últimos son independientes, están muy relacionados; las empresas que se ocupan de la gestión del Conocimiento se preocupan también de los Recursos Humanos y gran parte del análisis del primero se basa en un análisis del segundo.

Analizada esta evolución identificaremos diferentes conceptualizaciones del término Capital Intelectual, tres de ellas recogiendo las etapas de la evolución del término y el resto nacidas por y para el ámbito estratégico.

1. La primera definición consiste en considerar al Capital Intelectual como el conjunto de intangibles derivados del Capital Humano. Esta interpretación puede observarse en la información voluntaria que muchas empresas realizan en la actualidad sobre el Capital Intelectual en sus Informes Anuales, pues se limitan únicamente a informar sobre aspectos del Capital.
2. “La segunda definición es aceptar al Capital Intelectual como el conjunto de intangibles derivados del Conocimiento: la capacidad de conocer, de utilizar los conocimientos o de poder aprender rápidamente alguna novedad”⁶. Esta interpretación deja fuera de la definición al resto de intangibles no basados en el conocimiento, como la lealtad de los clientes.

⁶ Gil Antelo Javier. Capital Intelectual: Conceptos y su valoración B. Aires

La aplicación de esta interpretación requiere determinar el significado de la palabra 'Conocimiento'. La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 1998) la define como la “acción y efecto de conocer”, donde el término ‘conocer’ se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”.

Uno de los principales representantes de la segunda aproximación es Stewart (1997, 10), el cual define al Capital Intelectual como “El material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”. Para el autor es fundamental el proceso de creación de valor por parte del conocimiento, ya que más adelante afirma que “En la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento”, y “El conocimiento y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes”⁷.

3. “La tercera definición amplía las dos concepciones anteriores al considerar que el Capital Intelectual de una organización está formado por el conjunto de recursos intangibles, por lo que en el término Capital Intelectual se incluirán todos los inmateriales que generen valor para la entidad (Roos y Roos,.)”⁸ (IFAC, 1998).

En esta tendencia podemos destacar a Brooking , cuando afirma que “Con el término Capital Intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la organización”.

⁷ Petrash G. “Gestión de Activos Intangibles” Barcelona – España Edit. Paidós

⁸ Roos G. Roos J. “El valor intangible de la empresa” Barcelona – España Edit. Paidós

La evolución de la gestión de los intangibles en las empresas hace que esta última definición sea la más adecuada para la situación económica actual, igualando el Capital Intelectual a todos los intangibles. Frente a esta definición general, existen aproximaciones del concepto Capital Intelectual a los diferentes ámbitos del saber en los que cada vez tiene mayor importancia, principalmente a la visión estratégica y a la contable.

4. El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no ser reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene valor potencial de generarlo en el futuro que Euroforum, afirma que el capital intelectual se compone de :

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital tecnológico
- Capital organizativo
- Capital Relacional

Creemos que este concepto va acorde a las entidades públicas, por lo que nos parece dar una explicación resumida de cada una de los componentes enunciados.

Se entiende por capital humano al conjunto de conocimientos, habilidades, educación, experiencia, formación competencia individual que poseen las personas y particularmente los equipos de trabajo. Así como la capacidad de aprender y crear.

El capital estructural está conformado por la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano y sirve de soporte para lograr la optimización de su

rendimiento organizacional, en este sentido hacemos relación a base de datos, sistemas administrativos, procedimientos y tareas.

Por su parte el capital relacional está referido al grado de relación que tiene la organización con terceros y las percepciones que éstos tienen con las mismas; como por ejemplo imagen de la lealtad y satisfacción de la sociedad.

Aunque las definiciones de Capital Intelectual sean tan dispares, existe gran coincidencia a la hora de analizar sus componentes, de tal forma, que podemos afirmar que existe un consenso generalizado para identificar tres componentes del Capital Intelectual: Organizativo, Relacional y Humano.

TABLA N° 1.

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, aprendizaje y crecimiento • Activos centrados en el individuo • Capacidad del personal • Perspectiva de innovación y aprendizaje • Conocimiento implícito 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Relaciones • Sistemas de administración • Procedimientos • Tareas • Perspectiva externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios públicos • La comunidad • La sociedad en general

6.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

“La gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual, son conceptos que muchas veces se confunden y sus contenidos en parte se superponen, sin embargo, existen diferencias esenciales de enfoque entre ambas, lo cual intentaremos clasificar apoyándonos en J.M. Viedma que explica”⁹:

La gestión del Capital Intelectual, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la organización y llevar a término con éxito sus estrategias.

La gestión del conocimiento, por otro lado se refiere más bien, a los aspectos técnicos y operacionales. Es también más detallada y se concentra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual.

Con relación a la gestión del conocimiento y capital intelectual en la administración pública, entendidos en la materia de las ciencias administrativas han coincidido en manifestar que las características propias de la sociedad actual marcan dos conceptos estrechamente relacionados: el conocimiento y las ventajas competitivas.

En este sentido participamos de lo enunciado por Laurence Prusak: “La fuente principal de ventajas competitivas de una organización reside fundamentalmente

⁹ Petrash G. “Gestión de los Activos Intangibles” Barcelona – España Edit. Paidós

en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual recibe el nombre de sociedad del conocimiento”

Por su parte Peter Druker ha manifestado: “El valor se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas aplicaciones del conocimiento del trabajo. Los grupos sociales dominantes de la sociedad de conocimiento serán los trabajadores, empezando desde los ejecutivos, los profesionales y los empleados”

Lo que hoy consideramos conocimiento es necesariamente especializado. Lo que hoy consideramos conocimiento se prueba a sí mismo en la acción. Lo que entendemos por conocimiento es información eficaz en la acción, información enfocada en los resultados. Los resultados están fuera de la persona, en la sociedad la economía o en el progreso del conocimiento mismo.

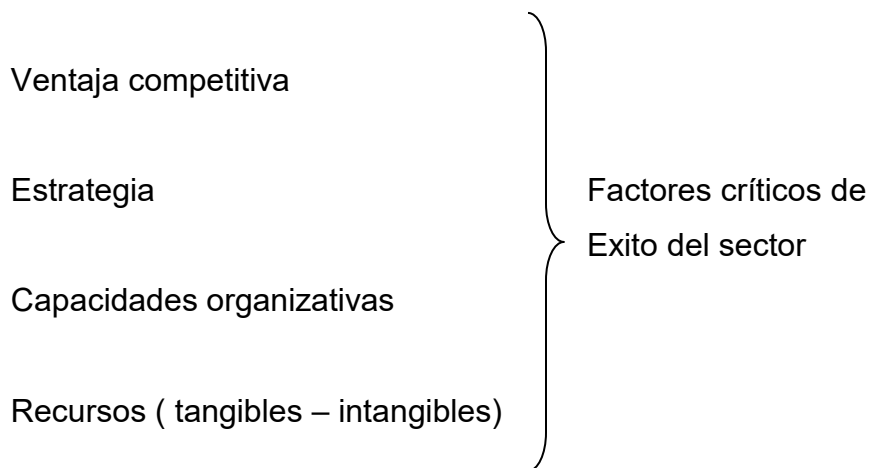
Por eso podemos apreciar que el cambio más grande será el conocimiento; en su forma y su contenido, en su significado, en su responsabilidad y en lo que significa ser una persona educada.

Todo lo anterior mencionado nos permite afirmar que los conocimientos que las organizaciones pueden acumular son definitivamente la fuente de sus ventajas competitivas sostenibles, aclarando que estamos haciendo referencia a aquel conocimiento que contribuye a generar valor económico. J.M. Viedma afirma, “Si la palabra conocimiento se toma en un sentido amplio y abarca por lo tanto aparte de los conocimientos propiamente dicho, habilidades, experiencia, valores, actitudes, nos encontramos con que la frase conocimientos esenciales es equivalente a competencias nucleares. Al mismo tiempo como los conocimientos esenciales o competencias nucleares crean valor económico para la organización

se puede considerar como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual”

Por otro lado la Teoría de los recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión de conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas a largo plazo. La realidad es que estas capacidades distintas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible

Para que los recursos de una organización sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar capacidad. Así podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una organización para llevar a cabo una actividad concreta en grupo. La relación entre recursos, capacidades, estrategias y ventaja competitiva queda reflejada en la siguiente figura:



Desde su concepción inicial las Administraciones Públicas representan una realidad sistémica dentro de un contexto, vinculado su legitimidad a su capacidad de adaptación al medio y de creación de ciertas condiciones ambientales. De esta forma, la Administración se define como “herramienta de la que se dotan los Estados Modernos para garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de

servicios básicos en la sociedad del bienestar. Actúan, pues, como interfaces entre el poder político, el mundo económico y la sociedad civil. Por ello, se ven afectadas por los cambios, reorientaciones o evoluciones que se producen en cualquiera de los extremos de esas relaciones.

En este sentido y debido a las determinadas características organizativas, estructura demasiado piramidal, excesiva burocracia, el rol de la administración pública ha sido asociado durante décadas con la idea de rigidez y estancamiento de unos moldes de actuación obsoletos. No obstante, a pesar de esta lentitud en sus procesos de cambio, la acción pública ha experimentado ciertas modificaciones con el propósito de su adaptación a su entorno, realzando la importancia de servicio al usuario.

Derivado de este nuevo planteamiento del usuario, aparecen elementos clave para el desarrollo de nuevos sistemas de gestión orientados a la satisfacción del usuario público, a saber la cultura organizativa el empowerment del empleado público, la autoevaluación, la gestión del conocimiento y del capital intelectual. Esta línea se articula la iniciativa relacionada con la creación de una Administración Inteligente basada en la capacidad de adaptación al nuevo orden global y en línea con la creación de actitudes e instrumentos que permitan los necesarios grados de flexibilidad organizativa.

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tiene que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la capacitación, estructuración y trasmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La gestión del Conocimiento es un concepto dinámico y de flujo

6.4. EXPERIENCIAS EN OTROS PAISES.

Como concepto de conocimiento recientemente se ha incorporado en algunas entidades gubernamentales, no obstante, en la práctica se venían realizando procesos de aprendizaje organizacional, concebidos como medio para asegurar el cambio colectivo y sistemático de nuevo conocimiento, tal y como podemos describir a continuación:

En Costa Rica los procesos primarios o esenciales de gestión deben engranarse en los que denominamos una cadena de valor, así también los procesos de apoyo los cuales están al servicio de los primeros. Estos procesos se agrupan en tres macro procesos, que son el Gobierno Corporativo, Gestión de Conocimiento y Gestión de Recursos.

En lo referente a la gestión del conocimiento, se procura adquirir, transferir y potenciar el conocimiento y la información con base en el aprendizaje individual y colectivo, a través del desarrollo del potencial humano y de las estrategias de la información y comunicación. Su objetivo es aprovechar el conocimiento organizacional para mejorar los servicios de los procesos de fiscalización integral. Dentro de este macro proceso, existe el proceso de Gestión de Aprendizaje Organizacional, que consiste en las actividades para procurar la transferencia del conocimiento a sus funcionarios.

En el caso de la Contraloría General de la República de Colombia, se ha construido en forma colectiva la Guía de Auditoría Gubernamental, con un enfoque integral, tomando como herramienta la informática que recopila y sistematiza las Normas Nacionales de Auditoría Gubernamental, acompañadas de todas las pautas y orientaciones que debe observar el auditor de la entidad.

Una gran iniciativa fue la creación de los contenidos académicos de la Escuela de Educación Virtual, igualmente en forma colectiva, lo que ha de permitir condensar el conocimiento institucional de las principales áreas misionales en forma de cursos de carácter curricular, con el objeto de formar profesionales de las áreas de Auditoría Gubernamental, Análisis macroeconómico e investigación en Responsabilidad Fiscal. Este proceso permite, a través de las sucesivas réplicas de cada asignatura, repensar conjuntamente desde el espacio académico el quehacer institucional, reflexionar sobre aspectos que ofrecen ventajas y riesgos y proponer acciones pertinentes.

Otro aspecto, siguiendo con Colombia,, en el marco de su política del Gestión del Talento Humano, la Gestión del Conocimiento se ha establecido como una de las cuatro áreas transversales que conforman dicha política. Esta área se complementa y retroalimenta con las áreas de promoción de desarrollo personal, promoción de desarrollo profesional y gestión de equipos productivos, y en ella se busca agrupar, sistematizar y potencializar los esfuerzos institucionales que en este campo se vienen realizando.

Por su parte el Ministerio de Auditoría y Control de Cuba, tiene como una de sus desafíos el empleo racional y la máxima utilización de los recursos humanos, es decir la potencialización y el mejoramiento del capital humano. Siendo parte integral de la gestión del capital humano, su planificación y preservación; la optimización de su empleabilidad y organización del trabajo propiciando esto un mayor incremento de la productividad de la jornada laboral y la reducción de costos.

