

EL CAPITAL INTELECTUAL EN COMFANDI

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

Investigador Principal:

PAULO CÉSAR MARULANDA LOREZ

Coinvestigador

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS II COHORTE
MANIZALES

2010

EL CAPITAL INTELECTUAL EN COMFANDI

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

Investigador Principal:

PAULO CÉSAR MARULANDA LOREZ

Coinvestigador

Trabajo de tesis para optar el título de:
Magíster en Administración de Negocios

Director

Phd. CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS II COHORTE
MANIZALES

2010

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de trabajo de grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Manizales, para optar el título de Magíster en Administración de Negocios

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Manizales, 19 de Agosto de 2011

Dedico el presente trabajo a mis padres, por que han sido la piedra angular en el proceso de ver cristalizados todos mis anhelos profesionales, a mi hija Paula Andrea por darme fuerza y ánimo para continuar a través de su cariño y quiero dedicarlo especialmente a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron cerca apoyándome en el transcurso de esta maestría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas las bendiciones recibidas y por la oportunidad de ampliar y mejorar mis conocimientos.

A mis padres, porque con su estímulo y respaldo me brindaron suficiente confianza y me ayudaron a trazar el camino al éxito.

A mi novia, quien cariñosamente me acompañó durante este proceso de formación.

A los docentes de la Universidad Autónoma, que participaron en la formación profesional; porque supieron entregar sus conocimientos y fueron importantes guías

Al señor Rodrigo Giraldo Parra, director regional de la Caja de Compensación Familiar del Valle - COMFANDI, por brindarme el tiempo necesario y el espacio donde pude aplicar todos mis conocimientos, al jefe de planeación Corporativo William Sánchez Peña, por brindarme el apoyo fundamental y la ayuda necesaria; a todo el personal de COMFANDI y a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron vinculadas en el desarrollo de este trabajo, gracias por permitir acercarme, conocer y realizar todos los diferentes estudios, además del aporte valiosísimo en mi formación profesional.

CONTENIDO

pag.

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I. CAPITAL INTELECTUAL	24
1. ANTECEDENTES	24
2. CONCEPTO E IMPORTANCIA	26
3. MODELOS	31
3.1. NAVIGATOR DE SKANDIA	33
3.2. MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO	35
3.3. TECHNOLOGY BROKER	36
3.4. MODELO DEL CANADIAN IMPERIAL BANK	37
3.5. MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES	38
3.6. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS....	39
3.7. MODELO NOVA.....	41
3.8. MODELO INTELECT	42
3.9. INTELLECTUAL CAPITAL BENCHMARKING SYSTEM.....	44
3.10. MODELO INTELLECTUS.....	45
4. OTROS MODELOS Y APORTES	48
4.1. EL BALANCED SCORECARD	50
4.2. MODELO VAIC.....	51
4.3. MODELO TREEOR	52
4.4. MODELO INTEGRADOR DE CAPITAL INTELECTUAL	52
5. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL	53
CAPÍTULO II. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	58
1. COMPONENTES Y DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL	59
1.1. INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL	61
1.1.1. Concepto y principios de utilización	61
1.1.2. Características	64
1.1.3. Clasificación	66
2. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL	69
2.1. MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO	72
2.2. MEDICIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	76

2.3. MEDICIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL	80
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	86
1. EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	86
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	89
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	100
4. EL INSTRUMENTO	100
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	106
6. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	110
7. VALIDEZ Y FIABILIDAD	111
8. PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	112
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EMPÍRICO	116
1. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE COMFANDI	116
1.1. CAPITAL HUMANO	117
1.1.1. <i>Experiencia, antigüedad y estabilidad laboral</i>	117
1.1.2. <i>Nivel educativo y formación</i>	119
1.1.3. <i>Género y edad</i>	122
1.1.4. <i>Competencias laborales</i>	123
1.2. CAPITAL ESTRUCTURAL	125
1.2.1. <i>Cultura organizativa</i> :	126
1.2.2. <i>Tecnología y procesos</i>	131
1.2.3. <i>Investigación, desarrollo e innovación</i>	134
1.3. CAPITAL RELACIONAL	137
1.3.1. <i>Clientes y proveedores</i>	138
1.3.2. <i>Cooperación y alianzas</i>	143
1.3.3. <i>Imagen corporativa</i>	147
1.3.4. <i>Responsabilidad social empresarial</i>	150
1.4. RELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFANDI	155
1.4.1. <i>Relación entre capital humano y capital estructural</i>	156
1.4.2. <i>Relación entre capital humano y capital relacional</i>	158
1.4.3. <i>Relación entre capital relacional y capital estructural</i>	161
CAPITULO V. PROPUESTA PARA GESTIONAR EL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFADI	166
1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFANDI	166
2. PROPUESTA PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS	173
2.1. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL HUMANO ...	173

2.2. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	175
2.3. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL RELACIONAL	179
3. PROPUESTA PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS IDENTIFICADAS.	180
3.1. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL HUMANO ...	181
3.2. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	181
3.3. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL RELACIONAL	183
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES GENERALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	185
BIBLIOGRAFIA	193
ANEXOS	204

ÍNDICE DE TABLAS

	pag.
Tabla 1.1. Trabajos antecedentes del capital intelectual	25
Tabla 1.2. Definiciones de capital intelectual	27
Tabla 1.3. Principales modelos de capital intelectual.....	32
Tabla 1.4. Monitor de Activos Intangibles	39
Tabla 1.5. Marco genérico y específico del modelo ICBS.....	44
Tabla 1.6. Estructura del Modelo Intellectus	48
Tabla 2.1. Clasificación de los indicadores de capital intelectual.....	66
Tabla 2.2. Tipología del capital intelectual	70
Tabla 2.3. Dimensiones, factores o variables del capital humano	73
Tabla 2.4. Indicadores de capital humano	75
Tabla 2.5. Dimensiones, factores o variables del capital estructural.....	77
Tabla 2.6. Indicadores de capital estructural.....	79
Tabla 2.7. Dimensiones, factores o variables del capital relacional	81
Tabla 2.8. Indicadores de capital relacional	83
Tabla 3.1. Evolución histórica de Comfandi	91
Tabla 3.2. Portafolio de productos y servicios de Comfandi.....	96
Tabla 3.3. Estructura de la encuesta para identificar y medir el capital intelectual de la empresa	102
Tabla 3.4. Indicadores de capital humano	107
Tabla 3.5. Indicadores de capital estructural.....	108
Tabla 3.6. Indicadores de capital relacional.....	109
Tabla 4.1. Experiencia, antigüedad y estabilidad laboral	118
Tabla 4.2. Nivel educativo y formación	120
Tabla 4.3. Género y edad del personal	122
Tabla 4.4. Competencias del personal.....	123
Tabla 4.5. Cultura organizativa	127
Tabla 4.6. Tecnología y procesos	131

Tabla 4.7. Investigación desarrollo e Innovación	135
Tabla 4.8. Clientes y proveedores	139
Tabla 4.9. Tiempos de respuesta.....	142
Tabla 4.10. Cooperación y alianzas.....	144
Tabla 4.11. Alianzas y convenios activos en Comfandi	146
Tabla 4.12. Imagen corporativa	148
Tabla 4.13. Responsabilidad social empresarial.....	151
Tabla 4.14. Gestión ambiental	153
Tabla 5.1. Debilidades del capital intelectual.....	167
Tabla 5.2. Fortalezas del capital intelectual.....	169
Tabla 5.3. Acciones para superar las debilidades del capital humano.....	175
Tabla 5.4. Acciones para superar las debilidades del capital estructural.....	178
Tabla 5.5. Acciones para superar las debilidades del capital relacional	180

ÍNDICE DE FIGURAS

pag.

Figura 1.1. Modelo Navigator de Skandia.....	34
Figura 1.2. Modelo de la Universidad de West Ontario.....	35
Figura 1.3. Modelo Technology Broker.....	36
Figura 1.4. Modelo del Canadian Imperial Bank.....	38
Figura 1.5. Estructura y función del Capital Intelectual.....	40
Figura 1.6. Modelo Nova.....	42
Figura 1.7. Modelo Intelect.....	43
Figura 1.8. Modelo Intellectus.....	46
Figura 1.9. Balanced Scorecard.....	50
Figura 3.1. Ubicación geográfica de Comfandi.....	92
Figura 3.2. Organigrama – Comfandi.....	99
Figura 3.3. Pretensión de la investigación.....	113

GLOSARIO

ACTIVO: Que tiene o posee valor en la sociedad

INTANGIBLE: Que no tiene realidad física, por lo tanto es imperceptible a los sentidos (impalpable), pero que existe en el medio

BALADÍES: Triviales, insignificante, superficiales o de poco aprecio

TANGIBLE: Que se puede tocar, es palpable, existe de forma física, por lo tanto es contabilizable al percibirse de manera clara y precisa, termino designado principalmente para cosas u objetos materiales

STAKEHOLDERS: Termino ingles utilizado para referirse a un grupo de personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la actividad de la organización.

RESUMEN

El “capital intelectual” es uno de los conceptos más difíciles de medir en economía. Por ello, existe un escaso consenso en la doctrina alrededor de cómo han de tratarse conceptualmente los activos intangibles y qué es lo que constituye una medición satisfactoria de los mismos. La abundante literatura acerca del capital intelectual en los últimos años, propone diversos modelos y estudios efectuados sobre esta medición, pero la falta de consenso para abordar el tema y la carencia en la aplicación en empresas de nuestra región, motivan a los investigadores a diseñar un instrumento y aplicarlo; es decir, buscar cómo hacerlo, con cuáles indicadores, en qué tiempo, y para qué propósito.

La presente tesis tiene como objeto contribuir a la mejora de la gestión del capital intelectual en Comfandi; el trabajo identifica y mide los activos intangibles en la organización, estableciendo criterios claros para la definición de un cuadro de indicadores de capital intelectual, además esboza los conceptos asociados al capital intelectual, y sobre todo hace un especial énfasis en analizar las relaciones entre cada una de las dimensiones que componen el capital intelectual.

Por otro lado, actualmente no existe una herramienta que sugiera en detalle cómo desarrollar un proceso de gestión del capital intelectual en la Caja de Compensación Comfandi, partiendo de que no se conoce si está o no apta para adoptar esta teoría. Lo que se desea es realizar un análisis de la situación de la empresa en cuanto a su capital humano, estructural y relacional orientado al aprovechamiento de los recursos con los que cuenta en la actualidad.

ABSTRAC

"Intellectual Capital" Is one of the more difficult to measure in economics. Therefore, there is little consensus in the literature about how it should be conceptually intangible assets and what constitutes a satisfactory measure of them. The abundant literature on intellectual capital in recent years, recounts various models and studies conducted on this measure, but the lack of consensus to address the issue and the lack in the implementation in companies of our region, encourage researchers to design a instrument and apply it, in other words, find how to do so, which indicators, how long and for what purpose.

This thesis aims at contributing to improving the management of intellectual capital Comfandi, the study identifies and measures the intangible assets in the organization, establishing clear criteria for defining a set of indicators of intellectual capital, also outlines the concepts related to intellectual capital, and above all a special emphasis on analyzing the relationships between each of the dimensions that make up the intellectual capital.

On the other hand, there is currently no tool to suggest in detail, information on how to develop a process of intellectual capital in the Compensation Fund, assuming that it is not known whether or not suitable to adopt this theory. What is desired is to analyze the business environment, in terms of human capital, structural capital and relational-oriented use of resources that currently has.

INTRODUCCIÓN

El escenario global actual en el que operan las organizaciones se caracteriza por su dinamismo, complejidad e incertidumbre, afectando las condiciones y atributos requeridos para su competitividad. La competitividad empresarial es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. También puede entenderse como la posición relativa frente a sus competidores y la aptitud y capacidad para sostenerla en forma duradera y de mejorarla, si ello es posible (Bueno, 1995).

La consideración dominante durante varias décadas según la cual una organización posee una ventaja competitiva cuando ocupa una posición de mercado única y superior en términos de costo, diferenciación o especialización (Porter, 1991; Spanos y Lioukas, 2001) precisaba ser complementada desde una perspectiva que rescatara la visión del fenómeno desde el interior de la empresa.

En la perspectiva externa de la competitividad, las condiciones estructurales y políticas inciden en la generación y sostenimiento de la competitividad. Así, la dotación de recursos, la infraestructura de transportes y comunicaciones, la estructura del sistema de ciencia y tecnología, la estructura competitiva del mercado y el tejido industrial, suelen citarse como fuentes indirectas de ventaja competitiva (Porter, 1991; Camisón, 1996). Sin embargo, sobre estos aspectos tiene una muy reducida posibilidad de decidir o actuar la empresa individualmente considerada.

La dimensión interna de la competitividad surge de los aspectos que definen las “competencias básicas” o las “capacidades competitivas en la empresa”, considerada como organización o como un sistema socioeconómico abierto que

se configura en base a un conjunto de recursos y capacidades, con el que se puede entender la forma en que la empresa puede generar y defender sus ventajas competitivas en interacción con las condiciones externas (Bueno y Valero, 1985; Bueno, 1993). Bajo esta perspectiva, la gerencia representa una capacidad crítica, dado que es la responsable de obtener, aplicar y aprovechar óptimamente, en el tiempo, los recursos.

En este marco de referencia, surge el enfoque del capital intelectual, mediante el cual la organización identifica, mide y gestiona un conjunto de activos intangibles en función de su estrategia y competitividad, partiendo de la consideración que dichos activos, tanto en su perspectiva de recurso o de capacidad, son la más poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización.

Antecedentes, motivos y justificación

El capital intelectual es aún incipiente, dado que la propuesta teórica toma fuerza y se expande en la última década del siglo XX, tiempo durante el cual comienzan a aparecer modelos, estudios e investigaciones a nivel mundial, principalmente en Europa y Norteamérica, a partir del entusiasmo de algunos pioneros del tema en organizaciones como Skandia o Celemi y, sobre todo, por el interés y producción de académicos e investigadores en esta línea de trabajo, dentro del marco de la dirección estratégica de las organizaciones.

