

Elementos teóricos de la medición del capital
intelectual.
¿Cuadro de Mando Integral?

Lic Ángel Bezabel Peña Velásquez¹

bezabel@minturlt.co.cu

Dr. C. Luís O. Aguilera García²

MsC. Geovani Alejandro Pablos Solís³

geovanips@ult.edu.cu

Junio 2010.

¹ Especialista MINTUR.

² Profesor Titular .Universidad de Holguín

³ Profesor Asistente. Universidad de Las Tunas

Resumen

En la actualidad las Organizaciones buscan cada vez con mayor necesidad formas de gestionar sus Recursos Humanos a través de vías más efectivas con el fin de perfeccionar la gestión de los mismos a tono con las exigencias del mundo de hoy. Los planteamientos resumidos en el informe del Massachusetts Institute of Technology, titulado “Retos gerenciales para los años 90”; indica que los directivos de las empresas estarían ciegos si no entendieran que el mensaje más importante de los años 90 es que el desafío más significativo está relacionado con las personas y no con la tecnología.

El presente trabajo realiza un estudio bibliográfico en la construcción del marco teórico-referencial lo que permitió profundizar en el tema de Capital Intelectual, y sus modelos, definiendo claramente que el Cuadro de Mando Integral es un mecanismo de evaluación y control que traduce la estrategia propuesta si se realiza un tratamiento adecuados de los indicadores.

Palabras Claves: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Cuadro de Mando Integral.

Introducción

El perfeccionamiento empresarial demuestra con sus resultados que se puede elevar la productividad del trabajo si existe un clima laboral organizado, con responsabilidades definidas, con presencia y exigencias de los dirigentes, con adecuada retribución salarial, con ahorro y transparencia en la administración de los recursos. Las empresas que aplican el perfeccionamiento representan el 29% de las empresas del país.

En Cuba, el sector presupuestado tiene ante sí el reto de elevar a niveles superiores el control sobre los recursos presupuestarios. Lo más importante es garantizar que con los recursos disponibles se brinde un servicio eficiente y de alta calidad, conscientes de las reservas existentes en estos sectores⁴.

Para ello es muy importante el capital humano con que cuentan las empresas, tan es así, que entre los planes de la economía se destaca, entre otras cosas, inversiones que se demandan en instalaciones para asegurar el desarrollo del potencial humano del país⁵.

“En la actualidad, la fuente principal de ventajas profesionales de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo 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 también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.

En el mundo súper competitivo actual en que se vive, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los

⁴ Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Proyecto de Presupuesto del Estado para el 2008, por Georgina Barreiro, ministra de Finanzas y Precios.

⁵ Presentación de José Luis Rodríguez, Ministro de Economía y Planificación, ante la Asamblea Nacional del Poder Popular del Informe sobre los resultados económicos del 2007, y los lineamientos del plan económico y social para el 2008

activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los "stocks" y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o implícitos que generan valor económico para la empresa"⁶. Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito o ventaja competitiva de las empresas de estos tiempos.

Fundamentos Teóricos de la investigación (Gestión del conocimiento y Capital Intelectual)

En la presente investigación, se realiza un análisis bibliográfico, se estudia y valora los criterios de diferentes autores sobre la Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, los Modelos estratégicos más significativos y su posible aplicación al objeto de estudio.

Según el Profesor D. Enrique de la Rica⁷, el cambio del significado del saber, que empezó hace doscientos años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción (suelo, recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión. Este cambio en la dinámica del saber puede denominarse la Revolución de la Gestión, una Revolución que se ha extendido por toda la tierra. A la Revolución Industrial le costó cien años llegar a extenderse por el mundo entero, la Revolución de la Productividad tardó setenta; la Revolución de la Gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1945 a 1990, en extenderse y dominar el mundo. Una vez superada la fase de esta tercera Revolución, hemos de afrontar los retos de la cuarta: la Revolución del Conocimiento.

Gestión del Conocimiento

¿Qué es el conocimiento?

"Cuando se habla de conocimiento intuitivamente se acepta como algo más ancho, más profundo y más rico que los datos o la información. Es un flujo mixto de experiencia, valores, información conceptualizada y visión experta que provee de un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones aparece muchas veces no solo en documentos y almacenes de datos sino también en las rutinas, prácticas y normas."⁸

Existen dos tipos de conocimiento: el conocimiento explícito, que es aquel que se ha hecho explícito a través de la articulación o codificación. Es el

⁶ Guach Castillo, Julia. "Gestión basada en competencias laborales", 2002

⁷ Folleto Gestión del conocimiento. Caminando hacia las organizaciones inteligentes: 1-2

⁸ Davenport, Th, and Thomas, R. "The impact of Human Capital Investments on Shareholder Value. Accenture Institute for Strategic Change"

conocimiento contenido en lenguaje oral o escrito para consumo de otros. Es conocimiento que ha sido formulado y formalizado y que típicamente se encuentra en libros, documentos, etc. Este proceso puede definirse como conversión de conocimiento en información.

El conocimiento tácito no es más que el conocimiento personal en forma de habilidades, know-how, experiencia, intuiciones, sensaciones y creencias. Descrito muchas veces como el conocimiento más valioso, puede ser tan personal que sea difícil de articular o expresar.

Para Mac Morrow el conocimiento contenido en una organización constituye la principal ventaja en cualquier plano de competencia. Esto ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen conciencia de la necesidad de utilizar apropiadamente el conocimiento que posee la organización. El conocimiento reside en la mente de las personas y no siempre está disponible cuando la institución lo requiere, es por ello que ha surgido un nuevo campo del saber que se denomina Gestión del conocimiento.