Por otro lado en Cuba se aprobó un sistema de normas para la gestión del capital humano que propician sus desarrollo, potencialización y mejoramiento continuo, que lo integran:

NC- 3000 – NC - 3001 – NC 3002 Sistemas de Gestión Integrada de capital Humano normas que constituyen una referencia y una herramienta para el trabajo en la Gestión del Capital Humano y son compatibles con las ISO 9000.- y 14000.

En Nuestro medio la Contraloría General de la República está haciendo esfuerzos para capacitar a los funcionarios públicos de la entidad, pero aún no cuenta con una metodología propia para ejecutar ese conocimiento y realizar las mediciones respectivas.

No obstante a través del Centro de Capacitación de los funcionarios públicos bolivianos en los temas de administración y control gubernamental, así como de planificación, proyectos de inversión pública y otros que tiene que ver con la mejora del sector público de Bolivia.

Asimismo, se están implementando con especialización, diplomados y maestrías en administración pública y control gubernamental, no solo para funcionarios de la Contraloría General de la República, sino también para quienes forman parte de las unidades del auditoría interna en las entidades del sector público.

Por otro lado entidades como la Superintendencia del Servicio Civil, ahora Autoridad del Servicio Civil, por diferentes departamentos va exponiendo temas relacionados con la ética del funcionario público, con el único objetivo de mejorar el trato hacia la comunidad y sociedad nacional.

6.5. ACTIVOS INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO

Por sus peculiaridades, el sector público presenta varias diferencias a la aplicabilidad de las ideas del Capital Intelectual, que exponemos a continuación:

1.- Menor estímulo a la adopción de nuevas técnicas de gestión. Es frecuente que la gestión en el sector público adopte con lentitud las innovaciones ocurridas en la iniciativa privada, que en lucha por la supervivencia y al operar en un ambiente de competencia precisa adoptar con rapidez las mejoras prácticas de gestión. Con los activos intangibles no ha sido diferente. Si el sector público se muestra más lento a la hora de incorporar la medición y registro de los activos intangibles es por su situación de monopolio y falta de competencia, que no es el mejor marco para estimular su desarrollo. En cualquier caso, la moderna gestión del sector público tiene como bandera la atención al público y la calidad de los servicios lo que justifica una reflexión sobre posibles aportaciones del Capital Intelectual.

2.- Los objetivos intangibles de las entidades públicas son diversos y dependen de la administración concreta, como ser velar por la seguridad nacional, impartir justicia, elevar el nivel cultural de la población, que en realidad son más intangibles que los que predomina en el sector privado, preocupado por la obtención de rentabilidad y creación de valor para el accionista. La imposibilidad de utilizar como referente la capitalización bursátil y las limitaciones del uso de los ratios financieros para valorar la gestión de la entidad pública, justifica la popularidad del uso de los indicadores de gestión o de las técnicas como en análisis envolvente de los datos para medir la eficiencia de la entidades públicas.

3.- En el entorno de la responsabilidad social y medioambiental la mayoría de las empresas privadas lo consideran como un gasto y alguna que otra la considera como activo intangible para mejorar su imagen. En cambio en las entidades públicas la exigencia tiene que ser máxima.

4.- Los servicios son intangibles. En ocasiones las entidades públicas producen bienes tangibles como carreteras, campos deportivos, puentes, instalación de gas domiciliario, entre otros, pero la mayor parte del output que produce el sector público son servicios y por lo tanto, intangibles. Cabe señalar que los controles de calidad son diferentes para bienes tangibles que para los servicios, lo que invita a aplicar procedimientos específicos de valoración de intangibles, como las encuestas sobre el grado de satisfacción.

5.- Los recursos son intangibles. Los recursos utilizados para la administración pública son más intangibles que los que se usan en las empresas privadas. Los recursos básicos tradicionales utilizados por una empresa son cuatro:

- Materias primas
- Máquinas
- Capital
- Recursos humanos
- El conocimiento

Los tres primeros son activos tangibles, mientras que recursos humanos y el conocimiento son activos intangibles. Cabe mencionar que cada sector económico utiliza los recursos de manera diferente: la empresa industrial destaca por el uso del recurso maquinaria, las financieras por el uso del capital etc. En el sector público, las materias primas, maquinaria y capital no son tan importantes, al contrario que los recursos humanos y conocimiento, ejes básicos en cualquier modelo de Capital Intelectual.

6.- Menor margen de maniobra de los jefes de departamento. Las entidades públicas están sometidas a un mayor control y exigencia de transparencia

en la gestión. Algunas de las ideas en las que se basa el capital intelectual, aun siendo a priori atractivas para su aplicación en las entidades públicas reconocemos que en la actualidad es muy difícil su ejecución. Con frecuencia los directores se encuentran atados por las normas y procedimientos a seguir. Nos permitimos mencionar como ejemplo la gestión de los recursos humanos: La rigidez de los sistemas de acceso o consolidación en el sector público con frecuencia nos encontramos que dejan escapar a buenos profesionales que no superan pruebas de acceso. En este contexto habitual de buena parte del sector público es difícil que prosperen las ideas del Capital Intelectual.

7.- Menor urgencia por cuantificar. En cuanto a la utilidad de los activos intangibles desde una perspectiva interna, nos referimos a la toma de decisiones de los gestores, es diferente como deben usarse y valorarse los activos intangibles en la empresa privada y en el sector público. En la empresa privada los activos intangibles tienen que servir para maximizar sus utilidades. Su cuantificación monetaria interesa para saber cuánto vale para la empresa y es imprescindible para una venta. Los objetivos económicos del sector privado obligan a cuantificar el valor de los intangibles, proceso tan complejo, como subjetivo que desincentiva a muchas empresas a involucrarse en programas de Capital Intelectual. El enfoque del sector público ante el tema de los intangibles favorece su aplicación al haber menor exigencia en el nivel de la cuantificación, y con ello más facilidad para su aplicación.

8.- Presentación externa. Las entidades públicas tienen que satisfacer las demandas de información de los usuarios externos. En el marco del Capital Intelectual cabe presentar información sobre los esfuerzos por optimizar la racionalidad de la organización interna, desarrollar los recursos humanos,

mejorar la imagen, lo que ha hecho por la sociedad y el medio ambiente, entre otros.

CAPITULO VII

7.1. TENDENCIAS DE MODELOS DE MEDICIÓN Y VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PRIVADO.

El hecho de mencionar en este acápite al sector privado, es que su preocupación se muestra de manera creciente, por esta razón existen innumerables esfuerzos dirigidos a su medición y valoración.

La necesidad de mejorar la gestión de los intangibles es patente en muchas empresas, incluso algunas de ellas, como por ejemplo la coreana Posco, ha llevado a establecer entre sus departamentos uno que se ocupa exclusivamente de la gestión del Capital Intelectual. Uno de los aspectos fundamentales de las empresas para gestionar eficientemente el Capital Intelectual es el desarrollo de programas y herramientas para evaluar los intangibles, ya que difícilmente se puede gestionar lo que no se puede medir.

“Entre los instrumentos de medida es necesario señalar las propuestas teóricas de contabilización basadas en la valoración de activos inmateriales individuales por métodos contables. Entre ellas se destaca la propuesta teórica de Solomón¹⁰.

A estas valoraciones individuales hay que añadir la tendencia de muchas empresas a intentar evaluar el Capital Intelectual por medio de sus propios modelos para la gestión de los activos intangibles. La gran diferencia de los modelos de gestión respecto a las valoraciones contables es que en vez de analizar los activos inmateriales de forma individualizada, consideran un conjunto de medidas destinadas a la gestión y medición de todos los intangibles de forma conjunta y global.

¹⁰ Solomon Vargo: “Principios Contables”

A pesar del papel fundamental del Capital Intelectual en la gestión empresarial actual su medición es uno de los mayores desafíos de la contabilidad moderna. A continuación profundizamos en la clasificación de los medios de valoración del Capital Intelectual elaborados por la doctrina y las empresas, intentando analizar la posibilidad de incorporarla a la contabilidad normalizada, tarea difícil ya que la información que hasta ahora ofrecen las compañías es eminentemente no monetaria y voluntaria y, por tanto, difícilmente incorporable en las Cuentas Anuales.

Los métodos de valoración pueden clasificarse atendiendo a cuatro criterios:

- (a) la forma en que presentan los resultados,
- (b) si se realizan por medios directos o indirectos,
- (c) si utilizan indicadores o realizan el cálculo sin su concurso y, por último,
- (d) los resultantes de un modelo de control y gestión o los realizados como modelo teórico o con una finalidad diferente de la gestión.

En primer lugar, es posible clasificar los criterios de valoración en función del modo en que se presentan los resultados: los que ofrecen una valoración cuantitativa (número de unidades monetarias, número de días, número de personas, número de años...) y los que ofrecen una valoración del Capital Intelectual en términos cualitativos (grado de motivación, grado de satisfacción...). La valoración cualitativa, al contrario que la cuantitativa, nos permite determinar de forma exacta el valor del Capital Intelectual. A efectos de esta investigación, entendemos que la contabilidad necesita la utilización de la misma unidad de medida, y hasta ahora siempre ha utilizado la unidad monetaria; por esta razón no es aplicable a la contabilidad la utilización de medidas cuantitativas no monetarias como el número de días que los empleados han estado en cursos de formación. Por todo ello, a efectos de su inclusión en contabilidad, no tiene sentido la distinción entre medidas cuantitativas y cualitativas, sino que debemos establecer

la diferenciación entre los métodos que ofrecen una valoración monetaria y los que ofrecen una valoración no monetaria.

En segundo lugar, relacionadas con la clasificación anterior, existen dos formas de acometer la valoración del Capital Intelectual: la realizada por métodos directos, que cuantifica monetariamente el Capital Intelectual, y la realizada por métodos indirectos, que identifica el Capital Intelectual por criterios no monetarios para analizar la tendencia que tiene cada uno de estos indicadores en el tiempo, y solamente en algunos casos, incorporar una valoración monetaria. En la actualidad, como veremos posteriormente, la opinión mayoritaria de la doctrina reconoce el fracaso de la cuantificación monetaria por criterios directos y propone intentar valorar el Capital Intelectual indirectamente por métodos cualitativos.

En tercer lugar, existen mediciones del Capital Intelectual basadas en la utilización de indicadores y otras que no utilizan indicadores. Los indicadores de Capital Intelectual son instrumentos que permiten medir los intangibles en poder de la organización. Las principales investigaciones realizadas en el ámbito académico están basadas en la medición por medio de indicadores, dedicando la mayoría de los esfuerzos a intentar determinar cuáles pueden ser los indicadores más adecuados para medir cada elemento de Capital Intelectual. Por ejemplo, para medir la motivación de los empleados es posible utilizar distintos indicadores: el número de ideas de mejora que se producen al año, la rotación del personal o la subida media de sueldos al año.

El principal problema para incorporar a la contabilidad financiera una medición del Capital Intelectual realizada por medio de indicadores es que para examinar la tendencia de un aspecto de la empresa es necesario analizar varios indicadores y cada uno de ellos tiene una unidad de medida distinta, mientras que en la contabilidad normalizada todos sus elementos se miden en una misma unidad, y ésta siempre es monetaria.

La última diferenciación de los criterios de valoración del Capital Intelectual es la que se deriva de la utilización y aplicación de un modelo de gestión de los intangibles y la que se realiza fuera de los modelos de gestión. Dentro de los modelos de gestión diferenciamos los modelos de gestión del Capital Humano, los modelos de gestión del Conocimiento y los modelos de gestión del Capital Intelectual.

Consideramos el concepto de modelo en sentido amplio. Bajo esta interpretación, un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. El término ‘Gestión’ se define como “(...) el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”¹¹. Desde este punto de vista, la gestión del Capital Humano cumple con el anterior concepto entendiendo como recurso al Capital Humano, la gestión del Conocimiento acepta al conocimiento como recurso y, por su parte, la gestión del Capital Intelectual considera como recurso al Capital Intelectual.

En la mayoría de los casos existe una relación entre las cuatro clasificaciones que acabamos de analizar. Los estimados fuera de los modelos de gestión suelen ser calculados de forma directa por métodos monetarios sin la utilización de indicadores. Los utilizados en los modelos de gestión suelen ser métodos indirectos, calculados por medio de indicadores y expresados de forma no monetaria.

Esta situación se rompe en algunos de ellos, como el modelo de Brooking que no está realizado por medio de indicadores y los modelos de gestión de Telia, SCAA, Ulrich y Consultus que ofrecen una valoración monetaria.