Por lo tanto, no sorprende la escasez de trabajos de tipo académico y de investigaciones que recojan evidencia empírica sobre el estado del tema en las empresas de la región. De hecho, tras consultar en las universidades y gremios del eje cafetero (bases de datos, bibliotecas y visitas personales) no se encontró ningún trabajo orientado a identificar y medir el capital intelectual de las empresas de la ciudad de Manizales. Salvo dos trabajos referidos a instituciones de educación superior (Universidad del Quindío y Universidad de Caldas), el panorama es igual de desalentador en el resto del eje cafetero.

Tal como se desprende de lo hasta ahora expresado, el capital intelectual representa un tema novedoso, muy poco abordado en estudios e investigaciones efectuadas en la región del eje cafetero colombiano o que la incluyan como parte de los mismos. La carencia de evidencia empírica que soporte la joven teoría sobre el particular o que permita perfeccionarla, aparece como una necesidad que ha de ser satisfecha. En tal sentido, el presente ejercicio investigativo resulta atractivo para sus actores, convencidos de la contribución que representa en el proceso de construcción y posicionamiento de nuevos paradigmas.

La importancia del tema radica en que los activos de naturaleza intangible, tanto como recurso o capacidad, están siendo considerados como los de mayor potencial para la generación de ventajas competitivas sostenibles, dados sus atributos: son valiosos, escasos, difíciles de imitar y sustituir. En consecuencia, la gerencia de las empresas locales y regionales requiere identificar y medir el mismo de una manera frecuente, confiable y consistente, contando así con información valiosa para tomar decisiones estratégicas. En tal sentido, el presente estudio les permitirá acceder a tal información, junto con una metodología que podrán seguir aplicando en el marco de una lectura dinámica del fenómeno, efectuando aportes no solo al ejercicio de la academia, sino también a la práctica empresarial.

Además, el estudio resulta pertinente, ante todo, por su profunda conexión con el objeto de estudio de la Maestría en Administración de Negocios: “conjunto de recursos y capacidades que generan ventaja competitiva sostenible para la organización”. En este caso, se trata de los recursos o activos intangibles que pueden ser gestionados de mejor forma (capacidad) en tanto se identifique, mida y comprenda su composición.

El problema de investigación

Ubicados en la región del eje cafetero, las organizaciones han comenzado a interesarse y reflexionar sobre el capital intelectual, pero no han procedido a identificar, de manera rigurosa y sistemática, el capital intelectual que poseen, razón por la cual sus directivos carecen de la información necesaria para poder gestionar adecuadamente sus activos intangibles, aspecto crucial en el entorno actual de los negocios.

Si la organización desconoce su capital intelectual tiene serias limitaciones para formular e implementar estrategias, políticas y procesos que contribuyan de manera significativa a su competitividad, con las nocivas consecuencias que ello implica, en especial desde lo económico y lo social, dado que una mayor competitividad normalmente se ve reflejada, entre otros aspectos, en condiciones más favorables de desarrollo, empleo, calidad, valor agregado y generación de ingresos.

El escenario brevemente esbozado es consecuencia, también, de la inexistencia de un modelo de medición del capital intelectual universalmente adoptado, que permita la comparación, bajo los mismos parámetros, entre empresas, hecho que desanima su aplicación. Además, todavía no se ha esclarecido lo suficiente si este capital debe incluirse en los informes contables y los estados financieros de las empresas, ante las consecuencias en materia de impuestos que pudieran derivarse.

Sin embargo, en los modernos sistemas de valoración de empresas se viene observando cómo la medición de sus activos intangibles se lleva a cabo, con el fin de determinar el valor de la empresa en el mercado. Por tanto, las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o actividad, requieren identificar y gestionar adecuadamente su capital intelectual, no solo para efectos de su cotización en el mercado o posible venta o adquisición, sino para fortalecerse competitivamente,

evitando, por desconocimiento o indiferencia, desaprovechar, disminuir o destruir dicho capital.

Con base en lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el capital intelectual de Comfandi.

Responder este interrogante implica hacerlo con su capital humano, estructural y relacional, por ser los componentes que lo integran y, así, servir de insumo para la formulación de propuestas para mejorar su gestión, por lo que es el momento de precisar los objetivos del estudio.

Objetivos

El objetivo general de la investigación es determinar el capital intelectual de Comfandi.

Como objetivos específicos, se tienen:

- Identificar el capital humano de Comfandi.
- Identificar el capital estructural de Comfandi.
- Identificar el capital relacional de Comfandi.
- Analizar, con base en la medición efectuada, la composición del capital intelectual de Comfandi.
- Formular acciones orientadas a la mejora en la gestión del capital intelectual de Comfandi.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación y lograr los objetivos propuestos, la investigación se ha estructurado en cinco capítulos, a los cuales se adicionan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio, tal como se detalla a continuación:

Los dos primeros capítulos constituyen el marco teórico del estudio. Así, en el capítulo primero, relativo al capital intelectual, se establece su importancia y definición, para luego describir y analizar los diversos modelos de capital intelectual existentes en la literatura especializada, determinando rasgos comunes entre ellos.

El capítulo segundo, sobre la identificación y medición del capital intelectual, identifica, describe y analiza los componentes del capital intelectual (humano, estructural y relacional), las dimensiones, factores o variables que integran cada uno de ellos y los indicadores más comunes utilizados para su medición. Cada uno de los temas mencionados se conceptualiza y, sobre los indicadores en particular, se consideran un conjunto de principios básicos, las características que han de reunir y la clasificación de los mismos, nivel de profundización necesario, debido a que, en definitiva, la medición del capital intelectual se concreta en el terreno de los indicadores contemplados en el estudio.

El capítulo tercero se ocupa de la metodología y, por lo tanto, precisa el tipo de investigación y argumenta la validez del estudio de caso como estrategia para su realización. Se presenta la empresa objeto de estudio y se sustenta el porqué de su elección (importancia socioeconómica, evolución histórica, localización geográfica, tamaño...). Además, se describe en detalle el instrumento aplicado para la recolección de la información (encuesta) y el proceso llevado a cabo para reunirla, abordando, también, los criterios de validez y fiabilidad requeridos para este tipo de trabajos.

El cuarto capítulo, tras presentar los hallazgos en materia del capital intelectual de la empresa objeto de estudio, analiza su composición. Para tal fin, comienza por analizar, independientemente, cada uno de sus componentes, a la luz de las dimensiones que contempla y el comportamiento del grupo de indicadores a través de los cuales han sido éstas medidas. En consecuencia, se efectúa un análisis

individualizado del capital humano, del capital estructural y del capital relacional de la empresa.

Posteriormente, se efectúa un análisis basado en las relaciones existentes entre los diversos componentes del capital intelectual de la empresa que constituye el caso de estudio, con base en el cual se conecta el capital humano con el estructural y el relacional, y lo mismo ocurre entre los dos últimos mencionados. De esta forma, se produce una lectura sistémica del fenómeno.

A partir del análisis efectuado, en el capítulo quinto se presenta una propuesta de mejora de la gestión del capital intelectual, para lo cual se destacan las principales debilidades y fortalezas encontradas al respecto y se procede a recomendar una serie de acciones que puede adelantar la empresa con el fin de reducir, eliminar o superar las primeras, y de optimizar o maximizar las segundas, con el propósito que al hacerlo, incremente su capital intelectual y, por esta vía, contribuya de forma positiva a su competitividad.

La investigación finaliza con las conclusiones obtenidas con la realización del estudio, las recomendaciones efectuadas tanto en el ámbito académico como en el empresarial y con la enunciación de las limitaciones que le son propias, en particular por tratarse de un estudio de caso desarrollado en una sola organización.

Capítulo I.

CAPITAL INTELECTUAL

La era actual está influida por la demanda de nuevas formas de gestionar el valor en la economía a partir de los recursos intangibles, de activos basados en conocimiento y, en suma, del papel relevante del capital humano. Estas cuestiones no son en absoluto baladíes y tienen, además, una importancia cada vez más elevada en la estructura de valor de la gran mayoría de los bienes y servicios actuales, si se efectúa la comparación con la importancia relativa de los activos tangibles.

Tal situación no ha pasado desapercibida en los mercados, ya que éstos, desde la década de los noventa hasta nuestros días, han ido poniendo de manifiesto la diferencia significativa entre el valor que otorgaban a las empresas y el valor recogido en las cuentas anuales de acuerdo con criterios valorativos y principios de contabilidad generalmente aceptados. Este auge reciente no debe hacer olvidar que, desde épocas más remotas, existían ya voces autorizadas que llamaban la atención acerca de la importancia de los recursos de naturaleza intangible.

1. ANTECEDENTES

Aunque el interés empresarial por el capital intelectual ha venido creciendo exponencialmente en los últimos años, en la revisión efectuada a la literatura especializada se encuentra el primer antecedente formal en 1890, cuando Alfred Marshall, en el libro IV de sus principios de Economía, presenta con gran maestría del lenguaje y tino conceptual el papel relevante del conocimiento (recurso

intangible considerado esencial y crítico para la empresa) como factor dinamizador de la producción y clave para entender la evolución de la economía y de sus mercados, por lo que su medición y la capacidad de su gestión fueron cuestiones, al menos para él y sus discípulos, de la mayor importancia. Por lo tanto, ya se pensaba en estas cuestiones desde los años finales del siglo XIX.

La estela de Marshall fue seguida en las primeras décadas del siglo XX por un grupo de economistas que han ido configurando el “grupo del enfoque del conocimiento en economía”, el cual se diluye en el último cuarto del siglo pasado, aflorando sus ideas de forma pujante al final del mismo, posiblemente por el impacto de los trabajos de Nonaka y por las aportaciones de los autores de los principales modelos de capital intelectual, muchos ellos publicados desde los primeros años hasta el final de la última década de los noventa. Los trabajos que anteceden esta “explosión” en torno al capital intelectual se relacionan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Trabajos antecedentes del capital intelectual

Autor	Año
K.J. Arrow	1962, 1969 y 1971
K.E. Boulding	1956 y 1966
F.A. Hayek	1945
F.H. Knight	1921
F. Machlup	1962 y 1980
H.A. Simon	1947 y 1968

Fuente: Elaboración propia

Estos trabajos dan cuenta de la importancia de los intangibles para la acción y los resultados obtenidos por las empresas, destacando el conocimiento poseído y utilizado por las personas, como ocurre en el caso del trabajo preciso y de calidad efectuado por Boulding (1966), en el que presenta el término “conocimiento” como la nueva forma de entender la creación de valor en la economía, sin olvidar la

serie de problemas que el mismo conlleva para explicar el correspondiente transformador, basado en la acumulación de información, su conversión aplicada como nuevo conocimiento para el sistema o bien sea en los derechos de propiedad del mismo.

Así, los estudios pioneros en materia de capital intelectual se centran en el conocimiento como activo intangible clave y en el talento humano, al ser las personas quienes lo poseen, lo comparten y, finalmente, lo aplican en pro de beneficios para la organización, sin que en ninguno de ellos aparezca la denominación de capital intelectual, tal como ahora se utiliza. No obstante, de ellos puede extraerse el capital humano como núcleo central del capital intelectual y considerar este último como una perspectiva para gestionar el conocimiento en la empresa, aspectos que se hacen palpables al examinar las diversas definiciones acerca del capital intelectual.

2. CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Dada su naturaleza invisible, intangible y dinámica, hay quienes señalan la dificultad de definir con precisión y rigurosidad el capital intelectual (Monclús, 2005). Sin embargo, el análisis de las diferentes definiciones propuestas por la literatura especializada muestra un cierto consenso y consistencia en la forma de conceptualizarlo.

Funk y Wagnal (1977), ofrecen un primer acercamiento, al señalar que el adjetivo intelectual refiere a algo de o perteneciente al intelecto, que compromete o requiere el uso del mismo, mientras que el capital refiere al nombre que se da a la riqueza en cualquier forma empleada en la producción de mayor riqueza, o disponible para ello. Además, el hecho de llamarlo “capital” hace referencia a sus raíces económicas, pues fue descrito por Galbraith (1969), como un proceso de

creación de valor y un activo al mismo tiempo, noción que pone de relieve su aspecto dinámico.

El término capital intelectual, utilizado con frecuencia como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad a partir del conocido artículo de Steward (1991). Desde entonces, han proliferado diversas definiciones de capital intelectual (ver tabla 1.2).

Tabla 1.2. Definiciones de capital intelectual

Autor	Concepto
Bueno (1998)	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva.
Brooking (1997)	Combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.
Mantilla (2004)	Conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos.
Edvinsson y Malone (1997)	Conocimiento que puede convertirse en valor.
Euroforum (1998)	Conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
Steward (1998)	La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva... ese material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – que se puede aprovechar para crear riqueza.
Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos
Nazari y Herremans (2007)	Conjunto de elementos de naturaleza inmaterial que son imprescindibles para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad en un entorno basado en una economía del conocimiento.
Swart (2006)	El rendimiento tangible en forma de productos y servicios dentro del mercado de la empresa, el conocimiento único y valioso y habilidades tanto a nivel individual y colectivo están integrados dentro de estos productos y servicios,
Mouritsen <i>et al.</i> (2002)	Fuentes de conocimiento para toda la organización, que en combinación, poseen capacidades, haciendo posible que la organización pueda tomar medidas.
Rastogi (2002) EN	Capacidad integral de la empresa o capacidad – meta para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades en su interés continuo de la búsqueda de valor.

Fuente: Elaboración propia

De manera intuitiva, el capital intelectual puede entenderse como la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa (Salmador, 2007), autor para el que, desde una perspectiva formalizada, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que generan valor para la empresa.