El desarrollo de un nuevo conocimiento, la compartición del mismo, la combinación del conocimiento existente, y su valoración han sido parte de lo que se ha denominado Gestión del Conocimiento.

Por tal motivo, por "Gestión del Conocimiento" se considera al proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.

Existen múltiples definiciones sobre la Gestión del conocimiento, Malhotra⁹ aportó una definición muy citada: "La Gestión del Conocimiento contribuye con los aspectos fundamentales de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional, frente a los cambios ambientales discontinuos. Esencialmente incorpora los procesos organizacionales que persiguen la combinación sinérgica de las capacidades tecnológicas de procesamiento de datos e informaciones, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos".

Sabin Azua define Gestión del Conocimiento como un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y crear valor. La Gestión del Conocimiento va mucho más allá del almacenamiento y manipulación de datos.

Según la definición de Marshall, Prusak y Shpiberg (1998), la Gestión del Conocimiento es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertido en un activo empresarial al que pueden acceder y pueda ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones depende la empresa.

La Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual

En el proceso hacia una economía intensiva en el conocimiento en el que el mundo se encuentra inmerso, los activos y las inversiones intangibles son elementos esenciales para la creación de valor en las empresas y en consecuencia para el crecimiento económico¹⁰. El interés, sin embargo, ha

⁹ Malhotra, Y. (1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines. Maeil Business Newspaper of Korea, February 19. Compilación en (<http://www.brint.com>). Citado por: Ramanauskiene, S. Knowledge Management: Organisational Dimension.

¹⁰ Cañibano García, Ayuso. "Gestión del conocimiento y capital intelectual" 2000

sido creciente en los últimos tiempos y los estudiosos de la economía de la innovación ponen de manifiesto la necesidad de conocer mejor el stock de intangibles con que cuentan las empresas y las estrategias y acciones que desarrollan para incrementar y mejorar dichos activos.

Sin duda el intangible fundamental con que las empresas cuentan es su conocimiento, y sus dificultades de medición y aprehensión son bien evidentes. De una parte, el conocimiento es input y output del proceso productivo y, por otra, como el propio Foray¹¹ ha destacado, muchas de sus características hacen que su medición sea muy complicada: una buena parte del mismo es implícito, los elementos que lo componen son heterogéneos, no es observable y no hay un módulo que nos permita transformar inputs en outputs, es decir, no hay una función de producción que se pueda utilizar para predecir, ni siquiera de manera aproximada, el efecto que una unidad de conocimiento va a tener en los resultados económicos”.

Ese conocimiento, en sus distintas manifestaciones, tácitas o codificadas, junto con el resto de activos intangibles con que cuenta la empresa, se han venido analizando, de manera creciente en los últimos tiempos a través de la teoría del capital intelectual. Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de las empresas en estos tiempos, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Así pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de este tiempo.

En este sentido, o sea en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos, clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Conceptos de Capital Intelectual.

Múltiples autores han aportado sus distintas definiciones de Capital Intelectual, (Ver **Anexo No.1**), para algunos involucra factores como liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicio de los clientes.

En tanto para otros expertos consideran no solamente el potencial del cerebro humano sino que también incluyen los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor.

En términos generales, el Capital Intelectual refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento, como el acto más significativo de creación de valor.

¹¹ Foray, D. “The Economics of Knowledge”. MIT. Cambridge, Massachusetts, 2004.

Reconociendo la premisa de que el Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios, es el conjunto de activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro.

Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, sí se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Muchos autores también han clasificado a su manera de ver el Capital Intelectual.

Leif Edvinson, hace dos grandes clasificaciones del Capital Intelectual así:

a) Capital Humano: Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

b) Capital Estructural: Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrado por los siguientes elementos:

- Capital clientes: Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc.).
- Procesos: Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de innovación: Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Steward (1997) Steward divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

- El Capital Humano está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa. Incluye los saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización. Mientras una parte de este conocimiento es exclusivo de los individuos otra parte puede ser genérica. Ejemplos son la capacidad para innovar, la creatividad, el saber hacer y la experiencia previa, la capacidad para trabajar en equipo, para la negociación, la flexibilidad, la motivación, la satisfacción, la lealtad, etc., así como su nivel educativo y su titulación.

- El Capital Estructural es el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas, culturas, bases de datos, etc. Ejemplos son la flexibilidad organizativa, el servicio de documentación, el uso generalizado de Tecnologías de la Información, la capacidad organizativa de aprender, etc. Algunos de ellos pueden protegerse legalmente y convertirse en Derechos de Propiedad Intelectual o Industrial, como los derechos de autor o las patentes.

- El Capital Relacional Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el

conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...), es el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.), como las percepciones que estos tienen de la compañía. Ejemplos son la imagen, la lealtad y la satisfacción de los clientes, los pactos con los proveedores, el poder comercial, la capacidad de negociación con instituciones financieras, con reguladores, etc.¹².

Los autores consideran que la clasificación que más se adecua a la entidad que prestan servicios gastronómicos es esta última, de ahí que el capital humano es decisivo para garantizar el buen funcionamiento de su objeto social, siendo el hombre con sus capacidades, conocimientos, creatividad, un factor decisivo. Además, para todo buen funcionamiento del servicio, cada procedimiento a realizar debe estar normado, estructurado en manuales; en la empresa existe también una cultura organizacional, comparten valores, componentes estos del capital estructural. Por último, para que la entidad preste sus servicios, depende en gran medida de los abastecimientos de sus proveedores, de los clientes que consuman sus servicios, de las relaciones con entidades capacitadoras del personal, palpándose el capital relacional. O sea, se identifican claramente los componentes definidos en la última clasificación.