¹¹ Roos G. – Bainbridge A. “ Capital Intelectual” Barceños – España Edi. Paidós

En los siguientes apartados analizaremos detalladamente los posibles criterios de valoración de los intangibles, para ello partimos en la última clasificación. Primeramente destacaremos los medios de valorar el Capital Intelectual fuera de los modelos de gestión, diferenciando dentro de ellos los métodos de valoración contable, los métodos de rentabilidad contable, los métodos basados en el mercado y otras medidas adicionales. A continuación, analizaremos los métodos basados en modelos de gestión, diferenciando, en sucesivos apartados, los modelos de gestión del Capital Humano, del Conocimiento y, por último, del Capital Intelectual. Para completar el análisis se indicará en cada método la utilización de medidas monetarias o no monetarias, si el método es directo o indirecto y si utiliza indicadores o no los utilizan.

7.2. MÉTODOS DE VALORACIÓN AJENOS A LOS MODELOS DE GESTIÓN

7.2.1. Medidas de valoración

El método de valoración contable más aceptado es el costo histórico, entendido como el precio de adquisición si el intangible es adquirido por la empresa, o el costo histórico en el caso de que esté fabricado por ella. Esta valoración no parece una medida muy acorde con las peculiares características de los elementos del Capital Intelectual, como queda demostrado a la vista del escaso registro que la contabilidad normalizada ofrece de ellos.

Frente a las dificultades para aplicar el costo histórico, es posible intentar valorar el Capital Intelectual por otros métodos admitidos en contabilidad para activos específicos, el costo de reposición, el cual consistirá en calcular el importe que habría que desembolsar para adquirir en el momento actual los mismos activos intangibles, y el valor actual, para el que es necesario la estimación de un valor de

descuento y una medida de los ingresos. Aunque ambos deben ser tenidos en cuenta, es preciso proponer alternativas, pues el más coherente de los dos con el comportamiento de los intangibles, la capitalización de los flujos de caja futuros, tiene un gran inconveniente, ya que necesita valorar los flujos de caja que va a producir ese recurso independientemente de su interacción con el resto de recursos, hecho muy difícil de alcanzar, porque los elementos que forman los intangibles están muy relacionados (por ejemplo existe una estrecha relación entre los recursos humanos y los derivados del conocimiento).

7.2.2 Medidas de rentabilidad

Diferenciamos, fundamentalmente, tres medidas de rentabilidad contable: rentabilidad financiera (ROE), rendimiento económico de las ventas (ROS) y rentabilidad económica (ROA).

- La rentabilidad financiera (ROE return on equity) se calcula por el cociente entre el resultado después de intereses e impuestos y el valor contable de los fondos propios debidamente promediados.
- El cálculo del rendimiento económico de las ventas (ROS return on sales) se realiza por el cociente entre el resultado antes de intereses e impuestos y las ventas totales.
- Por último, la rentabilidad económica (ROA return on assets) es la rentabilidad que una empresa obtiene por sus inversiones, y se calcula por el cociente entre el resultado antes de intereses e impuestos y el activo total neto promediado.

Estas medidas de rentabilidad contable podrían utilizarse para valorar el Capital Intelectual de las empresas.

Respecto a las tres medidas de rentabilidad contable, podemos indicar que ofrecen resultados poco representativos, debido, principalmente, a que los activos están recogidos a valor histórico, ofreciendo información del pasado pero no del futuro.

Junto a estas medidas contables se sitúan un grupo de evaluadores corregidos para intentar superar las posibles limitaciones de las medidas contables puras: EVA, RI y CVA.

- i. El valor económico añadido (Economic Value Added o EVA) se expresa como (Bacidore et al., 1997, 12):

$$\mathbf{EVA = BON - k (VCA)}$$

Siendo:

EVA: valor económico añadido

BON: beneficios operativos netos más la amortización del fondo de comercio, más el incremento en el I+D, más otros ingresos operativos menos los impuestos operativos.

k: costo del capital medio ponderado

VCA: valor contable del activo a comienzo del periodo

- ii. El Beneficio económico (Residual Income o RI) se calcula por la siguiente igualdad:

$$\mathbf{BE = BC - k (FP)}$$

Siendo:

BE: resultado económico

BC: resultado contable
k: coste del capital medio ponderado
FP: valor contable de los fondos propios

- iii. Y por último, el valor añadido de caja (Cash Value Added o CVA) se deriva de la siguiente ecuación:

$$\text{CVA} = \text{BAIDT} - k (\text{Inv})$$

Siendo:

VA: valor añadido de caja
BAIDT: resultados antes de intereses y después de impuestos
k: coste del capital medio ponderado
Inv: inversión a comienzo del periodo

Las medidas de evaluación mencionadas también se basan en los valores históricos de la contabilidad tradicional por lo que tendrán las mismas deficiencias. Ante esta situación, es necesario buscar otros criterios alternativos que permitan valorar el Capital Intelectual adecuadamente.

7.2.3 Medidas basadas en el coste de oportunidad

El método de costo de oportunidad consiste en reemplazar las fuerzas del mercado por fuerzas similares dentro de la organización. Su principal desarrollo para el Capital Intelectual es el realizado por Hekimian y Jones (1967, 105), quienes proponen valorar a los empleados por medio de un mercado de trabajo dentro de la empresa. El valor de los individuos se determina por una competición interna, donde diferentes responsables de los departamentos pujan por cada uno de ellos. El responsable del departamento que hace la oferta más alta se queda con el

empleado. El precio pasa a formar parte de la inversión de ese departamento, de tal forma que el valor contabilizado de un empleado está ligado a su capacidad de trabajo, a la capacidad de integrarse en el departamento y a las dificultades de encontrar otro empleado con sus características.

7.2.4. Modelos de gestión del capital humano

La Contabilidad de los Recursos Humanos es el proceso de identificación y medida de datos sobre recursos humanos y comunicación de esta información a los usuarios interesados. La importancia de la Contabilidad de los Recursos Humanos es que ha sido el origen del Capital Intelectual, como puede observarse en las numerosas propuestas doctrinales de valoración contable de los Recursos Humanos.

Entre los más significativos autores que intentan incluir información sobre el Capital Humano en los Estados Financieros se encuentran Lev y Schwarz (1971), al analizar la utilidad de los Recursos Humanos en las Cuentas Anuales; Gambling (1974), que propone un sistema dinámico para la Contabilidad de los Recursos Humanos y Friedman y Lev (1974) que proponen una valoración de las inversiones en Capital Humano.

Por su importancia en los métodos de valoración posteriores, es ineludible estudiar el elaborado por Hermanson. El autor propone atribuir a los recursos humanos las tasas de beneficios de la firma que excedan de las ganancias medias esperadas del sector. El modelo, denominado ***unpurchased goodwill***, supone que los recursos humanos son responsables de las diferencias de ganancias entre las compañías, por lo que el valor de los recursos humanos se obtiene a través de la capitalización de las tasas diferenciales de beneficios obtenidos por cada empresa en relación con las restantes del sector. La principal deficiencia de este

modelo es que otros factores como el prestigio, la estructura organizativa de la empresa o la tecnología, pueden explicar las diferencias de ganancias, pero justamente por esta razón sirve como fundamento teórico para una línea de valoración del capital intelectual en su globalidad, la realizada por la empresa Merck&Co.

Una aportación destacable es la realizada por Flamholtz en diversos frentes: comprobación de la importancia del Capital Humano para la gestión de la empresa, estimación del valor de los Recursos Humanos en las organizaciones y elaboración de una propuesta de valoración estocástica: “El modelo estocástico de recompensa”¹².

Quizá el método doctrinal de valoración más completo es el realizado por Kolay y Sahu (1995) quienes proponen un sustituto del valor de los Recursos Humanos basado en el concepto de rendimiento total de la empresa, introduciendo, aparte de variables financieras, la influencia de la empresa sobre consumidores, sociedad y economía.

A los esfuerzos doctrinales para la valoración de los Recursos Humanos hay que añadir los modelos para la gestión del Capital Humano elaborados por las empresas. Tradicionalmente, los modelos de gestión se han centrado, de forma casi exclusiva, en los activos tangibles contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo XX, los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como el Capital Humano, el conocimiento y en conjunto, el Capital Intelectual, para intentar gestionarlos adecuadamente.

¹² EUROFORUM.- Organización que emite documentos: “Medición del Capital Intelectual”

El desarrollo de las herramientas de medición de activos intangibles basados en modelos de gestión toma especial relevancia en Suecia, el país pionero en este tipo de iniciativas. A mediados de los años ochenta, surge “The Swedish Community of Practice”, agrupación de investigadores y directivos de empresas suecas de servicios e intensivas en conocimiento, reunidos con el objetivo de medir el conocimiento y gestionar las organizaciones del conocimiento.

En este apartado desarrollamos los principales Modelos de Gestión de los Recursos Humanos de los que se derivan instrumentos para valorar, e incluso para incorporar a la contabilidad, los elementos del Capital Humano.

La clasificación que proponemos está realizada de menor a mayor implicación con el modelo contable. En primer lugar, analizamos las tendencias destinadas a medir y registrar datos acerca de las capacidades de los empleados, seguidamente se incluyen las vinculaciones de las competencias de los empleados con las competencias de la empresa, en la tercera se analiza el Capital Humano por medio de indicadores, y en las siguientes se incluyen los modelos de medición que culminan el análisis de los Recursos Humanos en **(i)** una Cuenta de Pérdidas y Ganancias, **(ii)** un Balance y una Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y **(iii)** un Balance, una Cuenta de Pérdidas y Ganancias y un documento donde incluir información no financiera sobre los Recursos Humanos

7.2.5. Modelos de medición de las competencias

Los modelos de medición de las competencias incluyen las tendencias destinadas a medir y registrar los datos personales y las capacidades de los empleados o posibles empleados. Partiendo de la experiencia del Personal Economics Institute de la Universidad de Estocolmo, algunas empresas se han lanzado a desarrollar este tipo de modelos dentro de su propia organización, por ejemplo, Bull, Microsoft.

La empresa Bull trabaja con una herramienta informática propia de Recursos Humanos dirigida a registrar la foto inicial del trabajador y sus habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas con el objetivo de poder situar las personas más adecuadas en función de las líneas estratégicas de cada proyecto.

La empresa Microsoft, ha desarrollado un sistema de competencias on-line, con una interfaz web para facilitar su acceso, que permite a la empresa:

- (a) definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar cada trabajador,
- (b) desarrollar un ranking de empleados basado en sus competencias que permitirá establecer un dialogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa, y por último,
- (c) determinar las necesidades y enlazarlas con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

Entre las empresas españolas que han aceptado este modelo se encuentra Seat, que desde 1996 dispone de un plan de desarrollo de directivos, cuyo principal instrumento es el “Banco de talentos”. Esta herramienta permite disponer de información sobre los trabajadores para hacer frente al Plan de Sustituciones, lo que permite disponer de personas cualificadas cuando se produce una vacante.

Por su parte, Indra desarrolla un Development Centre, proceso estandarizado para analizar y valorar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de cada trabajador, así como su posible desarrollo profesional. “Los participantes de este proceso estandarizado realizan una serie de ejercicios y situaciones genéricas diseñadas para medir sus competencias”¹³. Junto a esta herramienta, la empresa establece instrumentos para difundir el conocimiento entre los empleados (Vila, 1998).

¹³ Arturo Ramirez Flores: “El valor del Capital Intelectual” D.F. México

7.2.6. Modelos de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias es un instrumento para la gestión integral, dinámica y competitiva del Capital Humano de la empresa. La gestión por competencias trata de poner al servicio de la empresa un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales para que se conviertan en el núcleo principal de su actividad. El sistema se basa en que cuanto mayor capacidad alcancen los empleados, mayor flexibilidad tendrá la organización en la que se integran, ya que si en la sociedad de la información el conocimiento representa las ventajas competitivas de la organización, las personas (como propietarias del conocimiento) son la clave del éxito.

Entre las empresas que aplican la gestión por competencias para incentivar el aprendizaje se encuentran BSCH, Ibermática, IBM, Volvo y Xerox.

De entre todas ellas destacamos a Ibermática, que desde 1996, realiza un proyecto de reorganización basado en la política de gestión de Recursos Humanos.

Su objetivo es adaptar la empresa a las circunstancias y exigencias del mercado. La primera medida de la empresa es el análisis de los Recursos Humanos disponibles por ella.

En segundo lugar la dirección de la sociedad, basándose en que son las personas las que dan la medida del desarrollo de la empresa, busca sistemas que ayuden a gestionar las personas. Para ello la empresa identifica una serie de necesidades de formación y de desarrollo de cada empleado y adecua el salario a su contribución a la empresa.