Tras analizar las diversas definiciones expuestas, se hace evidente que comparten que el capital intelectual:

- Está referido a recursos o activos intangibles.
- Dichos intangibles engloban recursos y capacidades, ya que implican combinación y dinamismo, y
- Tienen carácter estratégico, al ser fuente de ventaja competitiva.

Este conjunto de recursos, producto del intelecto humano, debería poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que en el actual mundo competitivo está más relacionado con el valor que otros elementos, si se tiene en cuenta que los activos más apreciables para las compañías ya no son los activos tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria o los stocks, sino, por el contrario, los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, a lo cual se le denomina, normalmente, capital intelectual (Bueno, 1998).

Así, en la sociedad y economía de nuestro tiempo, definida como de los intangibles o del conocimiento, la cuestión del valor y de la medida cobran nuevamente relevancia especial. Las luces y sombras que ha ido incorporando la llamada nueva economía, la cual mostró en unos primeros años un ilusionante fulgor, que después se trocó en una decepcionante realidad, se explica en buena medida por la falta de adaptación del sistema social a las nuevas circunstancias económicas y a los nuevos modos de producción generados por la información,

los intangibles y el impacto de los activos intelectuales creados por el conocimiento puesto en acción en las organizaciones protagonistas de la nueva sociedad.

En este escenario, si se echa un vistazo a los entresijos de un éxito empresarial, lo más probable es encontrarse con lo que se denomina como una “ventaja invisible” (Low y Cohen, 2004). Se trata de una ventaja que la empresa en cuestión comprende y utiliza, pero que los competidores no pueden copiar con facilidad, pues radica en una mejor gestión de sus activos intangibles que, a pesar de no estar contemplados en los balances de situación o en los de resultados, son los impulsores, controlables y generalmente cuantificables, de la creación del valor empresarial.

En síntesis, los activos intangibles están transformando la manera de dirigir los negocios, conseguir socios, diseñar los productos, vender los servicios e interactuar con los clientes, por lo que tienen profundas implicaciones en la definición y aplicación de la estrategia de negocio, en la toma de decisiones y, en general, en las fuentes de creación de valor para los diversos agentes que interactúan con la organización.

Cañibano y Sánchez (2004), señalan la gran importancia del capital intelectual no solo para directivos empresariales, como antes se ha visto, sino también para los académicos, inversionistas y creadores de políticas públicas, apoyados, entre otros motivos, en que diversos estudios han documentado la relación positiva entre las inversiones realizadas en intangibles y las futuras ganancias y el valor de las empresas y en que una gestión empresarial de éxito requiere que los intangibles se identifiquen, midan y controlen, puesto que estos han demostrado claramente ser la principal fuente de ventaja competitiva en las empresas modernas.

Amparados en la literatura existente, Marr *et al.* (2003) sugieren que la organización debería medir y gestionar su capital intelectual por tres razones: estrategia, influencia del comportamiento y validación externa.

Con relación a la estrategia, porque la confianza de las organizaciones en el capital intelectual como recurso de ventaja competitiva ha aumentado tremendamente, por lo que tanto la industria como la academia han creado un nuevo lenguaje para darle cabida y comprenderlo. En un ambiente competitivo, donde las pequeñas empresas están ampliando su participación de mercado introduciendo productos innovadores de alta calidad y servicio, el capital intelectual de la organización es el que ayuda a determinar la verdadera posición competitiva (Klein, 1998).

En lo que respecta a la influencia del comportamiento, muchas compañías han encontrado que las mediciones únicamente financieras tienen un fin de corto plazo (Jhonson y Kaplan, 1997), mientras que recientes estudios han demostrado que las mediciones de desempeños no financieros son mejores para predecir el largo plazo. Además, Kaplan y Norton (1996, p. 7) afirman que *“la colisión entre la fuerza irresistible para crear capacidades competitivas en el largo plazo y el objeto inamovible de los modelo de contabilidad para costos históricos financieros”*, ha creado la necesidad de un nuevo sistema para medir el desempeño que incluya medidas o indicadores no financieros, tal como lo hace el capital intelectual.

Sobre la validación externa, la gran presión sobre las compañías para medir y reportar el valor de su capital intelectual está incrementando y puede afectar su relación con los stakeholders claves, en momentos en que un buen grupo de autores y teorías resaltan la necesidad y conveniencia de que las compañías desglosen el capital intelectual en sus reportes anuales, de manera que se dé más transparencia a su gestión y las decisiones que afectan el rumbo de la compañía puedan ser tomadas con base en información más completa, real y oportuna.

La importancia del capital intelectual y el consecuente interés por su óptima gestión, tanto para académicos como para directivos y consultores de empresa, es un imperativo que, en opinión de algunos investigadores, ni los antecedentes teóricos ni la evidencia empírica bastan para lograrlo (Cañibano y Sánchez, 2004), asunto que lleva a abordar los modelos de capital intelectual, como alternativas para conocer, identificar, medir, informar y gestionar el capital intelectual que no reflejan los estados contables, alcanzando esta omisión o brecha, en ocasiones, cifras verdaderamente elevadas.

3. MODELOS

El término modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea de ejemplo y la representatividad. De hecho, cualquier modelo puede entenderse como la representación mental de un sistema real, de su estructura y su funcionamiento. Se trata de *“herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción”* (González, 1999, p.132).

Como señala Ortiz de Urbina (2003), los principales objetivos que persiguen los modelos de capital intelectual, son los de analizar los determinantes de la creación de valor de la empresa, establecer qué elementos componen el capital intelectual y servir de herramienta para analizar y medir el capital intelectual, al establecer los activos intangibles de la empresa, proveer indicadores de medida e interrelacionar los bloques de capital intelectual, o al relacionar éste y el capital financiero, o al hacerlo con el aprendizaje.

De esta manera, la utilidad de los modelos de capital intelectual es doble: en primer lugar, ser más competitivos (mantener y mejorar las ventajas competitivas), lo cual es posible al recoger de forma explícita y ordenada los elementos intangibles más importantes para la organización, facilitando la valoración del

capital intelectual, y, en segundo lugar, elaborar informes de capital intelectual, que soporten la toma de decisiones en la organización y comuniquen el valor real de la empresa a los stakeholders claves.

En la literatura especializada se encuentra una serie de modelos referidos al capital intelectual (tabla 1.3), que buscan identificarlo, saber cómo se crea, medirlo mediante un conjunto de variables e indicadores, y gestionarlo desde una perspectiva dinámica con el fin de incrementarlo, para que mejore su contribución a la competitividad de la organización, en conexión con la estrategia de negocio y la generación de valor.

Tabla 1.3. Principales modelos de capital intelectual

Autor	Modelo
Edvinsson (1992)	Navegador de Skandia
Bontis (1996)	Universidad Western Ontario
Brooking (1996)	Technology Broker
Saint- Onge (1996)	Canadian Imperial Bank
Edvinsson y Malone (1997)	Navegador de Skandia (actualizado)
Sveiby (1997)	Monitor de Activos Intangibles
Bueno (1998)	Dirección estratégica por competencias
Camisón, Palacios y Devece (1998)	Nova
I.U. Euroforum Escorial (1998)	Intelect
Viedma (2001)	Intellectual Capital Benchmarking System
Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)	Intellectus (2003)

Fuente: Elaboración propia

3.1. NAVIGATOR DE SKANDIA

El Modelo Navigator de Skandia (Edvinsson y Malone, 1992 y 1997) es, sin lugar a dudas, el primer modelo dinámico y holístico de capital intelectual. Aparece por primera vez en la memoria económica y financiera de la compañía del año 1992. Desde entonces, su aplicación práctica y su difusión internacional lo han convertido en una referencia paradigmática.

Según Ordóñez de Pablos (2003), el modelo fue construido en torno a dos objetivos: en primer lugar, la valoración del capital intelectual de la empresa, para lo cual era preciso diferenciar los principales componentes del capital intelectual. Este concepto se calculaba mediante la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable. Una vez obtenida la valoración del capital intelectual, se calcula el capital estructural como diferencia entre el capital intelectual y el capital humano. De este modo, mediante sucesivas restas de los diferentes componentes del capital intelectual, se obtiene un residuo final correspondiente a los activos intangibles, es decir, los recursos organizativos no identificables y no sujetos a medición.

En segundo lugar, se perseguía la “navegación”, es decir, la “búsqueda de otro lenguaje” de informes dinámicos. La navegación se encamina a destacar el proceso continuo de fortalecer la sostenibilidad de la organización a largo plazo y nutrir sus raíces para la generación continuada de flujos de fondos, sirviendo, además, para el desarrollo de un índice de materias para visualizar los patrones de capital intelectual de la organización.

El modelo, para efectos del esquema de valor, distingue dos componentes básicos dentro del capital intelectual: el capital humano y el capital estructural. El capital estructural está integrado, a su vez, por tres elementos: los clientes, los procesos y la capacidad de innovación. Sin embargo, el Navegador no se estructura en componentes del capital intelectual, sino en torno a diversas “áreas de enfoque”

en las que la empresa concentra su atención y para las cuales se establecen indicadores de medición. Dichas áreas son el enfoque financiero, el enfoque clientes, el enfoque proceso, el enfoque de renovación y desarrollo y el enfoque humano (figura 1.1).

El aspecto más innovador del modelo es la identificación de estos enfoques con un horizonte temporal determinado. De esta manera, el pasado de la empresa se define mediante el enfoque financiero, el enfoque de clientes y el de procesos representan la situación presente de la organización y la información sobre el devenir futuro se recoge en el enfoque de renovación y desarrollo. Especial importancia tiene el enfoque humano como centro de gravedad del Navegador, directamente relacionado con las otras perspectivas del capital intelectual.

Figura 1.1. Modelo Navigator de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

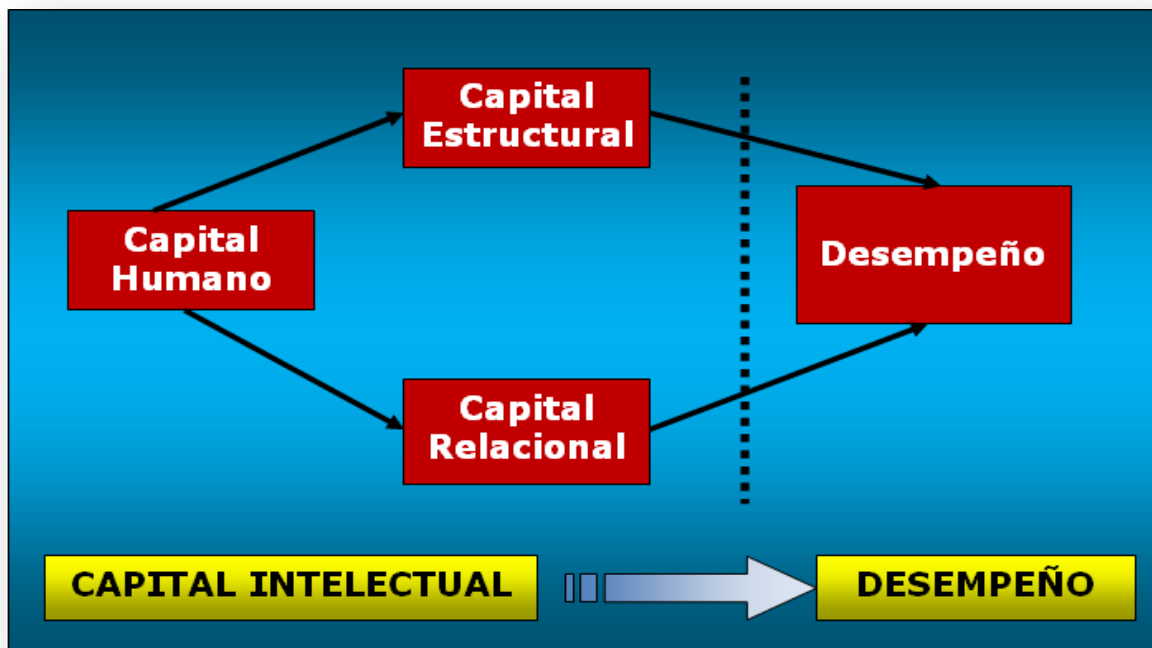
En total, el modelo contempla 90 indicadores (20 financieros, 13 de personal, 22 para los clientes, 16 relativos a los procesos y 19 sobre renovación y desarrollo), y en la actualización realizada en 1997, incluye una ecuación para calcular el

capital intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre diversas organizaciones.

3.2. MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO

El Modelo de la Universidad de West Ontario (Bontis, 1996) se define como un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados, que determinan los resultados empresariales. Se considera que el capital humano influye de forma decisiva sobre el capital clientes y el capital estructural, existiendo a su vez una mutua interdependencia entre estos últimos. Las relaciones de causalidad que el modelo contempla se representan en la figura 1.2.

Figura 1.2. Modelo de la Universidad de West Ontario



Fuente: Bontis (1996)

3.3. TECHNOLOGY BROKER

El Modelo Technology Broker (Brooking, 1996) considera que el valor de mercado de una empresa es la suma de sus activos tangibles más el capital intelectual. El modelo diferencia cuatro tipos de activos dentro del capital intelectual: los activos de mercado, los activos humanos, los activos de propiedad intelectual y los activos de infraestructura (figura 1.3).

Los activos de mercado (marcas, clientes, imagen, etc.), son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes, y, por tanto, proporcionan una ventaja competitiva, por lo que también pueden ser la causa de que algunas empresas sean adquiridas, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable.

Los activos humanos (conocimientos, formación, habilidades, etc.), enfatizan la importancia que tienen las personas en la organización dada su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

Figura 1.3. Modelo Technology Broker



Fuente: Brooking (1996)

Los activos de propiedad intelectual (patentes, *copyrights*, secretos comerciales, etc.), dan cuenta de los derechos de propiedad que provienen del intelecto, los cuales otorgan el valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible.