Tendencias actuales del Capital Intelectual

Según el libro "La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil", de Vanessa Boettcher, el mundo se está moviendo a gran velocidad para definir nuevos parámetros para la administración del capital intelectual, al mismo tiempo en el que se atraviesa por una época con una economía difícil. Al combinar estas dos tendencias se tiene como resultado un "Reto Mayor", tanto para los gerentes de las empresas como para los propios trabajadores. Las empresas están buscando una respuesta en cuanto a como deben implementar recursos confiables para atraer y retener el capital humano adecuado que les asegurará el éxito a través de cambios continuos. Las empresas se están enfocando en el proceso de selección de empleados para poder competir con el resto de las compañías que buscan los mejores empleados para asegurar así su éxito futuro.

Una economía difícil ocasionará que las estrategias de administración de capital humano estén a la vanguardia. Hoy en día es más importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal. Una de las partes esenciales en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación, objetivos y procesos de contratación estandarizados que reúnan los requisitos de las leyes federales de empleo. Internamente, el liderazgo en las compañías se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano. Los empleados talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las compañías en cuanto a la

¹² MERITUM (2002). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Statements). Vodafone Foundation. Madrid

administración del capital humano se refiere como elemento esencial de un empleo a considerar en el futuro.

Se vive en la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Para aquellas compañías que requieran asistencia para crear estrategias efectivas para la administración del capital humano, pueden obtener varios de los servicios necesarios a través de profesionales especializados en el tema y consultores. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer.

Las actividades de investigación y desarrollo como la panacea para la consecución de innovaciones, siguen siendo un elemento fundamental en las empresas. Si no existiera investigación no habría manera de mover la frontera del conocimiento y las innovaciones no pasarían de ser meramente incrementales.

Lo que sin embargo, en este momento se sabe, es que de una parte, la investigación no tiene porque ser intramuros de la unidad productiva y, además, puede no tratarse de un proceso formal (un laboratorio, con una asignación de recursos humanos y financieros determinada). Puede perfectamente tratarse de procesos de investigación de carácter informal desarrollados dentro de la empresa o de investigación contratada a terceros. También se sabe hoy que la sola realización de actividades de investigación y desarrollo difícilmente permite a una empresa innovar y ser competitiva en los mercados. La I+D es tan sólo un elemento aunque muy importante del capital intelectual.¹³

Otro componente ya mencionado es el capital relacional, o sea, las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.) constituyen un activo que debe ser medido y valorado. Suele ser habitual que estos activos de relación con el exterior, especialmente los relativos a clientes, sean los que primero y más se valoran. El capital relacional tiene una naturaleza especial, en el sentido de que al depender de una relación con terceros, no puede ser controlado completamente por la organización. En la medida en que sus relaciones estén basadas en las personas, el capital relacional tendrá una naturaleza similar en cuanto a su vulnerabilidad al capital humano y en la medida en que se estructure se asemejaría al capital estructural.

Características de la empresa cubana actual y el capital intelectual como pilar esencial.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual, sin dudas, están cambiando la forma en que se maneja hoy la economía de las organizaciones en un mundo globalizado; lógicamente no todos los países tienen las mismas oportunidades de introducir esta filosofía, basada en la gerencia de los activos intangibles, con el fin de socializar el conocimiento y elevar la competencia y valor en el mercado de las organizaciones.

¹³ Travieso Damas, Francisco. ¿Fuerza de trabajo, personal, recurso humano o capital humano? Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. No 16, 2007.

En Cuba, de entre las clasificaciones del Capital Intelectual, se considera la más importante y decisiva el Capital Humano.

“Capital Humano es un término que se corresponde con la evolución de las ideas y orientaciones del Comandante en Jefe, en torno a su papel en el socialismo y con su visión de que es la principal riqueza de nuestro país Cuba”¹⁴.

Para un giro inmediato en la manera de producir y brindar servicios con más calidad y productividad, hay que prestarle una atención más racional e intencional al rendimiento del capital humano, proceso que no puede dejarse a la espontaneidad en las distintas entidades; tiene que ser dirigido y rebasar la práctica tradicional de la administración de personal; despojarse de enfoques y recetas que no tienen que ver con la realidad cubana actual; superar la tendencia a preocuparse más por el producto o el servicio, que por las personas que elaboran el producto o brindan el servicio, y convertirse en factor clave de la actividad de dirección de nuestros colectivos.

La cimentación del socialismo no es un mero proceso económico. El Che decía que el socialismo economista no le interesaba. La construcción socialista y el perfeccionamiento de su gestión empresarial son procesos de profunda transformación ideológica y de óptima utilización del capital humano¹⁵.

En cualquier entidad cubana existe un capital humano impresionante, y Fidel lo explicaba el 17 de noviembre de 2005 en la Universidad de La Habana cuando decía: “Cada año el capital humano crece y crece, reciben lo que llamaban en mi tiempo interés compuesto: suma lo que vale y recibe intereses por lo que valía, y lo que ganó por lo que valía, a los cinco años es mucho más capital, y a los 100 no puede siquiera imaginarse (...) hoy prácticamente es, o avanza aceleradamente para ser el más importante recurso del país, muy por encima de casi todos los demás juntos...”

“En el marco empresarial cubano convergen factores internos y externos que propician el insuficiente aprovechamiento del capital humano, lo que a su vez tiene implicaciones sociales significativas, tales como la deficiente gestión de los recursos humanos de la empresa, la inexistencia de la categorización periódica y sistemática del capital humano, los mandos de dirección mediatos e inmediatos tienen dominio en la administración del capital financiero y tecnológico, pero no están debidamente preparados en la gestión de los Recursos Humanos.