El aspecto fundamental del proyecto de Ibermática es su configuración como un sistema de evaluación del desempeño y la vinculación entre la motivación de los empleados y el deseo de añadir valor a la organización; esto último aparece representado en intentar que se desarrolle la empresa a través del desarrollo de las personas, y que a su vez, se logre el desarrollo de los empleados por medio del desarrollo de la propia organización.

7.2.7. Modelo de Davenport

El modelo de gestión del Capital Humano establecido por Davenport (2000) posee como mayor aportación el análisis y la visualización, por medio de gráficos, del aumento de las capacidades estratégicas del personal (y su consiguiente aumento del Capital Humano) que se produce cuando la empresa consigue obtener las personas que alcanzan el perfil pretendido y un aumento del compromiso y de la dedicación.

El autor propone una serie de medidas para cada uno de los aspectos del Capital Humano, “Medidas de resultados”, las cuales pueden definirse como los indicadores de la eficacia de la gestión del Capital Humano, teniendo como objetivo poner de relieve resultados que marcan una diferencia respecto al éxito estratégico y al valor del accionista. Junto a estas también define las “Medidas contribuyentes”, indicadores que señalan el grado en que las acciones y los programas individuales respaldan las medidas de resultados.

El cuadro siguiente refleja las diferentes “Medidas de resultados” y “Medidas contribuyentes” establecidas para cada uno de los aspectos del Capital Humano considerados por el autor.

CUADRO N° 1. MEDIDAS DEL CAPITAL HUMANO DE DAVENPORT

ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO	MEDIDAS DE RESULTADOS	MEDIDAS CONTRIBUYENTES
Vinculación del Capital Humano con la estrategia	Perfeccionamiento en capacidades estratégicas clave. Empleo de Capital Humano para fortalecer capacidades.	Elementos de crecimiento del Capital Humano que respaldan capacidades clave
Contratación de inversiones de Capital Humano	Contribución de la contratación al fortalecimiento de capacidades.	Costo de la contratación Duración del ciclo de contratación
Contexto para el rendimiento	Productividad por empleado Ingresos por empleado Beneficios por empleado Capitalización del mercado por empleado	Niveles de compromiso y dedicación del trabajador Actitudes de los trabajadores hacia la competencia
Construcción del Capital Humano	Contribución del aprendizaje al fortalecimiento de capacidades Q de Tobin Valor añadido de las personas	Inversión total en formación
Retención de Inversiones	Retención de personas comprometidas y dedicadas a puestos claves	Abandono de puestos claves

7.2.8. Modelo de la empresa Telia

La empresa sueca de telecomunicaciones Telia, máximo exponente de los modelos de gestión de los Recursos Humanos, utiliza un modelo de gestión para conectar los objetivos estratégicos de la compañía con el desarrollo de los trabajadores.

El modelo basa su estrategia en la identificación, por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa, de la necesidad de obtener empleados competentes y motivados, que posean además, la flexibilidad necesaria para desarrollar su labor en un entorno futuro de constante cambio.

La gestión del Capital Intelectual de la empresa se centra fundamentalmente en ocho aspectos:

1. Empleados
2. Directivos
3. Comunicación interna
4. Necesidades de Recursos Humanos
5. Desarrollo de competencias, consideradas como el factor decisivo para una empresa líder.
6. Organización y métodos de trabajo
7. Remuneración y condiciones de trabajo
8. Ambiente de trabajo

Basándose en estos aspectos, el modelo pretende elaborar un informe detallado de la composición de los empleados y un documento denominado “Estado de los Recursos Humanos”.

Estos objetivos se materializan en una completa Contabilidad de los Recursos Humanos que la empresa establece desde 1995. El logro fundamental de esta contabilidad es el establecimiento de un Balance de Recursos Humanos, formado por activos y pasivos (Tabla N° 2), y una Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los Recursos Humanos, con sus gastos e ingresos (Tabla N° 3). Este documento es ampliado con anotaciones que describen como han sido calculadas cada una de las partidas de los Recursos Humanos (activos, pasivos, gastos e ingresos).

La empresa concibe la contabilidad de Recursos Humanos como paralela y complementaria a la contabilidad financiera que está obligada a llevar la sociedad.

La empresa sólo publica una pequeña parte de sus documentos sobre el Capital Humano, pero esto es suficiente como para percibir una mejora en la imagen de la sociedad con su difusión (The Danish Trade and Industry Development Council, 2000).

TABLA N° 2. BALANCE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TELIA

ACTIVO	PASIVO
Activo Circulante	Capital neto condicionado
Capital Contratado	Capital Contratado
Capital Formado	Capital Formado
Capital Fijo	Reservas distribuidas en forma de beneficios
	Deudas a largo plazo
	Deudas a corto plazo

Fuente: Telia

TABLA N° 3. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TELIA

INGRESOS	
- Salarios por operación	
- Desarrollo y Formación	
- Rotación personal	
- Ausentismo por enfermedad	
- Actividades sociales	
= TOTAL DE COSTOS DEL PERSONAL	
- Por empleados	
- Otros costos incluida la amortización	
- Resultados después de la amortización	

Fuente: Telia

Una vez analizados los modelos de gestión de los Recursos Humanos, concluimos que los modelos de gestión del Capital Humano, al igual que las propuestas de valoración del Capital Humano por métodos contables, deben ser consideradas parciales porque únicamente analizan uno de los aspectos del Capital Intelectual, mientras que otras formas de activos intangibles como el Capital Relacional y la estructura organizativa no son valoradas. Por ello, estas medidas deben ser consideradas insuficientes y necesitan ser ampliadas para recoger el resto de aspectos del Capital Intelectual.

Entre sus aportaciones destacamos que los modelos de gestión del Capital Humano han sido capaces de representar gastos, ingresos, activos, pasivos e informes complementarios para integrar información no financiera, de forma que

han logrado traducir, en medidas financieras, el esfuerzo de las empresas en este ámbito.

7.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Identificamos dos clases de conocimiento: el individual, que poseen los empleados y, el colectivo, que se produce en la organización al tener bajo su control a unos empleados determinados y unas estructuras informativas propias. Mientras que la implantación de los Modelos de Gestión del Capital Humano se fundamentan en que uno de los factores claves para el éxito de las empresas son las personas y sus conocimientos (conocimiento individual), los modelos de gestión del conocimiento inciden en considerar que el factor clave del éxito se basa en la buena gestión que la empresa hace de la información de sus empleados (conocimiento colectivo).

La gestión del conocimiento agrupa el conjunto de procesos centrados en gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, generación, potenciación, acumulación, transformación, medición, comunicación, traspaso dentro de la organización, utilización y destrucción, para hacer a una empresa competitiva.

A continuación examinamos los principales Modelos de Gestión del Conocimiento, teniendo en cuenta que aunque no consigan una valoración completa de todos los intangibles, son la base y fundamento de las aportaciones valorativas posteriores.

7.3.1. Modelo KMAT

El Knowledge Management Assessment Tool (Kmat) es un Modelo de Administración del Conocimiento desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro niveles (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

- El Liderazgo comprende la estrategia de la empresa para reforzar sus ventajas competitivas.
- La Cultura refleja el modo con que la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.
- La Tecnología analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que pueda comunicarse fácilmente y con mayor rapidez.
- La Medición incluye los instrumentos de medida del conocimiento y de la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Los Procesos son los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

El modelo considera como un aspecto fundamental la medición del conocimiento, pero no propone ningún método aplicable.

7.3.2. Modelo de Aprendizaje Organizacional

El Modelo de Aprendizaje Organizacional, creado por la empresa KPMG Consulting, tiene por finalidad la exposición de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados de dicho aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. Para el modelo, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas y la capacidad de trabajo en equipo, no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Para el modelo, los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa son los siguientes:

- 1.** El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que para que el proceso de aprendizaje tenga éxito es necesario comprometer gran cantidad de recursos y una adecuada gestión. Esto se materializa en el compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje continuo a todos los niveles.
- 2.** La organización, al ser un ente no humano, sólo puede aprender en la medida que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria, pero no suficiente, para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Lograr que la organización aprenda requiere del desarrollo de mecanismos de creación,

captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el ámbito de las personas y los equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo incorpora son los siguientes:

- La responsabilidad personal sobre el futuro
- La habilidad de cuestionar los supuestos
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo)
- La capacidad de trabajo en equipo
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas
- La capacidad de aprender de la experiencia
- El desarrollo de la creatividad
- La generación de una memoria organizacional
- El desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores
- El mecanismo de captación de conocimiento exterior
- El desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional.

3. Por último, es necesario el desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. La estructura interna de la organización no es neutra y

requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje puedan desarrollarse obteniendo conocimiento organizacional.

Entre los factores que condicionan el aprendizaje se encuentran el entorno, la gestión de las personas, los sistemas de información, la estrategia y el estilo de liderazgo. El modelo también señala ciertas características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas
- Liderazgo autoritario o paternalista
- Aislamiento del entorno
- Autocomplacencia
- Cultura de ocultación de errores
- Búsqueda de homogeneidad
- Orientación a corto plazo
- Planificación rígida y continuista
- Individualismo

Tras el análisis de los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en los siguientes aspectos:

- Posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Mejora en la calidad de sus resultados.
- Integración en sistemas más amplios e implicación mayor con su entorno.
- Desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa

El modelo de aprendizaje analiza detalladamente la forma de generar conocimiento, sin embargo, no incide en su valoración.

7.3.3. Modelo de creación del conocimiento

El modelo se fundamenta en la idea de que en el actual entorno económico, la única certeza es la incertidumbre y la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento (Nonaka, 1991).

Para construir su modelo, Nonaka identifica cuatro clases de conocimiento:

1. El conocimiento captado es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos.
2. El conocimiento creado es el saber que se gesta en el interior de la empresa.
3. El conocimiento explícito es el saber que puede ser transmitido con facilidad entre las personas de la organización.
4. El conocimiento tácito es el saber que presenta dificultad y complejidad para ser transmitido.

El proceso de creación del conocimiento de Nonaka se realiza a través de la interacción del conocimiento tácito y explícito. Esta interacción tiene naturaleza dinámica y continua, y está desarrollada siguiendo cuatro fases.

Tanto el conocimiento tácito como el explícito pueden actuar como origen de la creación del nuevo conocimiento. El conocimiento explícito se compone de conocimientos técnicos, de algunas capacidades y de pocas actitudes, siendo por lo tanto de fácil transmisión con las actuales tecnologías de la información. Por el

contrario, el conocimiento tácito está más cercano al talento, aspecto de difícil transmisión interpersonal.

Las posibles combinaciones de estos conocimientos aparecen reflejados en el cuadro N° 2, donde se reflejan los siguientes aspectos:

- La creación de conocimientos explícitos a partir de conocimientos explícitos se realiza a través de determinados procesos o sistemas.
- La creación de conocimiento tácito a partir de conocimientos explícitos, denominado con anterioridad rutina organizativa, implica internalizar determinadas pautas de actuación.
- El proceso por el que los conocimientos tácitos se transforman en conocimientos explícitos, es decir, se exteriorizan, se denomina estrategia empresarial.
- Por último, si el conocimiento tácito genera nuevo conocimiento se ha logrado socializar y compartir entre todos los miembros de la organización unos valores y actitudes determinadas, cuestiones que la hará diferente y le permitirá mejorar su competitividad.

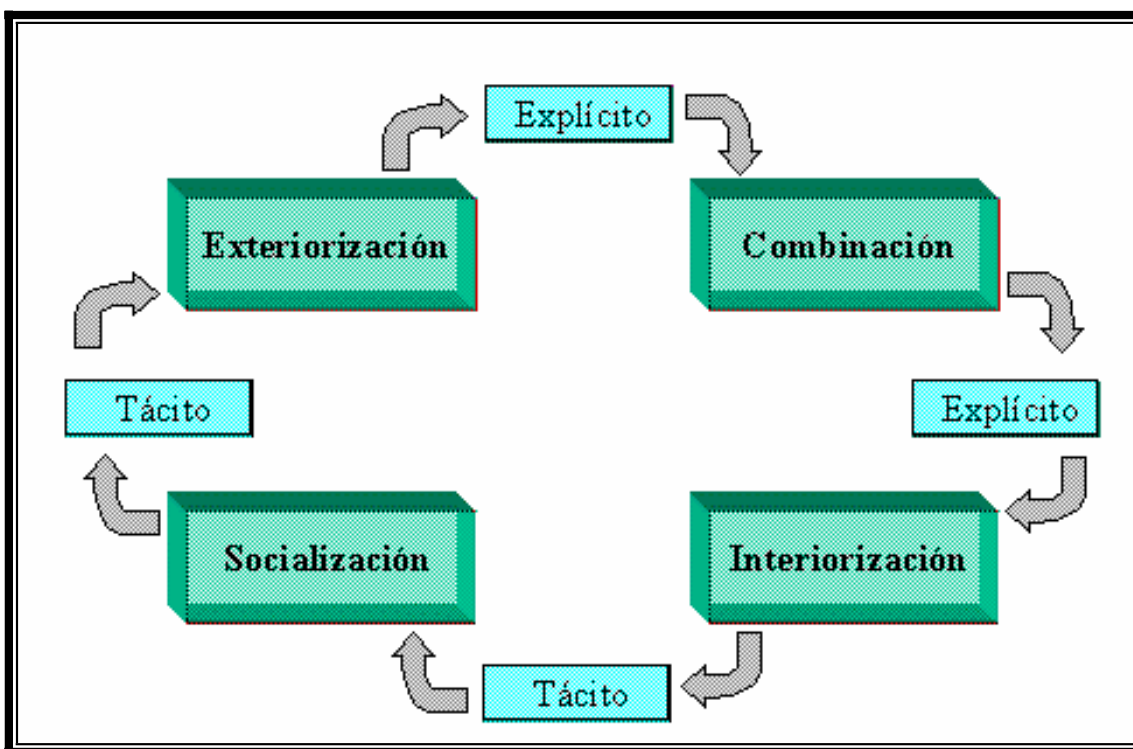
CUADRO N° 2. PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DERIVADO DE LAS CLASES DEL CONOCIMIENTO SEGÚN ORIGEN Y DESTINO.