Los activos de infraestructura (filosofía del negocio, sistemas de información, cultura corporativa, etc.), incluyen la tecnología, sistemas, métodos, procesos, cultura y direccionamiento que hacen que la organización funcione.

La cuantificación monetaria de estos activos debe ir precedida de una auditoría de capital intelectual basada en un listado de preguntas cualitativas. Una vez realizada esta auditoría se procede a valorar económicamente los activos inmateriales conforme un enfoque de costos, de mercado y de ingresos.

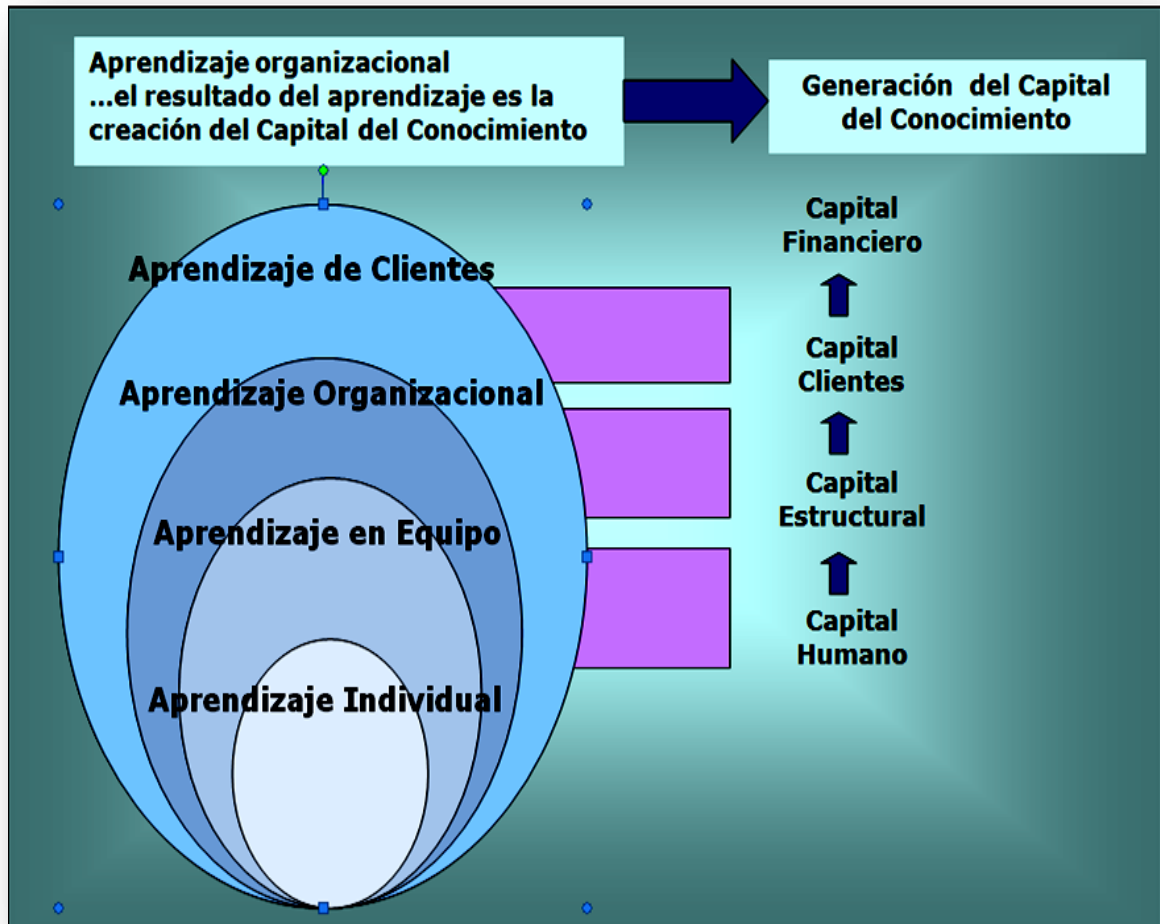
El tratamiento específico de la propiedad intelectual y el énfasis en la necesidad de auditorías de la información sobre el capital intelectual, con las metodologías propuestas para su realización, son los principales rasgos distintivos del modelo, así como sus aportes más sobresalientes.

3.4. MODELO DEL CANADIAN IMPERIAL BANK

En el Modelo del Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996) la característica más relevante es el análisis de las funciones del conocimiento tácito y del conocimiento explícito en cada uno de los componentes del capital intelectual. Desde esta perspectiva, Saint Onge establece una vinculación estrecha entre capital intelectual y aprendizaje organizativo, ya que la creación de conocimiento tácito da lugar a una dinámica interna de cohesión que mejora el rendimiento de la organización, aunque contiene indicadores de medición. La equiparación de cada

uno de los componentes del capital intelectual con los distintos estadios de aprendizaje se representa gráficamente en la figura 1.4.

Figura 1.4. Modelo del Canadian Imperial Bank



Fuente: Saint-Onge (1996)

3.5. MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES

El **Monitor de Activos Intangibles**, desarrollado por Sveiby (1997), sostiene que la diferencia entre el valor contable y de mercado de las empresas revela la existencia de un “balance invisible” integrado por tres núcleos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de las

personas, creando indicadores para cada una de estas categorías, con el objetivo de determinar si los activos intangibles de la organización están generando valor, y si se utilizan eficientemente.

El monitor de activos intangibles trata de medir el dinamismo de las tres categorías mencionadas a través de indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad (tabla 1.4).

Tabla 1.4. Monitor de Activos Intangibles

Balance Invisible			
	Capital Invisible		Compromisos
	Estructura Interna	Estructura Externa	Competencias de las Personas
Indic. de crecimiento y renovación			
Indicadores de eficiencia			
Indicadores de estabilidad			

Fuente: Sveiby (1997) y adaptación CIC (2003)

Los indicadores de crecimiento e innovación pretenden reflejar el potencial futuro de la empresa. Los indicadores de eficiencia aportan información sobre la productividad de los activos intangibles. Finalmente, los indicadores de estabilidad tienen por objeto medir el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

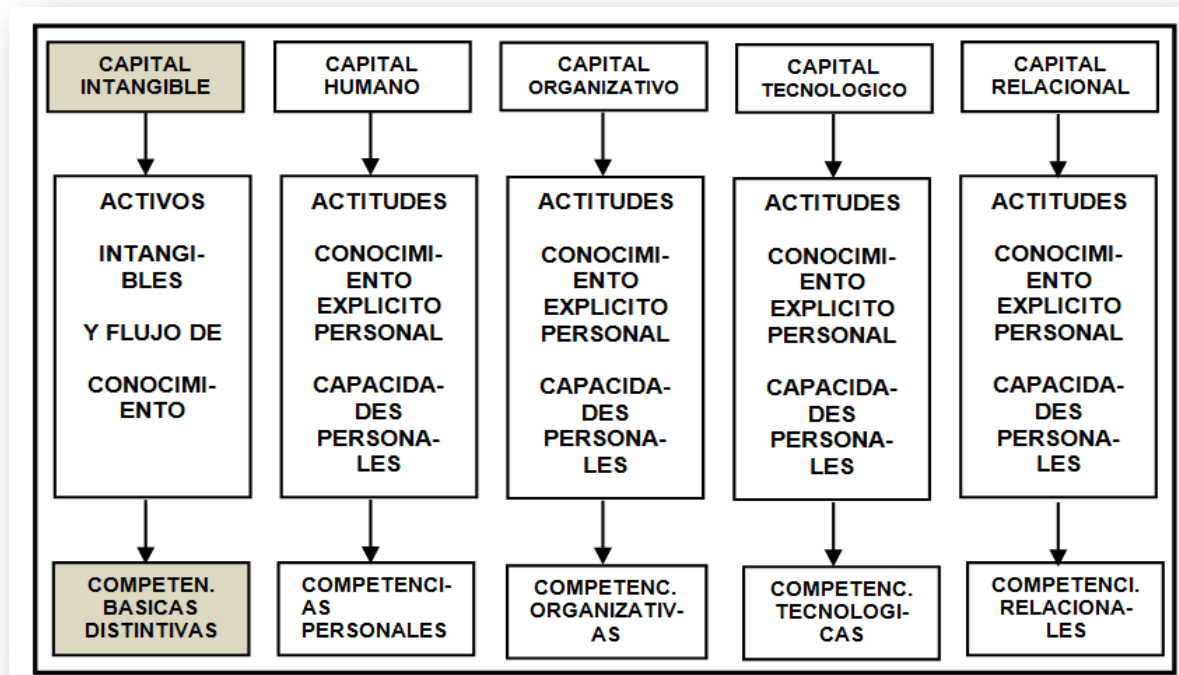
3.6. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) ofrece una nueva visión de la dirección del conocimiento desde una perspectiva estratégica basada en la teorías de los recursos y capacidades. Concretamente, propone un concepto de capital intelectual como un conjunto de competencias básicas

distintivas que permiten crear y sostener la ventaja competitiva de la empresa. Estas competencias básicas distintivas han sido delimitadas, previamente, por el modelo de Bueno y Morcillo (1997), que es una metodología de análisis de los procesos de generación de competencias esenciales de las organizaciones realizado a través de la creación y gestión del conocimiento o de las actividades intangibles.

Según este modelo, el capital intelectual 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: Conocimiento (Co), Capacidades (Ca) y Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva (figura 1.5).

Figura 1.5. Estructura y función del Capital Intelectual



Fuente: Bueno (1998)

Para el cálculo del capital intelectual, se 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

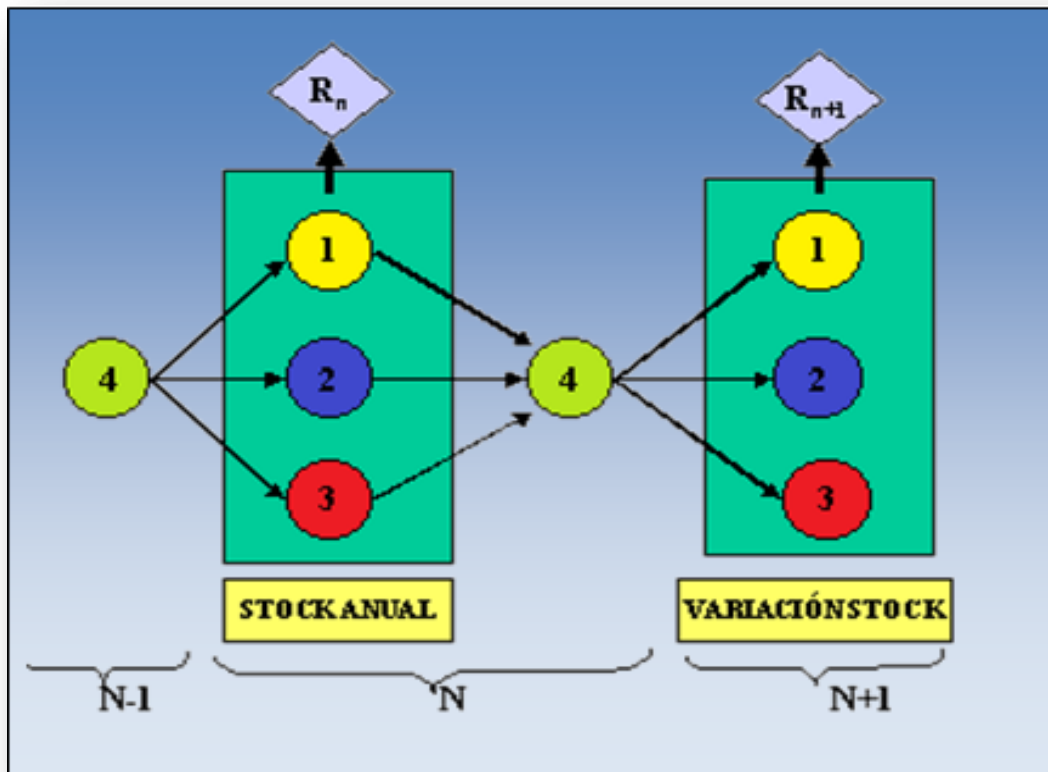
CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales/entorno

3.7. MODELO NOVA

El Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998), elaborado bajo los auspicios del Club de Gestión del Conocimiento e Innovación de la Comunidad Valenciana en España, tiene como objetivo representar el proceso de transformación de los distintos componentes de capital intelectual reflejando el efecto de cada uno de ellos en los restantes. En este sentido, el modelo establece que los componentes básicos del capital intelectual son el capital humano, el capital organizativo, el capital social y el capital de innovación y aprendizaje. La estructura del modelo (componentes, elementos y variables) puede apreciarse en la figura 1.6.

Se trata de un modelo dinámico, puesto que intenta mostrar el proceso de transformación entre los diferentes componentes del capital intelectual, permitiendo conocer la variación del capital intelectual de la empresa entre dos periodos de tiempo.