El Plan de Capacitación de las empresas presenta problemas en su elaboración, planificación, concepción y divulgación, los trabajadores no se sienten tratados como si en realidad fuesen el capital más importante dentro de la empresa, los trabajadores sienten que no se toman en cuenta sus criterios en cuanto los modos de producción o estilos de dirección, no hay evaluación (diagnóstico) sistemática del capital humano”¹⁶.

¹⁴ Nancy Fernández, directora general de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), las Normas Cubanas de Gestión Integrada del Capital Humano. Palabras a la Gaceta Laboral No. 16, 2007: 6 p.

¹⁵ Nancy Fernández, directora general de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), las Normas Cubanas de Gestión Integrada del Capital Humano. Palabras a la Gaceta Laboral No. 16, 2007: 6 p.

¹⁶ Camacho Casado, Ledys. Publicado en Gaceta Laboral “Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 16, 2007.

La gestión adecuada de los recursos humanos, la continua preparación y formación de los mismos, la explotación al máximo de las potencialidades intelectuales, técnicas y laborales del personal, el seguimiento sistemático del desarrollo de habilidades propias o no de la labor que se desempeña y la posibilidad de fomentar una personalidad versátil con relación a ellas, son cuestiones vitales en la vida productiva y social de cualquier empresa. Desde el punto de vista económico, al contar con el personal calificado se pueden explotar a fondo las potencialidades tecnológicas de las más modernas técnicas que se utilizan en el sistema empresarial cubano; esto redundará en una mayor productividad, desarrollo, eficiencia y por ende, mayor desarrollo social; las empresas alcanzan mayor competitividad y la enseñanza postgraduada se hace considerablemente rentable para ellas.

En el caso concreto de Cuba el capital humano representa un por ciento importante en el mantenimiento de las conquistas de la Revolución y el desarrollo de una economía basada en los servicios. La isla no cuenta con considerables recursos naturales, financieros o energéticos por lo que toda su riqueza está depositada en el valor realzado que cada día adquiere la educación y la cultura como medios claves de transmisión y creación de conocimientos.

Los espacios de enseñanzas formales y no formales a todos los niveles persiguen una misma política educacional enmarcada en la formación de un hombre con profunda concepción humanista y un alto grado de preparación cultural, laboral y científica. Muestra de ellos son las Escuelas, Universidades, Centros de Investigaciones, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, los Foros de Ciencia y Técnica y los de Ciencias Pedagógicas, las Brigadas Técnicas Juveniles, las Casas de Cultura, los Proyectos Comunitarios, los Jóvenes Club de Computación, los Video Clubes Juveniles, y las Escuelas de Cuadros adscritas a cada ministerio y los sistemas empresariales del país. Esta última idea adquiere su fundamento a partir de concebir la formación postgraduada del trabajador cubano como una esfera constante de actualización, preparación, renovación, superación y capacitación tanto dentro como fuera del puesto de trabajo pero en estrecha relación con él. Recientemente fueron aprobadas las Normas Cubanas de la familia NC-3000, sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano con el propósito de alcanzar resultados eficientes y racionales en este sentido. Estas normas permiten a cada entidad diseñar su propio sistema de acuerdo con sus realidades y necesidades, cual si fuera un traje a la medida. El sistema diseñado en cada entidad coloca en su centro la efectiva participación de los trabajadores para incrementar la productividad, mediante la idoneidad y las competencias laborales, la organización del trabajo, la disciplina, la capacitación, la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo seguras, la evaluación del desempeño, la comunicación y el autocontrol de la actividad¹⁷.

¹⁷ Camacho Casado, Ledys. Publicado en Gaceta Laboral "Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 16, 2007.

Dentro de las empresas persisten y conviven diversos problemas relacionados con el manejo del capital humano, a lo que el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Alfredo Morales Cartaya se refiere en una entrevista:

“Es necesario lograr en cada entidad un empleo de manera óptima del capital humano y para ello es ineludible la necesidad de sustituir y dejar atrás las formas tradicionales vigentes de gestión de recursos humanos

Luchar por preservar al máximo la integridad del capital humano, su eficiencia y abogar por incrementarlo constantemente, es tarea prioritaria que debe proponerse cada colectivo laboral de una empresa.

Sara Artiles Visbal¹⁸ caracterizó esa especialidad como un enfoque gerencial de nuevo tipo, muy asociado a crear y utilizar los valores con que cuenta el capital humano para potenciar mucho más los resultados económicos de la empresa. Apuntó que no siempre se conoce hasta dónde pueden llegar las posibilidades reales del conocimiento y por ello, desde hace un año, esa entidad se esfuerza en la implementación de un modelo, que recoge la experiencia internacional en ese campo y está muy relacionado con la plataforma del Intelect, desarrollado por la consultora Euroforum en España, basado, en esencia, en determinar los valores del capital intelectual de determinada organización.

Para medir el capital intelectual, se parte de reconocer el valor del capital humano, del estructural (incluye el elemento tecnológico) y el relacional, que son todos aquellos nexos de trabajo establecidos entre la entidad y sus socios, proveedores o clientes que por su relevancia, se consideren un valor agregado. Explicó la ejecutiva que a partir de una serie de indicadores asociados al modelo de empresa de Clase Mundial, han desarrollado el de la Gestión del Conocimiento, teniendo en cuenta que cuando se habla de capital humano se interpreta como los recursos humanos dentro de la entidad, sus potencialidades y reservas intelectuales, así como la necesidad de contar con un plan de instrucción y calificación.

Importancia de la medición del capital intelectual en el sector turístico cubano

El Capital Intelectual es un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización. Existen algunos modelos que permiten cuantificarlo, aunque es preciso reconocer que se debe ahondar con más precisión a objeto de contar con un mayor número de adeptos a esta importante referencia.