	EXPLÍCITO (APLICACIÓN)	TÁCITO (APLICACIÓN)
EXPLÍCITO (ORIGEN)	Combinación	Internalización
TÁCITO (ORIGEN)	Externalización	Socialización

Fuente: Elaboración propia

Las cuatro fases del proceso de creación del conocimiento del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) aparecen representadas gráficamente en la figura N° 1.

FIGURA N° 1. PROCESOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: Nonaka y Takeuchi

La **Socialización** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales y documentos escritos. Este proceso añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La **Exteriorización** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, lo que supone hacer tangible conocimiento difícil de

comunicar, integrándolo en la cultura de la organización. Este proceso es la actividad esencial en el proceso de la creación del conocimiento.

La **Combinación** es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones y correos electrónicos. Este proceso se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos con el objetivo de producir conocimiento explícito.

La **Interiorización** es un proceso de incorporación del conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

De este modelo es fundamental la distinción del Capital Humano y Estructural que implícitamente establece, aunque no lo designe de esta manera (tácito y explícito). El desarrollo de Nonaka es la base para afirmar que punto de vista de su naturaleza sólo pueden existir dos componentes del Capital Intelectual: humano y estructural. Admitiendo que sólo existen dos tipos de conocimiento, tácito y explícito, es inmediato asociar al Capital Humano con el conocimiento tácito y al Capital Estructural con el conocimiento explícito. El modelo analiza detalladamente la forma de generar conocimiento y de transmitirlo, pero no incide en su valoración. A efectos de nuestra investigación, las repercusiones del modelo son fundamentales a la hora de vincular el conocimiento con el Capital Intelectual y a la hora de elaborar sus dimensiones y componentes, sin embargo, aporta poco a su medición.

Además de la observación de los modelos teóricos de gestión del conocimiento, es necesario examinar la adaptación de los modelos de gestión a

las diferentes empresas. Entre las organizaciones que han implantado un sistema de gestión del conocimiento destacan: Arthur Andersen, British Petroleum Ernst & Young, HP, Zara, Ayuda en Acción, y varios organismos públicos españoles como la Seguridad Social y Correos y Telégrafos.

Los Modelos de Gestión del Conocimiento, y sus aplicaciones por parte de las empresas, son insuficientes, ya que aunque analizan y ayudan a gestionar aspectos fundamentales para el desarrollo productivo, dejan sin valorar otros aspectos como las relaciones con los clientes y proveedores. A esto hay que añadir que se centran en la gestión, propiamente dicha, sin considerar como objetivo fundamental la valoración de los procesos de creación del conocimiento. Al contrario que los modelos de gestión del Capital Humano, que poseen entre sus objetivos la valoración de los Recursos Humanos, los modelos de gestión del conocimiento inciden mucho en la gestión, ofreciendo unas mínimas pinceladas sobre su valoración.

El único intento de realizar una valoración cuantitativa del conocimiento de la empresa es el denominado Factor k, utilizado por PriceWaterhouseCoopers. El Factor k no intenta evaluar la generación de conocimiento, sino que intenta medir los activos intelectuales que cada empresa pierde. La empresa mide el conocimiento que entra o sale de la organización con el porcentaje total de los empleados en su primer o último año respecto al total de los empleados.

A pesar de que esta medida parece insuficiente para incorporarla a la contabilidad normalizada, sobre todo porque la valoración no es monetaria, ***los Modelos de la Gestión del Conocimiento deben ser analizados y tomados en cuenta porque son esfuerzos de gestión de una parte importante del Capital Estructural u organizativo y porque son un aspecto fundamental para observar la evolución de los modelos de gestión del conjunto de los recursos inmateriales de las empresas.***

7.4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

La consideración parcial de los Modelos de Gestión del Conocimiento y del Capital Humano aparece reflejada en la evolución del término Capital Intelectual, quedando actualmente establecido como el conjunto de intangibles de la empresa. En virtud de esta evolución, es necesario examinar detalladamente los Modelos de Gestión del Capital Intelectual, entendidos como los diferentes sistemas de gestión y valoración del conjunto de elementos inmateriales.

7.4.1. Modelos de gestión de calidad

En el análisis de las propuestas de medición del Capital Intelectual hay que destacar las establecidas en otros ámbitos, pero que colateralmente pueden ayudar a realizarlo. Por ejemplo, los esfuerzos destinados a medir la calidad a través de indicadores, y por encima de todos ellos, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

La European Foundation for Quality Management (EFQM) constituye en 1991 el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, formado por un conjunto de criterios que permiten analizar la calidad de la gestión de una empresa y sus resultados.

El modelo está formado por nueve criterios que sirven para evaluar el progreso de una empresa hacia la excelencia. Los criterios se dividen en Agentes Facilitadores y Resultados. Los primeros son los medios que pone la empresa para conseguir los Resultados. Por su parte, los segundos son los logros que la organización ha alcanzado o está en vías de alcanzar.

Los Agentes Facilitadores señalados por el modelo son los siguientes:

- El **Liderazgo** evalúa la forma con que la gerencia dirige la empresa hacia sus Resultados.
- **La Política y la Estrategia** analiza cómo la empresa ha implantado su misión y su visión estratégica.
- Los criterios de las **Personas** evalúan la utilización, desarrollo y gestión del potencial de los empleados.
- Las **Alianzas y Recursos** analizan el modo con que los recursos están orientados a su política y estrategia.
- Los **Procesos** analizan la gestión del conjunto de actividades relacionadas entre sí que generan valor para la empresa.

Por su parte, el modelo reconoce los siguientes Resultados:

- La **Satisfacción del Cliente** evalúa los logros alcanzados respecto a sus clientes.
- La **Satisfacción del Personal** analiza los logros de la empresa en relación con las personas que lo integran.
- El **Impacto Social** muestra la percepción que tiene la Sociedad de la organización.
- Los **Resultados clave** muestran los logros alcanzados por la organización respecto al rendimiento planificado.

7.4.2. Auditoría Genérica de Capital Intelectual

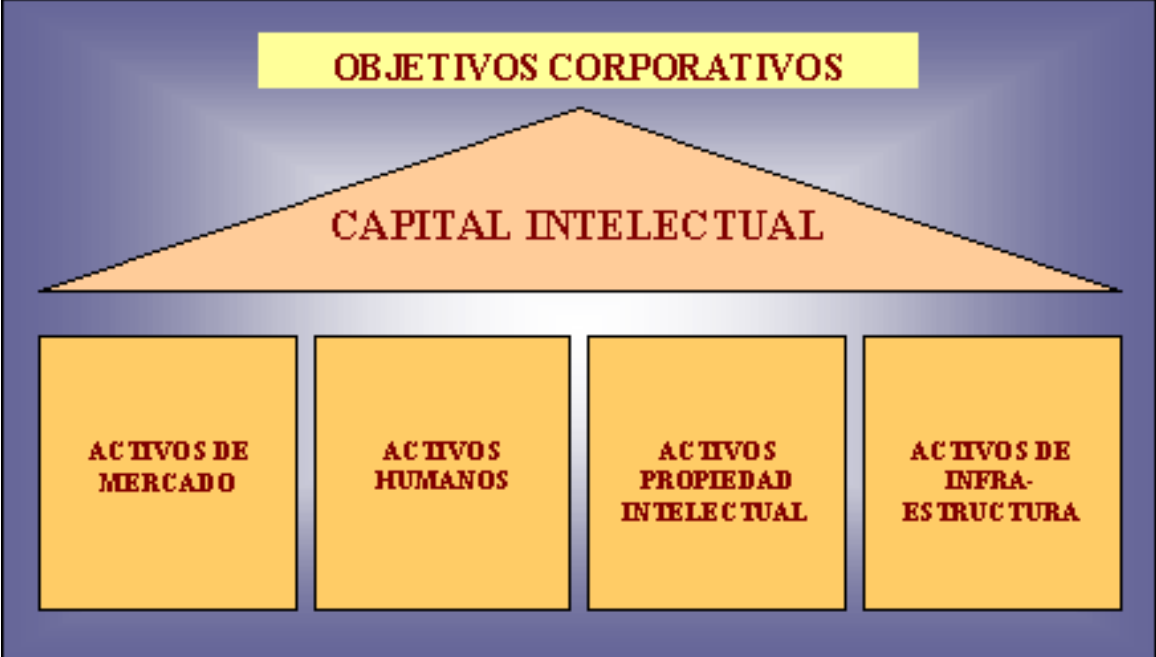
Annie Brooking basa su modelo en la idea de que el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual y desarrolla una metodología para valorar la información relacionada con el Capital Intelectual, la cual debe ser entendida como el modelo más desarrollado de valoración no monetaria a través de cuestionarios. Sin embargo, el modelo no llega a la definición de indicadores monetarios, ni tan siquiera utiliza criterios cualitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones no monetarias.

Esta metodología, denominada “Auditoría Genérica de Capital Intelectual”¹⁴, es el conjunto de acciones encaminadas a documentar la existencia, reconocimiento y valoración de los activos intangibles, teniendo como finalidad ayudar en la gestión de la dirección y su inclusión en el Informe Anual de la empresa. De esta forma, el modelo es un medio de gestionar los intangibles de las empresas, y nada tiene que ver con las actuaciones de una auditoría externa.

El modelo establece cuatro categorías del Capital Intelectual: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura como se muestra a continuación en la figura N° 2.

¹⁴ Annie Broking. “Capital Intelectual” Barcelos – España Edit. Paidós

FIGURA N° 2. MODELO DE BROOKING



Fuente: Annie Brooking

Los activos de mercado de una organización constituyen el potencial procedente de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Su importancia se deriva de que aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace, y que pueden conceder a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Entre los ejemplos podemos incluir las marcas, la clientela y su fidelidad, la reserva de pedidos, los canales de distribución, licencias y franquicias. Las marcas denotan propiedad e identidad de los productos y servicios. La lealtad de los clientes asegura la repetición de las ventas que, a su vez, se traduce en una reserva de pedidos. Un buen canal de distribución garantiza el servicio a todo el mercado de clientes potenciales y la maximización de los ingresos derivados de las ventas de productos y servicios.

Los activos de propiedad intelectual incluyen los secretos de fabricación, las patentes y las marcas, tanto de fabricación como de servicios. La importancia de la propiedad intelectual deriva de ser el mecanismo legal destinado a la protección de los activos corporativos que proporcionan riqueza.

Los activos centrados en el individuo comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión de los empleados de la organización. A diferencia de los activos de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura, los que se centran en el individuo no son propiedad de la empresa.

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Entre ellos, se encuentran la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. Los activos de infraestructura son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Los cuestionarios de auditoría son un trabajo orientado al interior de la empresa para que la sociedad se comprenda mejor y se fortalezca. Su aplicación en la contabilidad financiera es limitada, ya que no incluye ni un informe final ni una relación de índices particulares.

La “Auditoría genérica de Capital Intelectual” es utilizada por la empresa consultora Technology Broker, de la que Brooking es directora, para satisfacer su servicio ofertado de valoración del Capital Intelectual.

El principal problema de este conjunto de informes no monetarios es que identifican en gran medida el Capital Intelectual de la empresa pero no establecen satisfactoriamente la valoración de los elementos identificados, simplemente recomienda unas normas para quien quiera valorar cada uno de los aspectos integrantes del Capital Intelectual. Debido a la limitada actuación de los cuestionarios, la tendencia actual es evaluar el Capital Intelectual con una aproximación por indicadores.