Figura 1.6. Modelo Nova



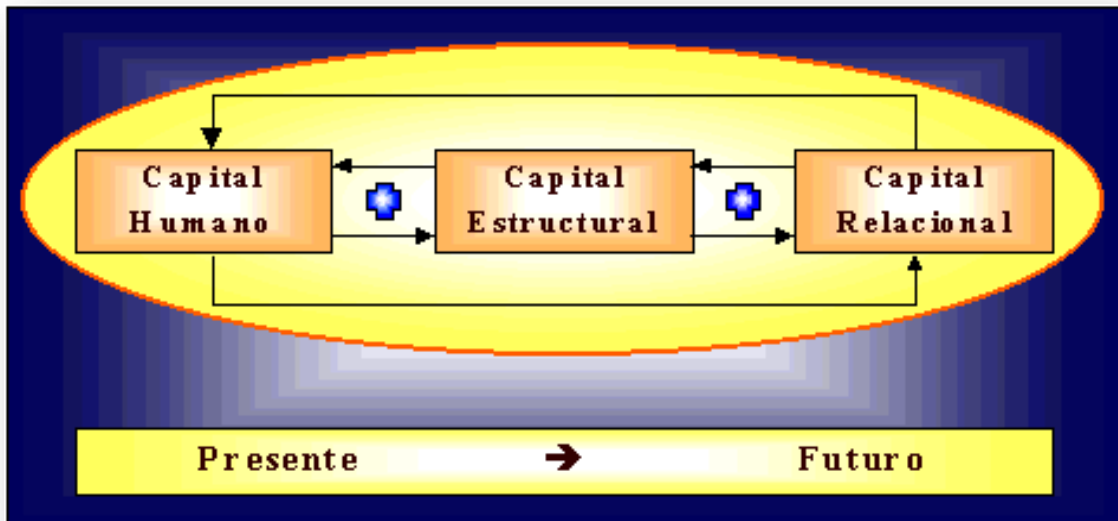
Fuente: Camisón, Palacios y Devece (1998)

3.8. MODELO INTELECT

El Modelo Intellect (I.U. Euroforum Escorial, 1998) es un modelo abierto y flexible que relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa. Su finalidad principal es proporcionar a los gestores la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. Está estructurado en bloques, elementos e indicadores. Los bloques del capital intelectual son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Los elementos son los recursos o activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual. Por último, los indicadores representan la forma de evaluar

cada uno de los elementos anteriores. Dicha estructura se presenta gráficamente en la figura 1.7.

Figura 1.7. Modelo Intellect



Fuente: Eurofórum (1998)

El modelo incorpora las siguientes dimensiones: presente/futuro, interno/externo, flujo/fondo y explícito/tácito. Persigue la estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y, sobre todo, pretende revelar el futuro previsible de la empresa, de acuerdo con la potencialidad de los distintos elementos de su capital intelectual y los esfuerzos que se están realizando para su desarrollo. Considera a la organización como un sistema abierto y, por ello, la identificación de los recursos intangibles valiosos debe incluir tanto los recursos intangibles desarrollados internamente en la empresa, como los resultantes de la interacción de la empresa con terceros.

El modelo recoge los valores acumulados de capital intelectual en un momento del tiempo y las interrelaciones entre los componentes del mismo, las cuales lo dinamizan y lo hacen evolucionar. Finalmente, recoge tanto los conocimientos de tipo explícito, como los de tipo tácito. El constante y adecuado transvase entre

ellos resulta vital para la innovación y el desarrollo de la empresa, incrementando su grado de competitividad y facilitando su supervivencia.

3.9. INTELLECTUAL CAPITAL BENCHMARKING SYSTEM

El Modelo Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS (Viedma, 2001) es un método de gestión que identifica y audita las capacidades clave del capital intelectual que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos y competir con las organizaciones con mejor rendimiento. El marco genérico y específico del modelo se recoge en la tabla 1.5.

Tabla 1.5. Marco genérico y específico del modelo ICBS

Marco General	Benchmarking	Marco Específico	Benchmarking de Capacidades Esenciales
Necesidades emergentes			
Objetivos del proyecto	Cadena de valor de los mejores competidores		Mejores competidores internacionales
Nuevos productos			↓
Nuevos procesos	➔ Benchmarking ➔	Factores de Competitividad clave	Evaluación de capacidades esenciales
Nuevas capacidades esenciales			↓
Infraestructura de innovación	Cadena de valor propia		Cadena de valor propia

Fuente: Viedman (2001)

3.10. MODELO INTELLECTUS

El Modelo Intellectus (CIC, 2003) ha sido diseñado para la medición y gestión de los valores intangibles o de conocimiento que componen el concepto de capital intelectual. El modelo fue construido con base en cinco aspectos: estructura, principios, lógica interna, desarrollo del modelo (definiciones) y cuadro de indicadores, tomando como marco de referencia los modelos previos de capital intelectual existentes y, en especial, como heredero natural del modelo intelect.

El modelo parte de un desarrollo arborescente, que trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización, para lo cual utiliza una serie de conceptos básicos, que define con precisión., así:

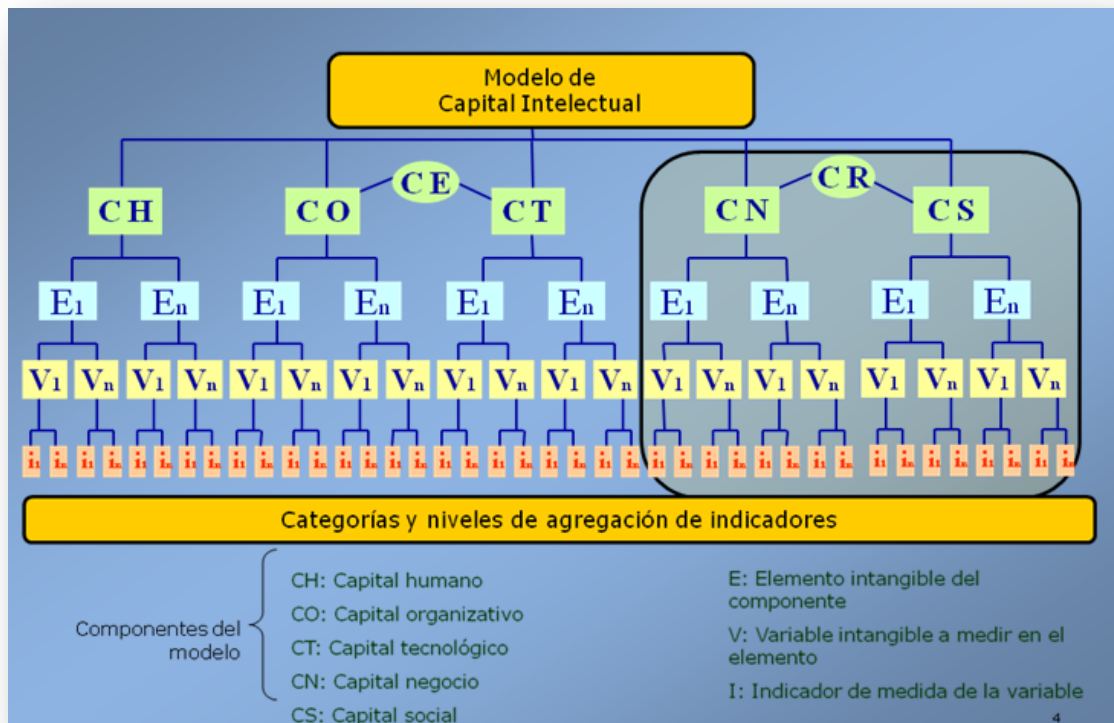
- ✓ Agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (componentes).
- ✓ Grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes el capital intelectual (elementos).
- ✓ Activos intangibles integrantes de un elemento de capital intelectual (variables).
- ✓ Instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones, expresados en diferentes unidades de medida (indicadores).

Como componentes, contempla el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, por ser los más aceptados y reconocidos internacionalmente, descomponiendo el capital estructural en capital organizativo y tecnológico, y el capital relacional en capital negocio y capital social, tal como se representa gráficamente en la figura 1.8.

El capital humano representa el valor de los conocimientos y del talento que se encarnan o poseen las personas que integran la organización, los cuales pueden ser expresados por los conceptos de valores y actitudes, aptitudes y capacidades

de dichas personas. El capital estructural representa el valor de los conocimientos existentes y propiedad de la organización, que generan su base de conocimiento, entre los que se encuentran los valores culturales, los protocolos, procedimientos y rutinas organizativas y el desarrollo tecnológico. El capital relacional representa el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización con motivo de las relaciones de carácter más o menos permanentes que mantiene con los agentes del mercado y de la sociedad en general.

Figura 1.8. Modelo Intellectus



Fuente: Foro del Conocimiento Intellectus - CIC, UAM, 2002

La razón de la descomposición de algunos de sus componentes se justifica por la propia evolución de los conceptos involucrados y por la observación de la emergencia de determinadas prácticas, consideradas como relevantes y pioneras en esta materia. La importancia de la organización y de la tecnología como depositarios de activos de conocimiento o intangibles, es evidente. Por ello, resulta

conveniente, para organizaciones de cierto tamaño y complejidad, la separación de los aspectos sociales y administrativos de otros de carácter técnico o asociados a procesos de innovación tecnológica.

Igualmente, la evolución conceptual y algunas mejores prácticas aconsejan que el capital relacional, dada su heterogeneidad y complejidad efectiva, se pueda subdividir en dos componentes, uno relativo a las relaciones establecidas con los agentes directamente vinculados con el negocio, y otro integrado por las relaciones mantenidas con los restantes agentes sociales que incorporan aspectos diversos y que presentan cierto interés para ser medidos sobre la acción social que lleva a cabo la organización y el valor que la misma le puede representar.

En consecuencia, cada uno de los cinco componentes principales se integra por unos elementos que definen los aspectos que lo identifican (figura 1.9). A su vez, cada elemento es analizado mediante una serie de variables que representan el objeto de medición principal de la propuesta, las cuales deben ser gestionadas con mayor efectividad y satisfacción de las partes implicadas, desde una perspectiva operativa y dinámica.

Cada variable definida, así como los elementos principales, precisa de unos indicadores que faciliten la determinación y obtención de su posible valor. Estos indicadores presentan diferentes categorías y niveles de agregación informativa, de manera que su uso eficiente puede dar lugar a situaciones de multifuncionalidad, al aportar información relevante en varios de los componentes del modelo.

Tabla 1.6. Estructura del Modelo Intellectus.

Componentes				
Capital Humano	Capital Organizativo	Capital Tecnológico	Capital Negocio	Capital Social
Elementos (3)	Elementos (4)	Elementos (4)	Elementos (6)	Elementos (5)
Valores y Actitudes	Cultura	Esfuerzo en I+D+i	Relaciones con Clientes	Relaciones con administraciones públicas
Aptitudes	Estructura	Dotación tecnológica	Relaciones con proveedores	Relaciones con medios de comunicación
Capacidades	Aprendizaje organizativo	Propiedad intelectual e industrial	Relaciones con accionistas, instituciones e inversiones	Relaciones con la defensa del medio ambiente
	Procesos	Resultados de la innovación	Relaciones con aliados	Relaciones sociales
			Relaciones con competidores	Reputación corporativa
			Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	
Variables (14)	Variables (13)	Variables (15)	Variables (19)	Variables (11)

Fuente: Foro del Conocimiento Intellectus - CIC, UAM (2002)

Además de los modelos presentados, existen otros, menos difundidos o aplicados, pero que contribuyen a la identificación y medición del capital intelectual, los cuales se abordan, de manera resumida, en el siguiente epígrafe.

4. OTROS MODELOS Y APORTES

Referidos al capital intelectual aparecen aportes como el de Roos et al. (1997), Steward (1997) y el de Kaplan y Norton (1996), junto con modelos como el VAIC (2007), el TREEOR (2005), el modelo integrador de capital intelectual (2003), el Balanced Scorecard (1996) y los modelos propuestos por firmas consultoras,

como Ernst & Young y Arthur Andersen, enfocados en la gestión del conocimiento, pero que consideran aspectos del capital intelectual, ruta que sigue también el modelo propuesto por Edvinsson y Sullivan. En este conjunto de modelos cabe mencionar el modelo para determinar la incidencia de los intangibles empresariales en el valor de mercado de la compañía, pues si bien no constituye un modelo de identificación y gestión del capital intelectual propiamente dicho, es el primero, producido en Colombia, que conecta los intangibles con el valor de la empresa (Solano, 2008). A continuación, se presenta una síntesis de algunos de ellos:

Aunque los hermanos Roos, Dragonetti y Edvinsson no formulan en su obra "Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape" (1997) un modelo sistemático de capital intelectual, sí realizan aportaciones valiosas para el desarrollo de la medición de los activos intangibles. Entre ellas, la que más destaca es la creación de un índice de capital intelectual que integra en una única medida los diferentes indicadores referidos al capital humano, capital organizativo y capital de desarrollo y renovación.

Steward (1997) realiza una identificación de los componentes del capital intelectual distinguiendo entre capital humano, capital estructural y capital cliente, pero, como ocurre con otros autores, no presenta un modelo concreto de capital intelectual, sino que pone a disposición de las organizaciones una guía de indicadores para que elaboren sus propias propuestas. La medición de los intangibles se efectúa a un doble nivel, utilizando indicadores referidos a cada uno de los componentes antes referidos e indicadores globales como la Q de Tobin o una determinada razón entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.

4.1. EL BALANCED SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral, como ha sido traducido al español el Balanced Scorecard, elaborado por Kaplan y Norton (1996), no es en rigor un modelo de capital intelectual, sino que pretende ser un sistema de gestión empresarial formado por un conjunto “equilibrado” de indicadores que se integran con la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (figura 1.10).

Figura 1.9. Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Los indicadores utilizados son, fundamentalmente, de dos tipos: financieros y operacionales. Dentro de los operacionales se puede distinguir entre indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, los relacionados con los procesos internos y los referidos a las actividades de innovación y aprendizaje. Los

indicadores contemplados permiten establecer relaciones causa-efecto que reflejan las variaciones de los resultados financieros.

En general, puede decirse que el Balanced Scorecard proporciona un marco de desarrollo de la estrategia organizativa que permite su continua adaptación a los cambios detectados en el entorno tecnológico, competitivo y de mercado. Dicho marco de desarrollo reduce el exceso de información, limitando el número de áreas de medición y vinculando las acciones a corto plazo con la estrategia largo plazo.

4.2. MODELO VAIC

El Modelo VAIC (coeficiente de valor agregado del capital intelectual) ha sido desarrollado con el objetivo, no sólo de medir el capital intelectual, sino de valorarlo en función de los resultados obtenidos por la empresa y, en especial, de su desempeño financiero (Nazari y Herremans, 2007), aspecto no contemplado en una buena cantidad de los modelos de capital intelectual hasta ahora formulados y aplicados en las organizaciones.