Los conceptos Balanced Scorecard, Valor Económico Agregado, Coaching, Planificación estratégica, reingeniería, calidad total, benchmarking, etc. son herramientas importantes que coadyuvan a su mejor comprensión y aplicación. El modelo de Informe de Capital Intelectual a que se hace referencia en las mismas es de tipo narrativo e indiciario, y se encuentra estructurado en los tres apartados siguientes: Visión de la empresa (objetivos estratégicos e intangibles críticos); Recursos y actividades intangibles (poseídos y desarrollados, y procesos de medición); y Sistema de indicadores (financieros y no financieros). Cincuenta expertos europeos validaron el anterior modelo de Informe a través de un Análisis Delphi, cuyo contenido se basó en las prácticas de medición y gestión de intangibles de un centenar de empresas europeas. Como se sabe,

¹⁸ Directora de Gestión del Conocimiento de la consultoría GECYT

el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y, por lo tanto, los esfuerzos se dirigen a su medición y gestión.

Al situarse en el contexto de los servicios, el tema resulta ser de vital importancia. Puede decirse que la medición del desempeño del Capital Intelectual adquiere mayoría de edad cuando se aplica a los servicios. La explicación de Fitzgerald¹⁹ es suficientemente clara:

“El control y la medición del desempeño han sido más intensamente investigados en el campo de la manufactura que en los servicios, pero existen cuatro diferencias claves entre ellas, lo que hace difícil la transferencia de preceptos de uno al otro. Estas cualidades son: intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad y caducidad”. Todas afectarán el proceso de medición del desempeño, no tanto en términos de qué debe medirse sino de cómo debe ser medido.

Con respecto a la *intangibilidad*, la mayor parte de los servicios, a diferencia de las salidas manufactureras son intangibles. Los clientes están comprando una mezcla de bienes tangibles y servicios intangibles, y esto hace que el proceso de servicios no sea tan fácil de controlar y de saber qué valora el cliente en el proceso.

Con relación a la *heterogeneidad*, debido a que las salidas de servicios son heterogéneas, el estándar de desempeño puede variar, especialmente donde existe un alto contenido de mano de obra. Es difícil asegurar la calidad consistente, por parte del mismo empleado día tras día, y todavía más difícil la comparación entre empleados, por lo que esto afectará de manera crucial lo que el cliente reciba.

La *simultaneidad* está dada como resultado de que la producción y el consumo de muchos servicios concurren en tiempo y lugar. Por consiguiente, la mayoría de los servicios no pueden ser contados, medidos, inspeccionados, comprobados o verificados de antemano a la venta para la entrega subsecuente al cliente.

Finalmente, la *caducidad* se refiere a que no es posible almacenar los servicios. De ello se deriva la imposibilidad de disponer de inventarios, frecuentemente usados por las empresas manufactureras para poder manejar las fluctuaciones de la demanda.

Debido a esto la prosecución de operaciones y control de calidad son problemas administrativos claves en los servicios, los cuales se tornan más difíciles por la presencia del cliente en el proceso de servicio. Aunque la simultaneidad de la producción y el consumo permiten ventas cruzadas y recolección de retroalimentación por parte de los clientes en tiempo real, una impresión desfavorable del proceso de servicio puede corroer la satisfacción de un cliente.

Por ello, la importancia en el turismo de medir el Capital Intelectual, ya que el mismo es comúnmente aceptado como parte del sector de los servicios y el producto turístico se presenta como un conglomerado, como una constelación de elementos tangibles e intangibles. Entre los elementos tangibles se hallan los bienes, los recursos, las infraestructuras y los equipamientos; entre los intangibles, se cuentan los servicios, los recursos humanos, la imagen de marca, el precio, etc.

¹⁹ Referenciado por Francesc Valls (1996) en “Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno”.

El concepto de producto es aplicable a los bienes y a los servicios. Unos y otros tienen elementos tangibles e intangibles, si bien en proporción muy distinta. Por lo general, los productos del sector de bienes industriales y de consumo tendrán un alto componente de elementos tangibles, mientras que los productos del sector de los servicios estarán compuestos por un alto espectro de elementos intangibles, existiendo siempre una combinación de los mismos en diversas proporciones en dependencia del sector, lo cual determinará cuáles son los elementos generadores de valor que más están contribuyendo a la organización.

En resumen, las entidades de servicios gestionan activos intangibles, tanto o más que las empresas industriales, requiriendo de la participación del productor del servicio y del sujeto consumidor en el momento de la prestación del servicio. Lo anterior conlleva a que las relaciones interpersonales, la actitud y el comportamiento del personal sean determinantes para la gestación del servicio, lo que dependerá en gran medida del grado de satisfacción, del compromiso y la lealtad de los empleados.

Aquí se enfatiza la importancia del factor humano, siendo esto todavía más cierto en los servicios, en el que los empleados forman parte integral del producto, incidiendo además en otros elementos del Capital Intelectual tales como las relaciones con sus clientes, su satisfacción, fidelidad, así como en la creación y difusión del conocimiento, en la utilización eficaz de las nuevas tecnologías, etc.

En el modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño, entre los ocho grupos de criterios para la medición se relacionan: el capital humano con indicadores de idoneidad del personal, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento del capital humano, organización y normación del trabajo; el capital estructural con indicadores de estructura tecnológica, uso de la tecnología, mejora de la tecnología y de los procesos, tecnología de la información; el capital relacional mercadotecnia con indicadores de conocimiento de los clientes, satisfacción y lealtad de los clientes, posicionamiento en el mercado, proveedores y clientes, reputación /marca.

“Para el sistema de turismo en Cuba resulta tanto un reto como una necesidad disponer de instrumentos que permitan definir, por un lado, el proceso de creación, y por otro, el de su medición en las empresas turísticas que han constituido la avanzada en el proceso de desarrollo del turismo”²⁰.