7.4.3. Indicador único de Ulrich

Dentro del análisis por medio de índices el sistema más sencillo es el establecimiento de un indicador único.

Ulrich, propone una definición simple (Capital Intelectual = capacidad x compromiso). Esta ecuación sugiere que dentro de una empresa no se debería incrementar únicamente la capacidad de los empleados, ya que por sí sola no garantiza el Capital Intelectual, sino que también es necesario aumentar el factor compromiso y la vinculación del trabajador con la empresa. Dado que la ecuación es un producto y no una suma, un nivel bajo de cualquiera de los factores reduce significativamente el Capital Intelectual total. El autor pone como ejemplo una cadena de restaurantes, donde se puede medir el Capital Intelectual a partir del nivel medio de formación de los empleados (capacidad) multiplicado por el tiempo medio que los empleados permanecen trabajando en la empresa (compromiso).

Entre los aspectos positivos de este indicador es que, a pesar de ser muy sencillo, incide en dos aspectos fundamentales para la gestión del conocimiento: las capacidades de los empleados y el grado de vinculación con el proyecto. De este análisis se derivan dos cuestiones fundamentales para la gestión de los Recursos Humanos: decidir contratar a los empleados del exterior o formarlos en

la empresa y, sobre todo, como vincular la motivación del empleado a los objetivos de la compañía.

Este método registra únicamente los aspectos del Capital Intelectual derivados del conocimiento individual, dejando sin valorar el resto, además, no establece instrumentos suficientes para medir el compromiso y, por último, parece difícil que un único indicador pueda reflejar tantos matices y aspectos diferentes incluidos en el término Capital Intelectual. Por todo ello, y por el convencimiento de que es muy difícil que un solo índice refleje tantos matices como posee el Capital Intelectual, la tendencia actual está encaminada a valorar el Capital Intelectual con una aproximación por medio de diversos índices de cada uno de sus componentes.

7.4.4. Modelo de Blanco

Blanco propone una combinación de medidas financieras y no financieras que permita alcanzar las estrategias de la empresa. Para llevarlo a cabo, diferencia cuatro aspectos dentro de la empresa. La Perspectiva de Innovación y Aprendizaje, donde se reflejan las cualidades y potencialidades de los Recursos Humanos. La Perspectiva Interna, que incluye los procesos internos que permitirán obtener las ventajas competitivas de la empresa. La Perspectiva Externa, donde se incluyen todos los aspectos relacionados con el entorno. Dentro de esta dimensión de la empresa se diferencian los Mercados y la Competencia, donde se recoge el posicionamiento de la empresa en relación con los competidores y la Perspectiva del Cliente, que incluye la relación de la empresa con la satisfacción de los clientes.

El cuadro N° 3 recoge los indicadores que reflejan cada uno de los aspectos de la empresa señalados por el Modelo de Blanco.

CUADRO N° 3. INDICADORES DEL MODELO DE BLANCO

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Ventaja tecnológica	Tiempo para desarrollar innovaciones – I+D en nuevas tecnologías
	Aprendizaje de fabricación	Tiempo para desarrollar la madurez de los procesos
	Nuevos productos	Ventas de nuevos productos / ventas totales
PROCESOS INTERNOS	Excelencia de fabricación	Coste unitario Coste por proceso / Coste por producto % de piezas defectuosas Nº de reclamos de proveedores Nº de reclamos a clientes % de productos reelaborados
	Producción y Productividad	Volumen global de producción Nº de unidades por unidad de tiempo y empleado Margen bruto / sueldos y salarios
	Clima Social y Formación	Estabilidad laboral Nivel de absentismo Salario más alto / Salario más bajo % Gastos de formación / gastos totales
MERCADOS Y COMPETENCIAS	Ventas y cuota de mercado	Participación absoluta y relativa en el mercado Penetración y crecimiento del mercado
	Compras y Proveedores	Nivel de dependencia Calidad de los proveedores Nivel de colaboración Compras a proveedores exclusivos / Compras totales
	Competencia	Ranking del sector Nuevos productos Nivel de tecnología Análisis de Benchmarking
CLIENTES	Satisfacción de clientela	Nº de clientes que repiten Intenciones de compra Nº de reclamos
	Calidad del producto	Ventas del producto / nº de clientes Clientes que repiten / Clientes nuevos
	Asociación	Nº de esfuerzo de asociación

7.4.5. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, tiene como antecedente directo el Tableau de Bord establecido en el ámbito francés.

La primera aplicación de estos autores se realizó sobre la empresa Analog Devices, al establecer el “Cuadro de mando corporativo”, un instrumento para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. Este instrumento estaba formado por indicadores tradicionales y por mediciones relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

A partir de ahí, Kaplan y Norton comienzan una labor investigadora basada en la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros se encontraban completamente obsoletos. La diferencia de su modelo con el resto de indicadores no financieros es que se deriva de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio, con la intención de utilizarlo como un sistema para gestionar la estrategia a largo plazo.

En concreto, el Cuadro de mando integral, que a partir de aquí analizamos, tiene como principal objetivo proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la empresa, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Con estas premisas los indicadores únicamente tendrán éxito si comunican la estrategia a través de ellos.

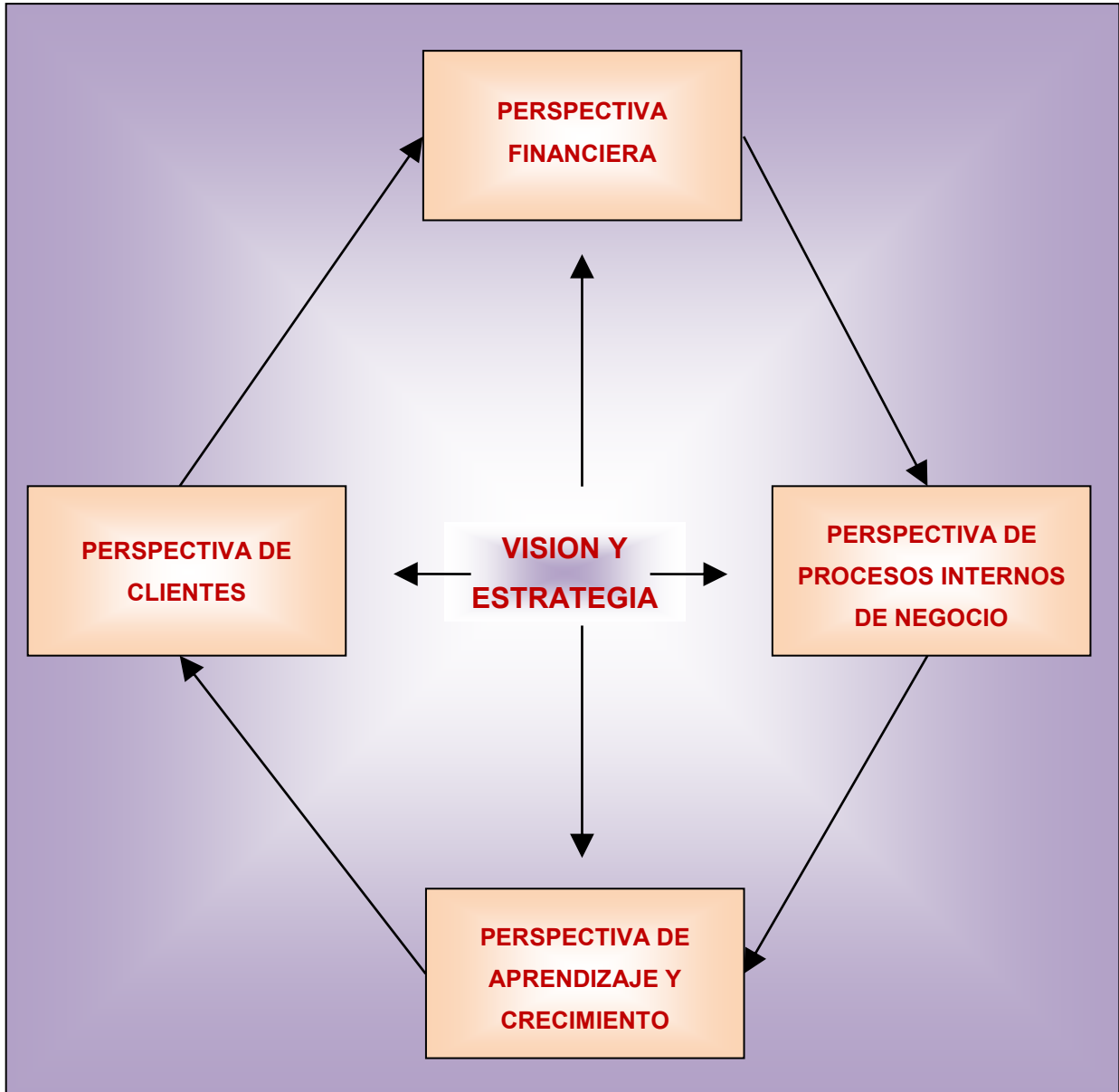
El Cuadro de mando integral es un modelo amplio y global, como denota su traducción del término original Balanced Scorecard, ya que intenta reflejar el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación externa e interna.

El cuadro de mando integral consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros establecidos para medir los resultados obtenidos por la

organización. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), vinculándolos en un esquema que permita entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas: innovación y formación, financiera, cliente e interna.

FIGURA N° 3. BALANCED SCORECARD



Como aparece en la figura N° 3 el modelo presenta cuatro bloques:

1. La Perspectiva Financiera

Es fundamental ya que unos buenos resultados en los indicadores financieros es el objetivo final de la gestión empresarial. Partiendo de esta idea, el modelo no propone la sustitución de los indicadores financieros, sino que los entiende como medidas complementarias, para que, conjuntamente con las no financieras, reflejen la realidad empresarial. Los autores proponen como ejemplo de estos indicadores: la rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, gestión de riesgo y el análisis de rentabilidad de cliente y producto.

2. La Perspectiva de Cliente

El objetivo es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Entre ellos se encuentran la cuota de mercado, los indicadores de análisis de la imagen y reputación de la empresa y el índice de satisfacción del cliente.

3. La Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Dentro de este bloque se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación. Ejemplos de indicadores son el % de productos nuevos, % productos patentados e introducción de nuevos productos con relación a la competencia.
- Procesos de Operaciones, desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio posventa. Entre sus indicadores se encuentran los costes de reparaciones y el tiempo de respuesta.

4. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

El Modelo clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en tres componentes:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), que entre otros incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Entre sus indicadores se encuentra el número de bases de datos estratégicas, de software propio, de patentes y de copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Entre sus indicadores se encuentran la iniciativa de las personas y equipos, la

capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa

El cuadro N° 4 refleja los indicadores y la estructura elegida por los autores para incorporarlos. Los indicadores de los temas financieros estratégicos se fundamentan en dos diferenciaciones: en función de los temas estratégicos y la estrategia de la unidad de negocio. Por un lado, diferencia tres estrategias: de “crecimiento”, de “sostenimiento” y de “recolección”. Por el otro identifica tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: “crecimiento y diversificación de los ingresos”, “reducción de costes / mejora de la productividad” y por último, la “utilización de los activos / estrategia de inversión”.

CUADRO N° 4. INDICADORES DE KAPLAN Y NORTON RELACIONADOS CON LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y LOS TEMAS FINANCIEROS QUE IMPULSAN LA ESTRATEGIA.

	CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos servicios y clientes 	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes 	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratio de capital circulante ROCE (Rentabilidad sobre capitales empleados) por categorías de activos clave Tasa de utilización de los activos
Recolección	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables 	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (payback)

Fuente:

El cuadro de mando puede ser utilizado para valorar el Capital Intelectual, ya que establece indicadores específicos para cada uno de sus elementos. El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes, genérico para toda clase de organizaciones, es el siguiente: Cuota de mercado, Incremento de clientes, Adquisición de clientes, Satisfacción de clientes y Rentabilidad de clientes.

Los procesos internos intentan medir tres procesos principales, innovación, operaciones y servicio posventa, siendo los índices más reconocidos el porcentaje de ventas de los nuevos productos, el tiempo necesario para desarrollar los productos y la introducción de los nuevos productos en relación con los de la competencia.

Por último, el modelo estudia tres aspectos fundamentales del Capital Humano: satisfacción de los empleados, mantenimiento de los empleados y productividad de los empleados.

A efectos de esta investigación, indicamos que el modelo muestra con mediana eficacia la práctica totalidad de la empresa, aunque la perspectiva de “aprendizaje y mejora” es la menos desarrollada. El modelo aporta una visión integral de los sistemas de medición, no sólo incorporando aspectos financieros, sino también aquellos no financieros (mercado, procesos internos y aprendizaje) que condicionan la obtención de resultados económicos. Por último, es necesario destacar la estructura elegida para incorporar los indicadores, al diferenciarlos en función de los temas estratégicos y la estrategia de la unidad de negocio.