En este modelo, el valor agregado es igual a las entradas (total ventas ó ingresos) menos las salidas (costos de compra de materiales y servicios). Normalmente, el valor agregado podría ser calculado de la siguiente forma: $VA = OP + EC + D + A$, en donde OP (utilidad operativa), EC (costo de mano de obra), D (depreciación) y A (amortizaciones). Partiendo del modelo Navigator de Skandia, el VAIC está compuesto por el capital humano y el capital estructural y resalta el que no considera los gastos de empleados como parte del imput, pues los asume como una inversión.

La eficiencia del capital humano (HCE) se calcula la siguiente forma: $HCE = VA/HC$, donde VA es valor agregado y HC es el total de salario y sueldos,

mientras que el capital estructural (SC), se calcula así: $SC = VA - HC$, donde VA corresponden a la descripción dada al presentar el índice de eficiencia del capital humano. Con base en esto, la eficiencia del capital estructural (SCE) sería igual al capital estructural, dividido por el valor agregado ($SCE = SC/VA$). Finalmente, la eficiencia del capital intelectual es calculada como la suma de la eficiencia del capital humano y del capital estructural ($ICE = HCE + SCE$).

4.3. MODELO TREEOR

Partiendo del modelo de Lotka-Volterra (1925), que estudia las interacciones entre dos especies, el depredador y la presa, se formula el Modelo TREEOR, soportado en la idea del crecimiento y sobrevivencia de la organización-árbol, de acuerdo con la fertilidad del suelo en que está localizada (aprendizaje), el cual le proveerá un muy amplio o bastante reducido acceso a los nutrientes que requiere (conocimiento) y, afectando la sostenibilidad del suelo y sus raíces (capital intelectual), lo que determinará la sobrevivencia del árbol, o sea, la organización (Sarabia, M. y Sarabia, J., 2005).

El modelo incluye la formulación empírica de un sistema de ecuaciones, que permitan validar, en la práctica, las analogías empleadas y rompe el esquema seguido por la mayoría de los modelos de capital intelectual, dado que no discrimina los componentes del mismo (humano, estructural y relacional) ni detalla variables e indicadores de medida, por lo que su acercamiento al fenómeno responde, en buena medida, a un enfoque cualitativo.

4.4. MODELO INTEGRADOR DE CAPITAL INTELECTUAL

Fruto de una investigación efectuada para contribuir al desarrollo teórico y práctico del capital social en las organizaciones, en la que se efectuó una revisión de los principales enfoques conceptuales existentes, deteniéndose en el enfoque del

capital intelectual, el modelo integrador del capital intelectual (Bueno *et al.*, 2003), integra en un marco conceptual todos aquellos intangibles que crean valor a la organización en la perspectiva de presente y futuro, teniendo en cuenta de forma expresa la suma de las relaciones poseídas y a desarrollar que la organización mantiene con sus partícipes y los diversos agentes sociales, dando lugar a un modelo evolutivo del capital intelectual.

La estructura del modelo plantea un desarrollo arborescente, el cual trata de clarificar las interrelaciones entre los distintos activos intangibles de la organización, que vienen a ser los componentes, los cuales se desglosan en elementos (grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los componentes del capital intelectual), éstos a su vez se descomponen en variables (activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual), las cuales se miden a través de indicadores (instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida).

Los componentes son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. El estructural se divide en capital organizativo y tecnológico, mientras que el relacional lo hace en capital negocio y capital social. La inclusión del capital social en el modelo y la detallada descripción de sus elementos, variables e indicadores, es su principal aporte y novedad, puesto que los demás aspectos se basan, y tienen una alta similitud, con el modelo *intellectus*, anteriormente descrito.

5. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Tras el recorrido efectuado por los modelos de capital intelectual en el cual se han establecido su utilidad, objetivos y estructura, es pertinente concretar, siguiendo a Viedma (2001) los aspectos que, mayoritariamente, comparten: el punto de vista contable, el desglose del capital intelectual, las relaciones causa-efecto, el

enfoque relativamente estático al proceso de creación de valor, la limitación del concepto de capital intelectual, su uso para gestionar y producir informes, y el intento de tratar los activos intangibles, como si fueran tangibles.

El punto de vista contable

Básicamente, los modelos tratados buscan explicar las causas de la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor de la empresa en los libros. El objetivo es establecer un plan de cuentas de activos intangibles que permita la identificación de los activos intangibles relevantes y su valoración posterior. Se trata de un enfoque contable del capital intelectual. Este identifica los activos intangibles de la empresa y los introduce en los libros, complementando el balance financiero con otro tipo de hoja de balance (de intangibles).

Desglose del capital intelectual

Este es un denominador común de todos los modelos. A pesar de la diferente terminología que cada uno usa, rompen o dividen el capital intelectual en distintos componentes, con frecuencia llamados capital humano, capital estructural y capital relacional. Para cada uno de estos componentes o dimensiones, la empresa establece un conjunto de indicadores que se utiliza para tener en cuenta, evaluar y gestionar cada tipo específico de capital. Es decir, cada tipo de capital se considera independiente del resto en el modelo de procesos intrínsecos.

Las actuales operaciones diarias de las empresas muestran que esta división es artificial, ya que, en el proceso de creación de valores, los tres tipos de capital intelectual actúan en conjunto, y tal división nunca se plantea. Por otra parte, los activos físicos y financieros actúan en conjunto con los activos intangibles en el proceso de creación de valores.

Relaciones causa y efecto

Los modelos del paradigma dominante examinan las relaciones de causa y efecto entre cada uno de los tres tipos de capital (humano, estructural y relacional) y cada uno de los objetivos (estratégicos y financieros). Estas son extremadamente difíciles de establecer, debido principalmente a la división artificial del modelo de activos intangibles. En los procesos de creación de valor, los activos humanos actúan junto con la estructura y los activos relacionales, lo que dificulta a los directores y gerentes determinar las relaciones de causa y efecto.

Limitación del concepto del capital intelectual

Algunos de los modelos existentes limitan las discusiones del capital intelectual en ideas de significados de producción, y no toman en consideración otro intangible no-intelectual tales como valores, cultura organizacional, y así sucesivamente. Los modelos descritos anteriormente tienen en cuenta los activos intangibles siendo principalmente activos intelectuales o activos conocidos, es decir, aquellos que los psicólogos atribuyen a la parte izquierda del cerebro. Sin embargo, otros activos intangibles (como los valores, cultura organizacional, el talento, la motivación y compromiso de los empleados) también existen. Incluso si estos activos afectivos no pueden ser etiquetados como "intelectuales", son de gran importancia para el éxito de las empresas y organizaciones. Debido a que el énfasis está en activos intelectuales, otros activos intangibles son descuidados.

Uso de los mismos modelos/metodologías para gestionar y producir informes

Los modelos antes mencionados son identificados con demasiada frecuencia con los informes de activos intangibles que ellos generan, informes que complementan las hojas de balances de los activos tangibles de la compañía. Por lo general, los mismos modelos y metodologías que se utilizan para preparar tales informes de los activos intangibles también se utilizan para gestionarlos, aunque los

requerimientos de gestión son diferentes de los de la preparación de un informe. Una excepción es el "Balanced Scorecard", que fue concebido como una herramienta de gestión. Por otra parte, los usuarios finales de los informes intangibles son accionistas, proveedores, instituciones financieras, y así sucesivamente, es decir, los interesados externos en general, mientras que los usuarios finales de los modelos de gestión y metodologías son los gerentes internos de la organización.

Intentos para tratar los activos intangibles, como si fueran tangibles

El uso del término "activos intangibles", es peligroso, ya que induce a la gente a pensar en "intangibles", como los activos que se pueden introducir en los libros como si fueran activos tangibles, utilizando el sistema extendido de contabilidad de doble entrada. Se han hecho varios esfuerzos para asimilar los activos intangibles con los activos tangibles. Por ejemplo, el de establecer una especie de plan general de contabilidad con los métodos contables tradicionales, incluyendo la utilización de indicadores universales que podrían servir para abordar casi cualquier situación. La lista más completa de estos indicadores corresponde al "reporte del capital intelectual universal" de Edvinsson y Malone (1997). Ellos intentaron aplicar a activos intangibles procedimientos similares a los que han sido universalmente aplicados a activos tangibles con el objetivo de generar hojas de balance y declaraciones de ganancias que podrían ser utilizados para hacer comparaciones entre cualquier tipo de empresa, sin importar su naturaleza.

En síntesis, buena parte de los modelos de capital intelectual tiene un enfoque relativamente estático frente al proceso de creación de valor, aunque en algunos se establecen causas y efectos de relaciones. El punto de vista contable es evidente al observar su estructura y finalidad, por lo que, en cierta medida y para efectos prácticos, se intenta tratar los activos intangibles como si fueran algo tangible. Entre algunos modelos las variaciones son mínimas y se reflejan en el uso de diversas denominaciones o esquemas de presentación, pero, en el fondo,

comparten la idea de identificar intangibles, repartir el capital intelectual de acuerdo con una taxonomía o clasificación, contribuir a su mejora y poder presentar informes.

La presencia de un conjunto de indicadores que permitan identificar y cuantificar las distintas dimensiones del capital intelectual es un rasgo distintivo de casi todos los modelos, algunos de los cuales van más allá, calculando coeficientes que den cuenta de su incidencia en el desempeño de la organización, con particular interés en sus resultados financieros.

A lo largo de este capítulo se ha establecido lo que el capital intelectual significa, junto con la importancia que tiene para la vida organizacional, al ser fuente de ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, se hace evidente la necesidad de identificarlo, medirlo y gestionarlo, para lo cual se ha presentado un conjunto de modelos y aportaciones existentes en la literatura especializada, algunos de ellos aplicados en diversas organizaciones. El análisis inicial de los mismos ha permitido encontrar rasgos comunes, así como la tendencia a considerar que el capital intelectual está compuesto por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, observándose, con cierta frecuencia, el desglose de los dos últimos, dando lugar a diversas configuraciones de capital intelectual.

Capítulo II.

IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Tanto en la economía como en la administración, el problema del valor de las cosas y del intercambio de bienes y servicios han sido siempre algunas de las cuestiones que más han preocupado a lo largo de los siglos. Y, en consecuencia, la medida de los conceptos económicos y de gestión implicados también ha representado uno de los principales temas demandados, en aras a ofrecer una base sólida, significativa y efectiva para que los agentes económicos y sociales dispongan del conocimiento necesario para poder tomar las decisiones pertinentes y, a la vez, poder explicar los hechos, procesos y resultados acaecidos, y poder predecir su comportamiento futuro con alguna base de racionalidad.

En esta tesitura, conceptos como los de valor-trabajo, valor de reposición, valor actual, valor de mercado, valor añadido o valor contable, entre otros, han sido los protagonistas principales en la preocupación, reflexión, investigación y búsqueda de una explicación convincente de la problemática estudiada. Además, el estudio de las escalas de medida, los procesos de evaluación y la construcción de indicadores han sido y seguirán siendo objeto de análisis y debate científico, a la vez que profesional, por parte de los expertos o los prácticos de la valoración y la medida citada.

1. COMPONENTES Y DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL

En los albores del siglo XXI, las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles y los recursos intangibles que generan son una fuente inagotable de creación de riqueza. La capacidad de medir y gestionar estos recursos o activos se ha convertido en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El capital intelectual es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor del conjunto de activos intangibles poseídos (o a los que tiene acceso y disponibilidad) por una organización. La valoración de estos activos empresariales de naturaleza inmaterial es una actividad de la que se ha ocupado, tradicionalmente, la contabilidad financiera. Sin embargo, dada la escasa apreciación de los factores intangibles en la actividad económica (especialmente la organizativa) hasta épocas muy recientes, la técnica contable no ha prestado excesiva atención a su valoración. Debido a ello, la revelación de información sobre estos activos ha adolecido de la base teórica necesaria para el establecimiento de criterios de medición y reconocimiento, frustrándose el propósito de proporcionar una imagen fiel del verdadero valor de las empresas.

Por tal razón, un conjunto de empresas pioneras y de instituciones innovadores, a las que cada vez se suman más organizaciones, se han inclinado por la adopción de una perspectiva no estrictamente financiera en la valoración de los activos intangibles, complementando la información de los estados financieros con una información económica obtenida mediante la utilización de determinados indicadores, referidos a un grupo de variables que, a su vez, integran los diversos componentes del capital intelectual.

Como ha quedado explícito en el capítulo anterior, los modelos de capital intelectual, con raras excepciones, para la identificación y medición de éste, siguen el siguiente esquema:

- ✓ Establecen los componentes de dicho capital: humano, estructural y relacional, predominantemente.
- ✓ A cada uno de estos componentes les asignan un conjunto de dimensiones, variables o factores. Por ejemplo, las competencias del personal en el capital humano, la inversión en I+D+i en el capital estructural y los acuerdos de cooperación en el capital relacional.
- ✓ Cada variable contemplada es medida a través de uno o varios indicadores, tratando, en lo posible, de obtener datos cuantitativos que pueden complementarse con observaciones que valoren los efectos de la política empresarial al respecto.

La información que proporcionan los indicadores de capital intelectual debe servir para diversos propósitos y destinatarios. En primer lugar, deben cuantificar los intangibles en diferentes escalas de medida. En segundo lugar, como información dirigida a los directivos y gestores de la organización, deben identificar donde reside el valor de la empresa y, en tercer lugar, en la perspectiva de los agentes que interactúan con la empresa, deben dar razón acerca del valor de la empresa.

Puesto que la cuantificación del capital intelectual se realiza a través de los indicadores y que en epígrafes posteriores se examinan en detalle los componentes y dimensiones del capital intelectual, es pertinente efectuar algunas consideraciones en torno a dichos indicadores.