En el mundo actual donde las tecnologías para la hotelería y el turismo tienen la tendencia a equiparar la competencia entre los que pueden adquirirla, queda cada vez más como único elemento diferenciador de la calidad y del servicio el aporte creador, innovador y personalizado que incorpora el Recurso Humano, el cual para la mayoría de los estudiosos del tema se constituye en el principal bien capital de una instalación del sector.

No queda dudas entonces de que la formación se convierte, en el turismo, en una de las vías fundamentales para garantizar la calidad en su concepto contemporáneo. Todo esto requiere una conciencia acerca de lo que significa la inversión en recursos en la hotelería y el turismo. Tal significado está cada

²⁰ Monagas Docasal, Marusia. “El Capital Intelectual. Reflexiones sobre su medición en las empresas hoteleras”. 2006.

vez más en el centro de las decisiones estratégicas y en el fondo de los éxitos logrados por las empresas de excelencia del sector en Cuba y en el resto del mundo. Lo anterior significa un importante reto para el turismo cubano en su empeño hacia la competitividad y excelencia en el servicio, y es ahí donde se impone un enfoque en sistema que pueda garantizar adecuadamente el éxito de este propósito.

En la actualidad la función de los Recursos Humanos, tanto en Cuba como en muchas organizaciones en el mundo, no se considera como una forma de gerencia, ni pertenece al staff principal, el sector turístico cubano no representa una excepción dentro de esta regularidad.

Teniendo en cuenta que el Sector Turístico pertenece a un mercado altamente competitivo, y conociendo las nuevas contradicciones generadas en su dinámica, se hace imprescindible la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

“La estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo, el factor diferenciador son las PERSONAS. La calidad y el talento de los trabajadores, la motivación que sientan hacia el trabajo, la consideración que tengan hacia un trato justo hacia ellos, son aspectos que influyen de manera importante y directa en la productividad que se le imprima al trabajo, en la calidad del servicio que se presta, en la imagen de una entidad hotelera o extrahotelera y su supervivencia”²¹.

Principales herramientas de medición del Capital Intelectual

Hasta la fecha se han desarrollado varios modelos que reflejan cómo la determinación del Capital Intelectual es un elemento básico para la creación de valor de los negocios:

- El modelo de Skandia.

En 1991, Skandia AFS contrató a Leif Edvinsson para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinsson desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del «Balanced Score Card» (Kaplan y Norton, 1992, 1993).

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el capital financiero únicamente, pero la empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se muestra que el Capital Intelectual esta formado por: 1) capital humano, y 2) capital estructural, que se divide en capital de cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales) (Skandia Capital Prototype Report, Skandia 1998).

- El Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor).

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y stocks cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos

²¹ B. Gil, L. Ruiz e I. Ruiz: Ob. cit) (Bayón Mariné, Fernando y García Isa, Isabel: Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en el Sector del Turismo. Editorial Síntesis, Madrid, 1996.)

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

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El Monitor de Activos Intangibles de Celemi tiene por objetivo (Sveiby, 1997b) determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado "Balance Invisible" de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos: 1) "nuestros clientes", que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura, 2) "nuestra organización", es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo, 3) "nuestra gente", que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi. El Informe Anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos.

- Modelo de Dirección estratégica por Competencias.

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) está integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos (Co), 2) Capacidades (Ca), y 3) Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva. Para el cálculo del capital intelectual, propone la siguiente fórmula:

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

Donde:

CI: Capital Intelectual o Intangible.

CH: Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO: Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT: Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR: Capital Relacional o conjunto de competencias relacionales o de entorno.

- Technology Broker.

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

En la realización de este trabajo se ha seleccionado para la medición del capital intelectual el Cuadro de Mando Integral ya que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles. El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Marcador Equilibrado

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño.

La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

Una característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa. Este concepto se hizo popular por la aplicación que le dio en su oportunidad la empresa Skandia.

El Cuadro de Mando Integral permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de un mapa de enlace de causa-efecto, facilitando a los directivos de una herramienta para comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construido entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de la otra, si no que, haciendo que todos conozcan de que modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.

El Cuadro de Mando Integral constituye una importante herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Induce una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero,

marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

Los 4 ejes de la estrategia empresarial:

- Perspectiva Financiera.

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

- Perspectiva del cliente.

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

- Perspectiva Proceso Interno.

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades

de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Esta perspectiva, que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcancen los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

Varios autores han propuesto pasos para la creación de un cuadro de mando integral, los cuales serán tomados en consideración a los efectos esta investigación.

Por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral se determinarán indicadores que permitirán evaluar el Capital Intelectual.

Indicadores

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten dar cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que se interese conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser

estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Existen varios tipos de indicadores, entre los que se encuentran:

Indicadores Cuantitativos: son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicadores Negativos: son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

La tarea de búsqueda y selección de indicadores es una tarea delicada, que exige mucho cuidado y que requiere experiencia suficiente. Sucede a veces que existen muchos indicadores posibles para una misma variable y resulta difícil encontrar cuál o cuáles son los más apropiados para describirla.

En otros casos, los indicadores encontrados no son fáciles de medir y deben ser suplantados por otros menos confiables pero más asequibles a los medios disponibles por el investigador. También en ocasiones, algunos de los indicadores sugeridos no miden exactamente la variable, sino algún aspecto conexo o colateral, que en realidad posee menor relevancia.

Criterios para la selección y el uso de indicadores.