De cualquier forma, la aportación del “Cuadro de mando integral” es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado que luego siguen muchas empresas, entre ellas Renaissance (www.renaissancehotels.com), Rockwater (www.rockwater.com.au), FMC Corporation (www.fmc.com) y Gemini Consulting (www.za.geminiconsulting.com), variando sus indicadores entre un número de 20 y 25.

7.4.6. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias de Bueno

Eduardo Bueno, presidente de Euroforum Escorial, establece un modelo basado en la aplicación de la teoría de la Dirección Estratégica por Competencias a los conceptos de Capital Intelectual elaborados por el proyecto Intelect.

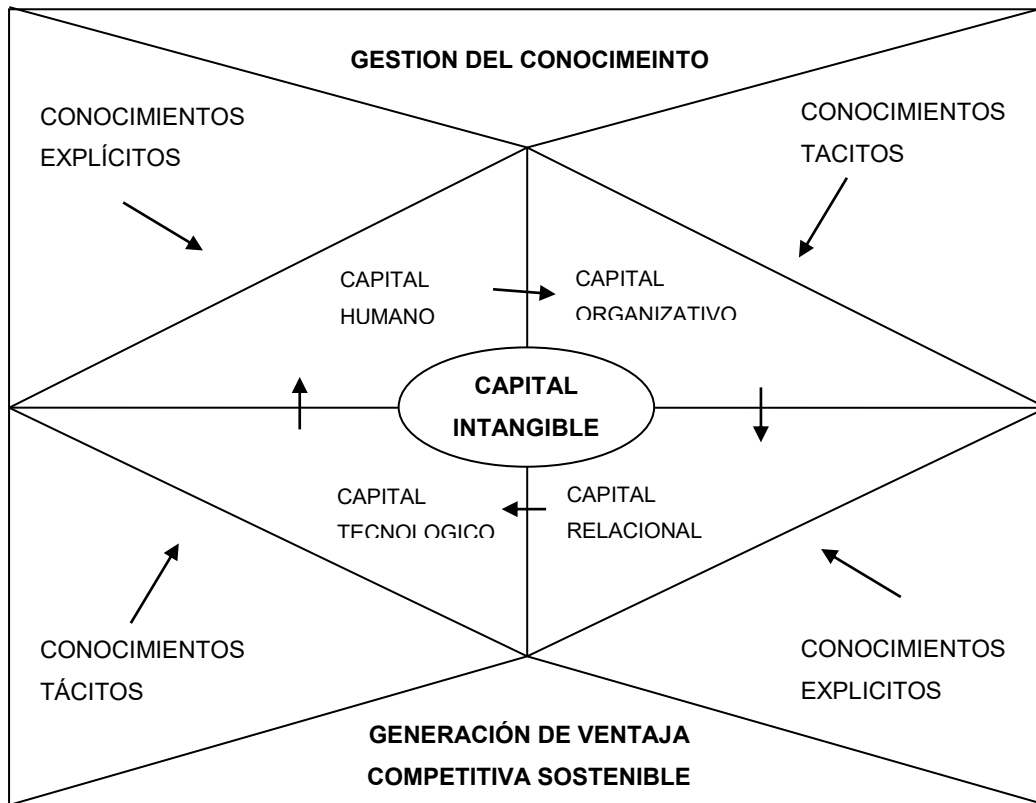
La Dirección Estratégica por Competencias es un conjunto de modelos elaborados para orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Para este Modelo la ventaja competitiva es la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa; en otras palabras, es la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

El Modelo establece como objetivo orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa.

El Modelo se fundamenta en la definición del Capital Intelectual desde el punto de vista estratégico, pues según el autor el Capital Intangible es el "conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva". Como puede observarse en la figura N° 4, el modelo se basa en que el capital intangible es la clave estratégica de la competencia.

FIGURA N° 4. CAPITAL INTANGIBLE COMO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS.



Fuente: Bueno

Para Bueno "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o competencias básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio, saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo (procesos de acción de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

Una vez vistos los conceptos fundamentales de la Dirección Estratégica por Competencias y partiendo de las ideas del proyecto Intellect, el modelo de Bueno

establece la definición y los componentes del Capital Intelectual. El Capital Intelectual está formado por:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales

CR = Capital Relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas

A la agrupación de estos dos últimos componentes (CO + CT) la denomina Capital Estructural.

En la figura N° 5 podemos observar la estructura y función del Capital Intangible. Cada uno de los Bloques de esta estructura expresa cada elemento del Capital Intelectual, que a su vez son entendidos como los tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

1. Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales), entendidas como lo que quiere ser la empresa.
2. Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa), entendidos como lo que sabe hacer la empresa.
3. Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia), en el sentido de lo que es capaz de ser y de hacer mejor que los competidores.

7.4.7. Las entrevistas al personal de la empresa AusIndustry

Dragonetti y Ros, estudian la aplicación de su modelo de medición del Capital Intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme (BNP), implementado por AusIndustry.

AusIndustry es una agencia del Departamento de Industria, Ciencia y Turismo de Australia con el objetivo de ayudar al desarrollo de las empresas de ese país. Sus responsables, Dragonetti y Roos, establecen un programa para reconocer el Capital Intelectual de la empresa.

El programa parte de una recogida de datos por medio de entrevistas a los responsables, para conocer los factores claves del éxito de la sociedad. Del análisis de estos resultados se identifican cinco formas de Capital Intelectual:

1. Capital Competencial → desarrollo de técnicas de negocio.
2. Capital Actitudinal → compromiso de los miembros respecto a la idea de red.
3. Capital Relacional → la estructura de red.
4. Capital de Renovación y Desarrollo → explotación de nuevas oportunidades.

Para analizar estos cinco aspectos del Capital Intelectual se ofrecen veinticinco indicadores.

En nuestra opinión, la experiencia de AusIndustry incrementa el estudio sobre el análisis y la gestión del Capital Intelectual al ampliar su ámbito a las entidades no

lucrativas. Aunque es posible encontrar mejores medios de identificar el Capital Intelectual, puede ser considerado aceptable, sin embargo, ofrece resultados muy pobres en el establecimiento de los criterios valorativos sobre la información identificada.

CAPITULO VIII

8. PROPUESTA DEL MODELO DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA EL SECTOR PUBLICO

Después de haber presentado modelos de valoración cuantitativa y cualitativa aplicados al sector privado. Nos permitimos presentar sobre la base de mencionados estudios., algunos lineamientos a ser considerados en modelos para el sector público.

8.1. DIFERENTES MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Algunos autores incluyen el Balanced Scorecard como modelo de Capital Intelectual aunque más bien es un sistema de gestión estratégica que incluye parcialmente indicadores de activos intangibles. Su mando de cuadro integral se compone de cuatro apartados: perspectiva financiera, de clientes, de aprendizaje y crecimiento y procesos internos de negocio. Su incorporación al sector público ha sido experimentada en ayuntamientos, en España la experiencia piloto del Sector de Actuación de Vía Pública de Barcelona, hospitales y otras entidades públicas¹⁵.

Otro modelo muy apreciado es el de Business Navigator propuesto por Edvinsson y Malone, aplicado en primera instancia en la empresa de seguros Skandia. Este modelo pone énfasis en la justificación del valor de mercado de la empresa, que obtiene al sumar el capital financiero y el capital intelectual. Dentro del capital intelectual distingue entre el capital humano y capital estructural, que a su vez se descompone en capital de clientes y capital organizativo.

¹⁵ Tejedor Aguirre “ Modelo de Gestión del Conocimiento” Madrid - España

Posteriormente estos autores señalados adaptan este modelo al sector público, concretamente desarrollan el concepto de Capital Intelectual de Naciones como fuente de creación de riquezas de los países. Este nuevo modelo se basa en cinco fuerzas de creación de valor: Innovación, conocimiento, capital humano, tecnologías de información e inversiones en capital intelectual. Para cada una de estas fuerzas es posible encontrar indicadores. Suecia es el primer país pionero en desarrollar esta metodología y numerosas agencias gubernamentales aplican estas teorías.

El modelo de Brookings parte también del valor de mercado de la empresa, siendo explicado por la suma de los activos tangibles y el capital intelectual, que se compone de activos de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura.

Como podemos apreciar son intentos de aplicar al sector público la medición y gestionar activos intangibles.

En todos estos modelos, se presenta un problema común sobre el capital intelectual para su aplicación en el sector público y es que ponen énfasis en explicar la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros. En el sector público no tiene sentido obtener el valor de mercado de un municipio o de una gobernación. Un modelo de gestión integral para el sector público que incluya indicadores de activos intangibles pueden utilizarse para mejorar la calidad de servicio a los ciudadanos y alcanzar excelencia en la gestión así como reflejar el compromiso social y medioambiental de la entidad.

Además de los objetivos, como también en cuanto a los componentes del Capital Intelectual encontramos diferencias entre el sector privado y el público. Por ejemplo, el Capital Clientela o de estructura externa en la empresa privada viene dado básicamente por el valor de los clientes y la marca. En el sector público los clientes son los ciudadanos, y la marca es la imagen.

El capital humano y organizativo también presentan particularidades en el sector público. Casi todos los modelos conceden la máxima importancia al capital humano. A pesar de estas diferencias, las aportaciones y buena parte de los indicadores propuestos en los modelos de Capital Intelectual pueden ser perfectamente aplicables al sector público.

Nos permitimos mostrar el siguientes cuadro traducido en coordenadas, aplicable al sector público, pues cualquiera que sea el objetivo concreto de la administración, ya sea seguridad ciudadana, educación, gobernación, municipio, siempre tiene que estar orientado o tomar el camino de la excelencia y la calidad del servicio.



En el eje de la X nos muestra los niveles de Dirección, que corresponde a tres niveles: operativo, intermedio y estratégico.

Operativo.- donde el directos maneja conceptos típicos de la contabilidad pública , como ser facturas, pagos a proveedores que están relacionados con el presupuesto.

Intermedio.- Que se relaciona directamente con la economía, eficiencia y eficacia de la gestión, y son activos tangibles, cuantificables mediante indicadores de la gestión, como ser de control de costos, productividad.

Estratégico.- la dirección aborda conceptos estratégicos tangibles como el saneamiento de las cuentas, la ejecución del presupuesto, el equilibrio financiero, que se cuantifican mediante indicadores presupuestarios y financieros, tales como el nivel de endeudamiento, grado de ejecución de los ingresos y de los pagos, el índice de inversión o la evolución de los gastos corrientes, entre otros.

En cada uno de estos escalones, a medida que subiendo la responsabilidad del manejo de los tangibles, van surgiendo numerosos conceptos intangibles como la imagen de la organización, la responsabilidad social, la ecuanimidad en la gestión ante los diversos colectivos ciudadanos.

A medida que vamos subiendo los escalones a nivel de gestión los conceptos se hacen más intangibles, además podemos notar esta escalera es acumulativa y que para llegar al último peldaño se tiene que pasar por las anteriores. Esta observación pretende recordarnos que, en el sector público, el camino de la excelencias pasa necesariamente por cumplir los requisitos de control de cuentas, ajuste al presupuesto, economía, eficacia y eficiencia..

8.2. SELECCIÓN DE INDICADORES QUE CUANTIFICAN EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ENTIDADES PUBLICAS

Una vez expuesto el modelo general de capital intelectual para el sector público, cuando nos referimos a la selección de indicadores, hacemos referencia a los conceptos intangibles como también señalamos algunos indicadores que los cuantifican.

Para desarrollar completamente el modelo sería preciso elaborar un cuadro de mando integral que recogiera indicadores de conceptos tangibles e intangibles para cada uno de los tres escalones señalados en el punto anterior. Tomando muy en cuenta los del nivel estratégico objeto de nuestro análisis y que se agrupó en **organización interna, relaciones externas, capital humano, y compromiso medioambiental**. Los indicadores deben cumplir las condiciones exigidas a toda la información financiera del sector público: comprensibilidad, fiabilidad, relevancia, oportunidad y consistencia.

Nos permitimos presentar la limitante presentada por Torres (8), cuando afirma que somos conscientes de las limitaciones prácticas que presentan los indicadores porque pueden presentar una imagen parcial o distorsionada de la organización. Con todo detallamos a continuación los principales conceptos para cada categoría.