1.1. INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL

En el marco de la sociedad y la economía del conocimiento, en las que los intangibles cobran un inusitado y creciente protagonismo, es sorprendente observar que la mayor parte de los modelos de capital intelectual y propuestas de medición de intangibles existentes hurtan, en su tratamiento, aspectos fundamentales que tienen que ver con la lógica y la objetividad necesarias para la elaboración y aplicación de un cuadro de indicadores que ofrezca garantías suficientes para asegurar la calidad y seguridad en los resultados valorativos o en las medidas perseguidas. En aras a su rigurosidad, conviene precisar su concepto, principios de utilización, características y criterios de clasificación.

1.1.1. Concepto y principios de utilización

En General, se entiende por indicador de gestión el instrumento empírico que permite representar, en alguna medida, la dimensión teórica de una variable práctica (AECA, 1998). Específicamente, los indicadores de medición del capital intelectual son instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida (CIC, 2003). Conviene precisar que los indicadores no son un objetivo en sí mismos, sino que son descripciones que requieren ser interpretadas y valoradas conforme a estándares.

Aunque no existen todavía criterios homogéneos perfectamente delimitados para la valoración de activos intangibles, la utilización de indicadores de medición y gestión de estos activos se ha convertido en una práctica común. La ausencia de criterios generales ha propiciado la aparición de cuadros de indicadores de muy diversos tipos, por lo que se hace necesario proponer una serie de principios de utilización de los indicadores de capital intelectual con la finalidad de homogeneizar su aplicación práctica por los diferentes usuarios y expertos y

perfeccionar la medición de los activos intangibles. Además, son necesarios criterios homogéneos o universales que permitan a los agentes económicos interpretar y hacer comparaciones entre empresas. En tal sentido, se están realizando esfuerzos importantes para diseñar indicadores generales bajo una serie de pautas comunes, materializadas en unos principios y características básicas (Bueno *et al.*, 2002).

Con base en las anteriores consideraciones, la utilización de indicadores de capital intelectual debe regirse por tres principios básicos: permanencia en el tiempo, niveles de agregación y transparencia.

Permanencia en el tiempo.

El conjunto de indicadores debe estar interrelacionado y equilibrado en el tiempo, de manera que pueda constituir una herramienta de gestión sistemática. La información deberá ser valorable y compartida en el tiempo y espacio. La estabilidad temporal de los indicadores permite recoger experiencias de medición, contrastar su uso e integrarlas como rutinas organizativas. Tal y como se entienden en la moderna teoría de la organización (Argyris y Schon, 1978), estas rutinas pueden llegar a alcanzar la fuerza de hábitos y ser interiorizadas como mecanismos espontáneos dentro de la organización.

Niveles de agregación.

Este principio se refiere a la forma de representación de los indicadores de capital intelectual en diferentes niveles de información (desagregación) y en diferentes unidades de medida para cada uno de los distintos niveles, en aras a ofrecer una información lo más exhaustiva posible partiendo de lo más global a lo más particular, en función de la estructura organizativa de cada empresa (organización en su conjunto y departamentos o áreas, o bien matriz, filiales, unidades de negocio y departamentos, según se configure la estructura organizativa).

La agregación también permite reducir el número de operaciones de cálculo, ya que la adición de los niveles mínimos de agregación proporcionará, automáticamente, los niveles globales. Así mismo, es posible clasificar las mediciones, en todo momento, desde un nivel mínimo de detalle, hasta un nivel máximo.

La agregación de indicadores por diferentes unidades de medida es muy aconsejable, dado que la representación del valor del capital intelectual es susceptible de expresarse en unidades de medición diversas. Por esta razón, a efectos de normalizar la naturaleza explicativa de los indicadores podrá distinguirse entre indicadores de primer nivel, de segundo nivel, de tercer nivel y de cuarto nivel.

Los indicadores de primer nivel se presentan en valores absolutos y dan una idea global del intangible sujeto a medición, sin relación con otra variable; por ejemplo, número de apariciones no contratadas en medios de comunicación. Los indicadores de segundo nivel son valores relativos (ratios) y reflejan el potencial existente en la organización, como es el caso del número de empleados con título de postgrado/Total de empleados. La información obtenida con este nivel de indicadores permite hacer comparaciones más significativas teniendo en cuenta los resultados de otras empresas, departamentos, años, etc.

Los indicadores de tercer nivel se expresan en valores porcentuales, por ejemplo, porcentaje de inversión en I+D+i/inversiones totales, por lo que recogen la participación que el activo intangible tiene sobre una variable. Al medir la magnitud de las variables con relación a un total, reflejan los cambios experimentados en las mismas. Por último, los indicadores de cuarto nivel expresan, mediante tasas de variación, la evolución de una variable, como sería el caso de la tasa de variación anual del número de cursos de formación.

En general, la agregación de los indicadores puede dar una idea clara de los esfuerzos requeridos para la conservación, crecimiento e incluso disminución de los resultados de la medición.

Transparencia de gestión.

La implantación de un modelo de capital intelectual en las organizaciones tiene como objetivo evaluar los activos intangibles y transmitir esa valoración a los gestores y terceros (stakeholders). Debido a ello, la transparencia en la gestión del sistema de indicadores es fundamental, ya que la información proporcionada debe ser fiable y relevante. Los indicadores deben proporcionar una visión del valor de los activos y actividades intangibles y descartar el ocultamiento de datos significativos que pudieran reflejar ineficiencias en su gestión. De esta manera, se actúa acorde con un principio básico dentro de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

1.1.2. Características

Para garantizar el funcionamiento adecuado de los indicadores es decir, que representen la valoración de los activos intangibles de la organización y que puedan después compararse sus resultados, se requiere que éstos cumplan con ciertas características o atributos:

Relevancia

Se considera que un indicador es relevante cuando está ligado a un objetivo estratégico.

Correspondencia

Es preciso verificar que la medida corresponde a lo que se desea medir.

Solidez

La medición debe tener suficiente estabilidad temporal de forma que contribuya a desarrollar el proceso que pretende medir.

Exactitud

La exactitud de la medición se comprobará confirmando que los datos originales corresponden a la realidad y analizando la adecuación del procedimiento.

Precisión

Un indicador es preciso cuando los conceptos utilizados para su cálculo son inequívocos. En ocasiones, el rango de variación de las distintas mediciones efectuadas puede proporcionar información sobre la precisión del indicador.

Comparación

Los indicadores de medición deben ser comparables de un periodo a otro.

Se hace necesario, entonces, evaluar las condiciones de los indicadores utilizados, contrastándolas o comparándolas con patrones definidos de antemano en un procesos conocido como validación, de suerte que una vez contrastados y validados, se conviertan en una herramienta imprescindible para la evaluación y toma de decisiones, así como un incentivo para hacer una valoración de los resultados obtenidos en el ámbito del capital intelectual.

Por lo tanto, el conjunto o cuadro de indicadores no tiene, en modo alguno, carácter estático, sino que debe ir cambiando a medida que la organización defina nuevas estrategias. De este modo, se estará realizando un seguimiento

permanente de los activos intangibles corporativos, pudiendo detectarse cualquier desviación que ocurra y formular estrategias de mejora para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos.

1.1.3. Clasificación

Existen distintos tipos de indicadores para evaluar el capital intelectual de las organizaciones. Según los criterios de clasificación utilizados, se pueden establecer diversas categorías de clasificación, tal como se aprecia en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Clasificación de los indicadores de capital intelectual

Criterio	Tipo de indicador
Dinámico	Indicador de actividad intangible Indicador de activo intangible
Funcional	Indicadores de eficiencia Indicadores de eficacia Indicadores de innovación Indicadores de equilibrio organizativo
Nivel de información	Indicadores de primer nivel Indicadores de segundo nivel Indicadores de tercer nivel Indicadores de cuarto nivel
Globalidad	Indicadores globales Indicadores específicos

Fuente: Elaboración propia, a partir de CIC (2003)

Las actividades u operaciones constituyen la parte central de la valoración de los intangibles. En este sentido, puede decirse que los indicadores de actividad incorporan una visión dinámica de la organización al medir el proceso o el conocimiento en acción. Como indicadores de este tipo, pueden mencionarse:

- ✓ Incremento de tiempo dedicado a consulta de bases de datos.
- ✓ Tasa de reducción de reclamaciones de clientes en un año.

En cambio, los indicadores de activo intangible proporcionan una visión estática, al medir el recurso intangible en un momento determinado. Como ejemplos, pueden citarse:

- ✓ Índice de satisfacción del empleado.
- ✓ Nro. De mujeres / Total de empleados.

Los indicadores de eficiencia tratan de valorar si la relación entre los resultados de una actividad y los recursos empleados para su desarrollo es la adecuada. Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la cantidad y calidad adecuadas de un determinado servicio. Entre estos indicadores, a título de ejemplo, se encuentran:

- ✓ Nro. De proyectos innovadores /Gasto en I+D.
- ✓ Nro. De consultas resueltas / Nro. De personas dedicadas a la atención al cliente.

Los indicadores de eficacia están referidos al cumplimiento de los objetivos. La evaluación de la eficacia trata de medir el grado o nivel de consecución de los objetivos previstos. En consecuencia, los indicadores de esta categoría reflejarán si se han conseguido los resultados esperados y el impacto que generan las actividades. Como ejemplo de este tipo de indicadores, están:

- ✓ Tiempo de respuesta de la organización.
- ✓ Grado de continuidad de los programas.

Los indicadores de innovación buscan reflejar el grado de creatividad, imaginación y generación de ideas existente en la empresa, en cada uno de los componentes básicos del capital intelectual, y lo que es más importante, el potencial de desarrollo hacia el futuro como su principal garantía de supervivencia. Algunos indicadores de este tipo, son:

- ✓ Nro. de patentes.
- ✓ Nro. de personas dedicadas a la investigación.

Los indicadores de equilibrio organizativo se refieren a la evaluación de los aspectos claves que mantienen y cohesionan la estructura de la organización y permiten que las actividades se desarrollen de forma sistémica y coherente.

Dentro de este grupo de indicadores, se encuentran:

- ✓ Nro. de grupos o comunidades de práctica.
- ✓ Nro. de procesos organizativos documentados.

Como se ha indicado anteriormente, los indicadores de primer nivel se refieren al contexto (similar al tamaño empresarial) de posicionamiento en la organización y se expresan en valores absolutos. Entre ellos, están:

- ✓ Nro. de ideas de mejora dirigidas a la organización.
- ✓ Nro. de clientes con rentabilidad superior al X %.

Los indicadores de segundo nivel dan una idea global del potencial de la organización. Tratan de expresar el valor de los activos intangibles relacionando dos o más indicadores de primer nivel. Por ejemplo:

- ✓ $\text{Nro. de computadores personales} / \text{Total de empleados}$.
- ✓ $\text{Nro. de proyectos innovadores} / \text{Total investigadores}$.

Los indicadores de tercer nivel se expresan en valores porcentuales y su finalidad es reflejar la participación de un activo intangible respecto a una totalidad global.

Algunos indicadores de este tipo, son:

- ✓ $\% \text{ de empleados con estudios superiores} / \text{Total de empleados}$.
- ✓ $\% \text{ de proyectos de cooperación} / \text{Total de proyectos}$.

Los indicadores de cuarto nivel se expresan como tasas de variación que reflejan la evolución de una variable determinada a lo largo del tiempo. En esta categoría, pueden citarse:

- ✓ Tasa de incremento anual de los cursos de formación para empleados.
- ✓ Tasa de incremento anual de consultas resueltas a los clientes.

Los indicadores globales son aquellos referidos directamente a un elemento intangible de alguno de los componentes del capital intelectual (humano, estructural o relacional). Así, en el modelo Intellectus, como indicadores del elemento de capital humano denominado “aptitudes”, se encuentran, entre otros, los siguientes:

- ✓ Nro. de titulados universitarios / Total de empleados.
- ✓ Antigüedad media de los empleados en el sector de actividad de la empresa.

Finalmente, los indicadores específicos tratan de medir el valor de una de las variables integrantes de un elemento intangible. Siguiendo el ejemplo anterior, es posible distinguir, en el elemento “aptitudes”, las variables “formación especializada”, “experiencia” y “desarrollo personal”. Como indicadores específicos de la variable “formación especializada” podrían mencionarse los siguientes:

- ✓ Nro. de acciones formativas de desarrollo directivo.
- ✓ Nro. de cursos on line / Total cursos de formación.

Una vez establecido el concepto, los principios de utilización, las características y los tipos de indicadores de capital intelectual, se aborda lo relativo a los otros aspectos que integran los modelos de medición y gestión del capital intelectual: sus componentes y variables.

2. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

En la tabla 2.2 se recoge la tipología de capital intelectual que proponen los principales modelos de capital intelectual revisados, junto con la de otros autores que no se incluyeron en el capítulo anterior. Se puede apreciar con claridad la convergencia en cuanto al número de componentes principales del capital

intelectual, pero existe diferencia en lo que respecta a la terminología para denominar cada componente.

Tabla 2.2. Tipología del capital intelectual

Modelos y Autores	Capital Humano	Capital Estructural		Capital Relacional	
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de clientes	
Saint Onge (1996)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
Technology Broker (Brooking, 1997)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado	
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Competencias	Estructura interna		Estructura externa	
Edvinsson y Malone, 1997	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente			
(Bontis, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
Intellect (Euroforum, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital Relacional	
McElroy, 2002	Capital humano	Capital estructural: innovación y procesos		Capital Social: intrasocial, intersocial e innovación	
Intellectus (CIC, 2003)	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Guthrie, Petty y Yongvanich, 2004	Capital humano	Capital interno		Capital externo	
Bueno, Salmador y Rodríguez, 2003	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Chen, Zhu y Yuan, 2004	Capital humano	Capital innovación	Capital estructural	Capital cliente	
Joia, 2004	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo			
Ordóñez de Pablos, 2004	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo		Capital relacional	

Fuente: Alama (2008).