- Disponibilidad: existencia previa de la información o la relación costo-beneficio razonable en su obtención para el cálculo del indicador.
- Representatividad: cada indicador debe medir un aspecto significativo del concepto.
- Actualización: de acuerdo con los requerimientos del indicador la información debe actualizarse periódicamente.
- Consenso: es recomendable el mayor consenso científico en la selección y aplicación de los indicadores.
- Integración: deben susceptibles de integrarse a otros instrumentos científicos que se utilicen.
- Comprensión: los indicadores deben ser claros y sencillos de interpretar para facilitar la toma de decisiones.
- Simplificación: un menor número de indicadores, rigurosamente seleccionados, facilita su mejor comprensión y aumenta las posibilidades de aplicación.
- Resonancia: capacidad de los indicadores de despertar el interés de los actores implicados.
- Valores de referencia: cada indicador debe relacionarse con valores “umbrales”, con los cuales comparar sus resultados.

Conclusiones:

- Después de estudiar el desarrollo histórico que ha tenido la gestión del conocimiento y dentro de esta la gestión del capital intelectual, su integración y la aplicación en el sector empresarial, se reafirma la idea de que es el hombre con sus conocimientos y habilidades, el que decide la competitividad y la excelencia de las organizaciones del mundo de hoy.
- El análisis de los modelos y sistemas mas significativos de la gestión del Capital Intelectual demuestra que en el escenario actual de un entorno turbulento y muy competitivo para las organizaciones, es imprescindible el enfoque estratégico que valore la gestión de los activos intangibles dentro de la empresa y que el modelo que se cree para dicha gestión tiene necesariamente que estar en correspondencia con la estrategia de la organización, con sus objetivos, su filosofía de dirección y sus políticas

Bibliografía

1. Alhama Belamaric, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial: Realidades y retos/ Rafael Alhama Belamaric -- Ciudad de La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 2001.-- 115 p.
2. Arellano J. La libreta de Van Gaal y el cuadro de mando. Boletín AECA. (España) No. 49, Abril – Julio. www.aeca.es. 1999, Pág. 20.
3. BASTIDAS B., EUNICE L. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. / Eunice L. Bastidas B., Vicent Ripio Feliu. Disponible en
4. <<http://www.ucla.edu/ve/dac/Compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>>
5. Batista Machado Danmara/ Pérez Pérez Marienny. Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Las Tunas. / Danmara Batista Machado, Marienny Pérez Pérez. / Trabajo de Diploma / Universidad de Camagüey. 2004.
6. Blanco Dopico, I., Aibar, B. y Cantorna, S, “El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, número 98, volumen XXVIII, enero-marzo, 1999, pág. 89 a 104.
7. Boettcher, [Vanessa](#), “La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil”, disponible en <http://www.arearh.com/colab.htm>. (Consulta: 4 de marzo de 2008).
8. BUENO, E., et al. “Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la Actividad Investigadora y de Gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid” en Capital Intelectual y Producción Científica, Madrid, Dirección General de Investigación, 2002:19-69 p.
9. Casado, C.L El Economista de Cuba Online. La Habana. Cuba. “Gestión del Conocimiento”. Disponible en <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>. Consulta: 15 de abril de 2008.
10. Del Castillo Triana, Idalina. Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Disponible en: www.rekursosh.com.cu/. Consulta: 25 de febrero de 2008.

11. Edvinsson L, Malone M. Intellectual Capital.-- New York: Harper, 1997.
12. Ferrer Castañedo, Martha; León Toirac, Roxana. El capital intelectual y el Cuadro de mando integral. La Habana: Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. 2004
13. Fernández Polcuch, Ernesto. La medición del impacto social de la ciencia y la tecnología. En: Temas actuales de indicadores de ciencia y tecnología en América Latina y el Caribe. Compilado por Mario Albornoz, RICYT, 2001
14. Friedman, Batch and Walker (2000). Atraer, gestionar y retener el capital humano, Arthur Andersen, Barcelona, Paidós.
15. Hernández Salgado, A. (2006). Capital humano y su relación con las empresas. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>. (Consulta: 1ro de marzo de 2008).
16. Kaplan, R & Norton D. "El cuadro de mando integral"—Barcelona: Gestión 2000, 1997, pág 45.
17. _____. Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard. Publicado en Club Tablero de Comando www.tablero_comando.com. 2002, pág 11.
18. _____. "Putting the Balanced Scorecard to Work"-- Harvard Business Review, September-October, 1992 pág. 134 a 147.
19. Lazcano Herrera, C. (2000). Capital humano, en busca de un contexto. Disponible en:
<http://www.uh.cu/facultades/economia/Contenido/IIgestionempresarial/po-nenciascentrales/II1Carlos%20Lazcano.doc>. (Consulta: 16 de diciembre de 2007).
20. Licha, I: "Indicadores de gestión de la Investigación y el Desarrollo Tecnológico", Indicadores de Ciencia y Tecnología: estudio del arte y perspectivas, Martínez, E y Albornoz, M (editores), Nueva Sociedad, Caracas, 1998. 53-78p
21. López, Andrés y Gustavo Lugones. El proceso de innovación tecnológica en América Latina en los años 90. Criterios para la definición de indicadores. Trabajo presentado en el Curso-Taller "Indicadores de Innovación Tecnológica". Bogotá, 1997.
22. López Cerezo, José A. y José Luís Luján. Observaciones sobre los indicadores de impacto social. Trabajo presentado en el Seminario-Taller "Sociedad de la información y promoción de la cultura científica". Lisboa, 2001.
23. López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard, --Barcelona: Gestión 2000, 2004.
24. Mac Morrow, N. Knowledge Management: an introduction. Annual Review of Information Science and Technology, vol. 35, 2001, p. 381-422.
25. Machado Bermúdez, Ricardo: "Hacia un modelo de gestión del capital humano (activos intangibles) en las empresas turísticas cubanas", 2004. Disponible en Revista electrónica "El Economista de Cuba". Gestión del conocimiento: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>. (Consultado: 26 de enero de 2008)