I.- Organización Interna

a).- **Innovación.** la capacidad de innovación de la organización, su creatividad, es un valor intangible que ha de canalizarse para conseguir los objetivos de la entidad. En el sector público algunas entidades tienen competencias para investigar o incluso es su función principal mientras que otras poseen departamentos dedicados a ello. Este es un activo inmaterial que se refleja

en los estados contables tradicionales en partidas como los gastos en I + D, las mejoras de la entidad, por lo que parte de los indicadores se extraen de la contabilidad aunque cabe la duda de si reflejan fielmente la capacidad de innovación de la organización. La contabilidad recoge los gastos en los que ha incurrido, mientras en el marco del Capital Intelectual nos mostrará una memoria cómo la innovación ha contribuido al cumplimiento de los objetivos e incluyera indicadores como los proyectos de investigación en los que participa la entidad.

b) Capital estructural organizativo. Que la entidad disponga de un organigrama eficiente, que favorezca el flujo interno de información y conocimiento, es un activo intangible importante, aunque la menor flexibilidad de las administraciones públicas puede actuar como un estorbo. Como conceptos intangibles podemos incluir el tipo de organización, el grado de descentralización, el nivel de burocracia interna y la capacidad de trabajo en grupo, como se ve estos conceptos no se reflejan en los estados contables.

c) Cultura corporativa. Es el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización. Varios autores han categorizado los diferentes tipos de cultura organizacional existentes en las administraciones públicas, como ejemplo podemos mencionar a Goddard, quien identifica los siguientes tipos básicos: Burocracia, estrategia, social y orientada a la ejecución de responsabilidades, contrastando posteriormente varias hipótesis sobre la influencia del tipo de cultura organizacional para entidades del sector público. Como conceptos intangibles suelen destacarse el seguimiento de un código de conducta o ético en la actuación de los miembros, su unión con el grupo del departamento, su compromiso con la entidad o vocación de servicio.

d) Relaciones externas.

Que está relacionado con:

- La Imagen, que se proyecta a los usuarios cotidianos del servicio, a los ciudadanos en general, al gobierno central. La imagen puede considerarse un activo intangible importante para las entidades públicas en tanto contribuyan a lograr los objetivos de la entidad o incrementar sus oportunidades de desarrollo.
- Calidad de servicio, que por lo general en las entidades públicas busca lograr la satisfacción del usuario. La calidad de los servicios se puede valorar con criterios objetivos, algunos autores detectaron factores claves, como ser: apariencia de las instalaciones de la entidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión hacia el ciudadano.
- Relaciones con otros agentes externos. En el ámbito público las relaciones con otras entidades, agentes sociales o medios de comunicación, son activos intangibles que pueden contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

e) Capital Humano.

Que lo podemos apreciar con tres elementos fundamentales:

- **Aptitudes de los empleados públicos.** Los recursos humanos, con sus conocimientos, habilidades y actitudes son fundamentales para que la entidad logre sus objetivos. Disponer de empleados competentes, capacitados, con un nivel de formación adecuado al puesto de trabajo,

personas activas con capacidad para innovar e incluso influir es un activo intangible fundamental para conseguir las metas propuestas por la organización. En el marco del Capital intelectual los directores ven al personal como unos activos intangibles que combinados en equipo de trabajo colaboran a la consecución de los objetivos de la organización. Más allá de la calificación obtenida en las pruebas de acceso a la función pública o el número de años de experiencia en el servicio, para medir la aptitud deberían utilizarse indicadores que revelan la adecuación del empleado al puesto de trabajo. También la organización debe considerar los indicadores que midan las desviaciones al equilibrio, óptimo entre el personal de mayor de edad y la gente joven o el número de personas disponibles para trabajar en distintos entornos geográficos o funcionales.

- **Aprendizaje permanente.** El organismo debe velar por la actualización permanente y formación continua de los empleados como forma de mantener e incrementar su capacitación. Un indicador inmediato que puede obtener de la contabilidad son los gastos de capacitación. Aunque no revela si el dinero aplicado fue bien gastado. Otros indicadores a tomar cuenta son el número de horas de capacitación durante un gestión o como los cursos d asistencia, como el índice de satisfacción con la formación.
- **Condiciones laborales.** Conceptos intangibles como el ambiente, las posibilidades de promoción, los incentivos o garantía en el trabajo inciden en el rendimiento de los empleados. El ambiente laboral o clima social se puede medir con las horas de ausentismo, retiros voluntarios de los empleados, despidos, pérdida de horas por paros, bloqueos, grados d satisfacción de los empleados etc., la seguridad en el trabajo

puede medirse con indicadores como accidentes del personal o como las horas perdidas como consecuencia de los accidentes. Las posibilidades de promoción laboral pueden medirse con indicadores como, lugares ofertados con examen de oposición, como personal contratado de manera interina o a contrato, podemos mencionar, los reclamos por injusticias o falta de equidad en los ascensos de categoría.

Los incentivos a los dependientes, como el crear un sistema retributivo para empleados públicos sobre la base del nivel de formación profesional, la función, la categoría y antigüedad, nos parece indicadores de tomar muy en cuenta.

8.3. ¿Cuál será el impacto en la entidad que usted presta sus servicios?

La interrogante que nos presentó el director de la maestría.

La respuesta está basada en el riesgo laboral, pero nuestra intención no es, ni lo será hacer daño a la entidad de la que formamos parte, nuestro objetivo es que los ministerios sepan valorar las ideas, las iniciativas, de todos y cada uno de los dependientes que forman parte de la organización y de la entidad

Tomando en cuenta lo enunciado nos permitimos presentar un cuestionario que pueda abrir un camino a la reflexión, no solo en nuestra entidad sino en otras entidades públicas:

PRESENTACION DE UN CUESTIONARIO ORIENTADO A LAS ENTIDADES PÚBLICAS.

CAPITAL HUMANO

Valores

- Existe un clima adecuado laboral
- Los empleados actúan de manera honesta en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Actitudes

- Se sienten felices por pertenecer a la institución en la cual prestan sus servicios.
- Los empleados se sienten comprometidos con el ministerio en el cual prestan sus servicios.
- La dirección valora la creatividad o la iniciativa que aporta el empleado.
- El empleado se siente satisfecho con las actividades que realiza en la responsabilidad que realiza.

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

- Los empleados cubren las expectativas del cargo que ocupan
- Los dependientes cumplen con satisfacción sus responsabilidades asignadas
- La entidad se siente realizada por enviar a sus empleados a cursos de capacitación.
- Toma en cuenta que los empleados que tienen experiencia transmiten sus conocimientos con sinceridad y honestidad.
- La entidad se preocupa en calificar la experiencia de los empleados que prestaron sus servicios por muchos años.

- La dirección verifica que los cursos en los que participan los empleados son de utilidad, no solo para el cargo que ocupan, sino para mejorar la imagen de la entidad.
- Los empleados están preparados para adaptarse a los cambios de las nuevas formas de trabajo.
- En el departamento donde prestan sus servicios, se les incentiva a trabajar en equipo
- Los empleados participan en la toma de decisiones
- Las comunicaciones entre jefes y dependientes son fluidas
- En la unidad respectiva se estimula y facilita la promoción

CAPITAL ESTRUCTURAL PUBLICO

- La organización de la unidad a la cual pertenecen esta correctamente organizada
- El nivel de burocratización es el adecuado
- Existe un adecuado equilibrio entre empleados jóvenes y mayores
- Existe un equilibrio entre empleados mujeres y varones
- Las tareas están suficientemente informatizadas
- La organización enseña de manera eficaz cómo trabajar adecuadamente
- La calidad del servicio es la adecuada
- Los empleados están preparados para respetar el costo del tiempo de los usuarios

CAPITAL TECNOLOGICO

- Las inversiones efectuadas en investigación y desarrollo es la adecuada

- La inversión en innovación y mejora en los procesos y servicios es la adecuada
- La inversión en sistemas informáticos es la adecuada
- Los empleados utilizan y conocen los sistemas informáticos
- Los usuarios conocen y utilizan las prestaciones de servicios

CAPITAL RELACIONAL

- La unidad ofrece a los usuarios servicios adicionales a los estrictamente obligatorios
- La unidad realiza obras sociales
- Se realiza actividades en defensa del medio ambiente y de la cultura

CAPITAL RELACIONAL PÚBLICO

- La unidad tiene capacidad para atraer a los ciudadanos
- Los ciudadanos consideran que se les da un servicio de calidad
- Los usuarios del servicio se sienten satisfechos
- El índice de quejas de los usuarios es mínimo
- Las relaciones con empleados de otras unidades es cordial y de cooperación

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

Reflejamos que no es una moda de gestión sino que siendo el conocimiento el principal activo de una organización y teniendo en cuenta que solo lo poseen las personas resulta entendible que el hombre vuelve a ser el factor principal de la producción. Precisamente, buscando extender esta capacidad de procesamiento de conocimientos, aunque de hecho lo sea de forma muy limitada, es por lo que se promueve el desarrollo del Capital Intelectual en las Entidades públicas.

Si bien explicamos porqué consideramos que su utilidad justifica de forma plena la adopción de la Noción del Capital Intelectual para el sector público, existen otros motivos:

- Las administraciones públicas gestionan gran cantidad de activos intangibles. Porque , en general, el producto final en el sector público son servicios y éstos son en esencia intangibles
- El desarrollo del Capital Intelectual puede considerarse como un instrumento básico del proceso de cambio, es decir conocidas como reformas administrativas debido a que permite mejorar sensiblemente la gestión de políticas públicas, y como tal tendrá una repercusión cualitativa y cuantitativa, desde el momento que posibilita alcanzar mayores impactos sociales de las políticas.
- Cada organización tendrá su propio Capital Intelectual por lo que sirve y presta utilidad a ella. No hay un Capital Intelectual para toda la Administración Pública pero puede haberlo para ciertos organizamos que busque desarrollarlo y gestionarlo juntos. Pueden resultar parecidos y hasta uno servirse de otro pero el factor humano, clave en este tipo de

desarrollos tendrá identificación propia con el organismo en donde presta sus servicios.

El presupuesto principal de las políticas públicas como satisfacción social es la democracia, es decir, un estado democrático como sujeto o responsable principal y una sociedad democrática como objeto o finalidad principal. Por lo que a partir de la democracia los supuestos deben ser: participación sectorial y ciudadana; representatividad, productividad y transparencia gubernamental y administrativa.

Sobre estos supuestos, un estado puede gobernar y administrar políticas públicas, es decir, generar proyectos y actividades que aseguren equidad social y eficiencia económica como fines socialmente consensuados que dan sentido a la democracia. Si los supuestos de representatividad, productividad y transparencia no se observan, es necesario diseñar y gestionar políticas especiales de reforma política y administrativa del estado.

En este aspecto el Capital Intelectual cobra sentido y razón de ser por cuanto puede convertirse en un medio de fortalecimiento institucional del ministerio u organismo público que lo implemente asegurando transparencia, representatividad y productividad de las políticas públicas ejecutadas.

Estimamos oportuno mencionar que si bien el desarrollo del Capital Intelectual para el sector público presenta una serie de ventajas, también presenta algunas limitaciones que sería loable presentarlas:

- Es imprescindible contar con “voluntad política” para desarrollar el enfoque del Capital Intelectual en el sector público. Es un enfoque estratégico que demandará mucho compromiso, esfuerzo y tiempo, dinero y cuyos logros no serán visibles en corto plazo por lo que pueden representar una enorme costo en términos políticos.

- Requiere de un personal altamente capacitado y muy motivado.
- La falta de evaluación de desempeño serio, objetivos y transparentes contribuye a reforzar los aspectos perversos de las modalidades de reclutamiento, selección e incorporación que nos llevaron a la situación vigente.

Esperamos que el presente trabajo sirva como un pequeño aporte para un debate imprescindible sobre el tipo de Administración Pública que queremos en el futuro, con mayor eficacia, eficiencia y siempre orientada al Bien Común para todas y cada uno de los ciudadanos

BIBLIOGRAFIA

PETRASH G. (2001) **“Gestión de los Activos Intangibles”** Barcelona – España
Edit. Paidós

ALIMAÑA DIAZ.- **“Capacidad de los auditores para identificar empresas con problemas de gestión continuada”**

PETRASH G. 2001 **“Gestión de activos intelectuales”** Barcelona – España Edit.
Paidós

FOWLER NEWTIN ENRIQUE **Colección de auditoria y contabilidad**

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO **Metodología de la investigación** 2da. Edic.
1998 McGraw Hill México

GERHARD G. MUELLER – HELLEN GERMON **“Contabilidad una perspectiva internacional”** McGraw-Hill México D.F.

CARMONA MORRENO.- **“Estados contables” McGraw Hill**

LOPEZ GRACIA J. **“La información financiera intermedia ” ICAC**

MARTINEZ ARIAS Y PRADO LORRENZO **“Auditoria de la información financiera prospectiva”** Madrid – España

El FASB.- **Financial Accounting Standard Board**