26. Marín Triana Zamira. Los procesos en los sistemas de gestión de los recursos humanos. Gaceta Laboral Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social "Productividad" No. 15, La Habana, Cuba. 2006: 18-27 p.
27. Malhotra, Y. (1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines. Maeil Business Newspaper of Korea, February 19. Disponible en (<http://www.brint.com>). Citado por: Ramanauskiene, S. Knowledge Management: Organisational Dimension.
28. Martínez Puentes, S. (2003). Cuba más allá de los sueños. Editorial José [Martí](#). Ciudad de La Habana.
29. Monagas Docasal, Marusia: (2003) "Modelos de medición de capital intelectual", compilación de artículos.
30. Núñez, Jover. Indicadores y relevancia social del conocimiento. La Habana, 2003.
31. Ordóñez de Pablos, Patricia: "Algo sobre herramientas de medición de capital intelectual.", 2001 Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com (Consulta: 29 de enero de 2008)
32. Osorio Núñez, Maritza. El capital intelectual en la gestión del conocimiento. ACIMED v.11 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2003.
33. Paúl R. Niven, El Cuadro de Mando Integral--Barcelona, Gestión 2000, 2003.
34. Polino, Carmelo. Manual iberoamericano de indicadores de percepción social de la ciencia. Buenos Aires, 2007.
35. Quevedo Rodríguez, Vito. Folleto "Hacia la medición de la actividad científica y tecnológica a través de impacto de sus resultados". Bogotá, 2001.
36. Ramírez Reyes H. Capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización. Disponible en: <http://www.bccr.fi.cr/ci/infoenlace/abril2000/revistas/Capital.htm> Consulta: 22 de enero del 2008.
37. Rosanas., J, Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro del mando. Boletín AECA. No. 49. Abril Julio. www.aeca.es, 1999, 8p.
38. Sánchez Medina, A.J. (2006) Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ajsm/>. (Consulta: 5 de abril 2008)
39. Sznirer D, Saracho J M. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Disponible en: http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm (Consulta: 20 de marzo de 2008).
40. Torres Ordoñez, José Luís. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio/ José Luís Ordóñez. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com (Consulta: 26 de febrero de 2008).
41. Zamorano, Héctor. (2003). Modelos de Simulación para la Gestión del Conocimiento. Argentina. Disponible en: www.citynet.com.ar/estudio Consulta: 36 de febrero de 2008.

Anexo 1

Anexo No. 1. Definiciones de Capital Intelectual.	
Nombre	Definición
William Davidow	Los nuevos sistemas de registro contable deben medir el impulso de las compañías en términos de posición de mercados, lealtad de la clientela, calidad, etc.
Multinacional de Seguros Sueca Skandia	Posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado.
Sveiby	El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres (3) tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible.
Brooking, 1997	Conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.
Edvinsson, 1997	Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo
Steward, 1997	Material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.
Drogonetti y Ross (1998)	Plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Curriculum Vitae.

Autores:

Lic Ángel Bezabel Peña Velásquez

Licenciada en Economía del Turismo. Universidad de Holguín

Lugar de residencia: Calle 76 Edif. 17 Apto B Reparto Médico, Las Tunas.

Cuba, CP 75100.

E-mail: bezabel@minturlt.co.cu.

- Ha participado en eventos municipales y provinciales de Turismo.
- Realizo prácticas profesionales en instituciones de Turismo en Holguín y Las Tunas.
- Especialista en la Delegación Provincial del MINTUR

Dr. C. Luís O. Aguilera García

Licenciado en Filosofía, Master of Arts en Ciencias Filosóficas, Universidad Estatal de Moscú, Facultad de Filosofía. Doctor en Ciencias Filosóficas. Universidad Estatal de Moscú. Facultad de Filosofía. Profesor Titular Universidad de Holguín.

Lugar de residencia: Ciudad de Holguín. Provincia de Holguín.

- Se ha especializado en la investigación de los problemas de la Epistemología, Relación Universidad Sociedad, Pertinencia de la Educación Superior, Tendencias de la Educación Superior, Democracia y Sistema Político, Procesos Sociales de Transición, Historia de las Universidades, desarrollo y vertiente de su crisis actual, Teorías del socialismo y la contemporaneidad.
- Ha impartido conferencias en el IPN, UAM Iztapalapa ambas en el Ciudad México, D. F. de México, la Universidad Iberoamericana Plantel Golfo Centro de Puebla, Universidad Libre de Colombia, la Universidad Lomonósov de Moscú y en diferentes universidades cubanas. Ha publicado sus artículos en Cuba, Costa Rica, México, Colombia y Estados Unidos.

MsC. Ing Giovanni Alejandro Pablos Solís

Lugar de residencia: 13 de octubre 123 entre Lico Cruz y Lucas Ortiz, Las Tunas, Cuba, CP 75100.

E-mail: geovanips@ult.edu.cu

- Teléfono (particular)(53)(31) 34 16 65
- Teléfono (trabajo) (53) (31) 34 6142.
- Profesor y Jefe de la Disciplina "Gestión de Procesos Empresariales", adscrita al Departamento de Economía Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas del Centro Universitario Las Tunas
- Ing Químico .Instituto Politécnico de Bucarest Rumania-1987
- Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas (ESADE-2004)
- Diplomado Comunicación y Marketing-2005
- Especialización en Análisis Económico. Teoría y Aplicación- Universidad Complutense de Madrid 2007-2008.
- Metodología de la Investigación en las ciencias empresariales, *Centro Universitario de Las Tunas, Cuba-2007*
- Master en Dirección. Universidad de Camaguey, Facultad de Economía 2008