El primer componente está vinculado a las personas y en la mayoría de los trabajos revisados se le denomina capital humano. El segundo componente se refiere a los procesos, estructuras, tecnología e innovación y se le llama capital

estructural, aunque en algunos trabajos específicos se separa el aspecto tecnológico del organizativo (Brooking, 1997; CIC, 2003; Bueno *et al*, 2004; Chen *et al*, 2004). El último componente se refiere a la relación de la empresa, principalmente con el cliente, por lo que se le denomina en la mayoría de los trabajos como capital cliente. Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio pues también se ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; Euroforum, 1998; McElroy, 2002), de modo que, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Intellectus, 2003; Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional.

Estos componentes o bloques representan activos intangibles de diferente naturaleza y contribuyen de distinta forma al logro de los objetivos empresariales, interactuando entre sí. Así, los seres humanos con sus conocimientos, habilidades y espíritu de cooperación (*capital humano*), constituyen activos valiosos para la empresa que, no obstante, nada lograrían sin la existencia de una cultura e infraestructura organizativas que les permitan desarrollar adecuadamente su trabajo, con enfoque, significado y con las condiciones adecuadas de recursos, como la tecnología, los procesos y los sistemas de información (*capital estructural*), de manera que puedan establecer vínculos sólidos e interactuar de manera repetida con los agentes de interés de la empresa: clientes, proveedores, estado, competencia, es decir, con sus stakeholders (*capital relacional*) para lograr los resultados deseados.

A pesar de la estrecha vinculación de los activos que conforman cada uno de los bloques de capital intelectual, existen, entre ellos, aspectos diferenciadores que resulta pertinente y útil conocer con el fin de establecer las diversas dimensiones que los integran y de las cuales emanarán los indicadores para identificar y medir el capital intelectual de la empresa. Para tal fin, resulta pertinente abordarlos de manera individual y detallada.

2.1. MEDICIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1993) el capital humano está representado por la “*perspectiva de aprendizaje y conocimiento*”, incluyendo aspectos tales como capacidades, habilidades y motivación de los trabajadores. Brookings (1997) entiende por capital humano los “*activos centrados en el individuo*”, refiriéndose a la pericia, creatividad, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de gestión de los individuos y grupos.

Sveiby (1997) denomina al capital humano “*competencias*”, aludiendo a aspectos como educación, habilidades (destacando las sociales), experiencia y valores, mientras que para Edvinsson (1997) tal capital vendría a ser el “*enfoque humano*”, que contempla el conocimiento, la motivación y el liderazgo de las personas.

Un grupo importante de autores (Saint Onge, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998; Euroforum, 1998; McElroy, 2002; CIC, 2003; Guthrie *et al*, 2004; Bueno *et al*, 2004; Chen *et al*, 2004; Joia, 2004 y Ordóñez de Pablos, 2004) acogen la denominación de *capital humano*. Saint Onge (1996) alude a las capacidades y valores, mientras que Edvinsson y Malone incluyen aspectos como conocimientos, habilidades y creatividad.

Bontis (1998) incluye dentro del capital humano el conocimiento y las habilidades personales, Euroforum (1998) hace referencia a las competencias, satisfacción, liderazgo y estabilidad, CIC (2003) contempla valores, conocimientos y capacidades de los individuos, mientras que Guthrie *et al* (2004) consideran la educación, el entrenamiento, el conocimiento y el espíritu emprendedor.

Para Bueno *et al* (2004) el capital humano está compuesto por los valores, conocimientos y capacidades de las personas. Chen *et al* (2004) señalan que dicho capital lo integran las competencias, actitudes y creatividad de las personas. Joia (2004) sostiene que lo conforman los conocimientos y habilidades de los

seres humanos que laboran para la empresa, y Ordóñez de Pablos (2004) sostiene que incluye la educación, habilidades, actitudes y agilidad mental de los trabajadores. En la tabla 2.3 se sintetizan los componentes del capital humano, según los autores tratados.

Tabla 2.3. Dimensiones, factores o variables del capital humano

Autores	Capital Humano
Kaplan y Norton (1993)	Capacidades, Habilidades, Motivación
Saint Onge (1996)	Capacidades, Valores
Brooking (1997)	Pericia, Creatividad, Habilidad directiva, Liderazgo, Capacidad de gestión
Sveiby (1997)	Educación, Habilidades, Experiencia, Valores
Edvinsson Y Malone (1997)	Conocimiento, Habilidades, Creatividad
Bontis (1998)	Conocimiento, Habilidades
Euroforum (1998)	Competencias, Satisfacción, Liderazgo, Estabilidad
McElroy (2002)	Conocimiento, Habilidades, Experiencia
CIC (2003)	Valores, Conocimiento, Capacidades
Guthrie <i>et al.</i> (2004)	Educación, Entrenamiento, Conocimiento, Espíritu emprendedor
Bueno <i>et al.</i> (2004)	Valores, Conocimientos, Capacidades
Chen <i>et al.</i> (2004)	Competencias, Actitudes, Creatividad
Joia (2004)	Conocimientos, Habilidades
Ordoñez de Pablos (2004)	Educación, Habilidades, Actitudes, Agilidad mental

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos los elementos que configuran el capital humano, resulta imperioso determinar cómo medirlos. Al respecto, numerosos trabajos proponen diversas formas de medición del capital humano, entre los que destacan los de Huselid (1995), Hitt *et al* (2001), Wilcox King *et al* (2001), CIC (2003), Youndt *et al* (2004), Chen *et al* (2004), Carmeli y Tishler, (2004), Youndt y Snell (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005) y Subramanian y Youndt (2005). En

estos trabajos se mencionan distintos factores o dimensiones del capital humano y, más que escalas de medición, que no se proponen, cuentan con un conjunto de indicadores. Las principales dimensiones de capital humano mencionadas en los trabajos revisados, son:

- **Conocimiento/Educación/Desarrollo profesional**, que comprende el conjunto de conocimientos tácitos y explícitos que posee una persona, los cuales han sido adquiridos mediante una educación reglada. Es la variable que con mayor frecuencia aparece.
- **Habilidades**, entendidas como la forma de hacer las cosas, la destreza al actuar o el “saber hacer”. Esta dimensión también es recurrente en los estudios consultados.
- **Permanencia**, referida al tiempo de servicio de los empleados en la empresa. Factor que se encuentra en algunos trabajos, pero en menor proporción.
- **Formación**, conjunto de conocimientos específicos de un área concreta, adquiridos de manera formal. Con este nombre, aparece en un par de estudios, pero puede, a nuestro criterio, asimilarse a la primera dimensión planteada, que es la más frecuente.
- **Perfil demográfico**, en el que se determina la composición de la planta de personal, fundamentalmente desde las perspectivas de género y edad. Es, igualmente, bastante recurrente su utilización.
- **Experiencia**, que es el saber adquirido mediante la práctica. Es otra de las variables más comúnmente referidas.
- **Creatividad**, vista como la facilidad para la aparición de nuevas ideas de aplicación útil, la cual se registra en una cantidad reducida de estudios.
- **Motivación**, referida a la carrera profesional del empleado en la empresa, vinculada a sus conocimientos y habilidades. También aparece en algunos trabajos, pero con menor frecuencia.

Con base en el recorrido efectuado se puede afirmar que la identificación y medición del capital humano se efectúa con base en una serie de dimensiones (conocimiento, formación, habilidad, experiencia, permanencia, etc.), cada una de las cuales se aborda a través de un conjunto de indicadores. La tabla 2.4 contiene una muestra de los indicadores más comúnmente utilizados.

Tabla 2.4. Indicadores de capital humano

Indicadores de capital humano en las organizaciones
% de personal no profesional
% de personal con carreras técnicas/tecnológicas
% de personal con titulación superior
% de personal con estudios de postgrado
Nro de empleados capacitados/Total de empleados
Nro de capacitaciones por área o nivel/ Total de capacitaciones
Nro. de formadores internos
Índice de horas de formación (%)
% de personal fijo
% de personal subcontratado
% de personal temporal
% de trabajadores por área/nivel
Experiencia laboral
Antigüedad media de experiencia en el sector
Antigüedad media de experiencia en la empresa
Antigüedad media de experiencia en el cargo/rol
% de rotación externa no deseada (retiro)
% de rotación interna (movilidad – promoción)
Rotación comparada con la competencia
% diversidad /mujeres
Edad promedio de los empleados
Edad promedio de mujeres/hombres profesionales
% de personas con retribución fija/variable
Remuneración comparada con la competencia
Índice de satisfacción/motivación de los empleados*
Nivel de compromiso de los empleados*
Índice de competencias del personal
% de personas con un nivel bajo/alto frente al deseado en determinadas competencias
Desviación entre las competencias disponibles y las ideales
Valor añadido por empleado

Fuente: Elaboración propia. *Aplican también para el capital relacional.

2.2. MEDICIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

El capital estructural viene a ser la “*perspectiva de los procesos internos*” del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993) que incluye aspectos como los procesos internos y de innovación, mientras que Sveiby (1997) la denomina “*estructura interna*”, aludiendo a la cultura, organización informal, redes internas y sistemas informáticos y administrativos. En el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997) dicho capital equivale al “*enfoque de procesos*” y contempla los procesos organizativos y las tecnologías de la información.

Un grupo importante de autores (Saint Onge, 1996; Edvinsson y Malone, 1997; Euroforum, 1998; Bontis, 1998; McElroy, 2002; Chen *et al*, 2004; Joia, 2004 y Ordóñez de Pablos (2004) lo denominan capital estructural y establecen las diversas dimensiones que lo componen. Así, para Saint Onge (1996), incluye sistemas, estructura, estrategia y cultura organizativa. Para Edvinsson y Malone (1997), está integrado por hardware, software, bases de datos, estructura, patentes, marcas y relaciones con los clientes, aspecto éste que, como se verá, es más propio del capital relacional.

Euroforum (1998) sostiene que está formado por la cultura, filosofía, estructura, procesos y propiedad intelectual de la empresa, mientras que para Bontis (1998) son las rutinas organizativas, la estructura, la cultura y los sistemas de información. Por su parte, McElroy (2002) incluye infraestructura y cualquier otro tipo de soporte para que el capital humano desarrolle adecuadamente su trabajo. Chen *et al* (2004) aluden a la cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos y sistemas de información. Joia (2004) plantea como sus componentes la cultura, estructura, operaciones, procesos, bases de datos, códigos, estilos de dirección y redes internas.

Brooking (1997) define dos bloques que estarían incluidos dentro del capital estructural: los “*activos de infraestructura*” y los “*activos de propiedad intelectual*”. El primero más vinculado a los activos de tipo organizativo (cultura, métodos de dirección, estructura financiera, bases de datos de clientes y sistemas de comunicación) y el segundo a activos de naturaleza tecnológica (*know-how*, secretos de fabricación, *copy right*, patentes y marcas). De manera similar, el CIC (2003) desglosa el capital estructural en capital tecnológico y organizativo. El capital tecnológico contempla aspectos como la investigación y desarrollo, dotación tecnológica, propiedad intelectual e innovación, mientras que en el capital organizativo se encuentran la cultura, la estructura, el aprendizaje organizativo y los procesos. La tabla 2.5 recoge las dimensiones previamente enunciadas.

Tabla 2.5. Dimensiones, factores o variables del capital estructural

Autores	Capital Estructural
Kaplan y Norton (1993)	Procesos internos
Saint Onge (1996)	Sistemas, Estructura, Estrategia, Cultura
Brooking (1997)	Know-How, Secretos de fabricación, Patentes, Copy right, Marcas, Cultura, Métodos de dirección, Estructura financiera, Bases de datos, Sistemas de comunicación
Sveiby (1997)	Cultura, Organización informal, Redes internas, Sistemas informáticos y administrativos
Edvinsson y Malone (1997)	Patentes, Marcas, Hardware, Software, Bases de datos, Estructura
Bontis (1998)	Rutinas organizativas, Estructura, Cultura, Sistemas de información
Euroforum (1998)	Propiedad intelectual, Cultura, Filosofía, Estructura, Procesos
McElroy (2002)	Infraestructura, Soporte para el capital humano
CIC (2003)	I + D, Dotación Tecnológica, Propiedad intelectual, Resultados de innovación, Cultura, Estructura, Aprendizaje organizativo, Procesos
Guthrie <i>et al.</i> (2004)	Propiedad intelectual, Filosofía de dirección, Cultura, Procesos de dirección, Sistemas de información
Bueno <i>et al.</i> (2004)	I + D, Dotación Tecnológica, Propiedad intelectual, Resultados de innovación, Cultura, Estructura, Aprendizaje organizativo, Procesos, Sistemas de información
Chen <i>et al.</i> (2004)	Cultura, mecanismos y resultados innovación, Cultura, Estructura, Aprendizaje organizativo, Procesos, Sistemas de información
Joia (2004)	Habilidad para crear conocimiento, Estructura, Procesos Operaciones, Cultura, Base de datos, Códigos, Estilos de dirección, Redes internas

Ordoñez de Pablos (2004)	Resultados de I+D, Procesos de ingeniería, Innovación, Cultura, Estructura, Coordinación, Rutinas organizativas, Sistemas de planificación y control, Infraestructura
--------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Determinados los elementos (dimensiones, variables o factores) que integran el capital estructural, su medición ha sido materia de interés en diversos trabajos científicos (Wilcox King *et al*, 2001; Tippins y Sohi, 2003; CIC, (2003); Ordóñez de Pablos, (2004); Carmeli, 2004; Carmeli y Tishler, 2004; Youndt *et al* (2004); Youndt y Snell, 2004; Chen *et al*, 2004; Gallego y Rodríguez, 2005, y Subramanian y Youndt (2005), aunque no en todos los trabajos se hace un estudio completo del mismo, si se examinan algunos de los activos intangibles que lo constituyen. A continuación se presenta una síntesis de las dimensiones del capital estructural utilizadas en estos trabajos:

- **Cultura/Valores**, entendida como el conjunto de normas, valores, principios y formas de actuar compartidas por la mayoría de los integrantes de la empresa. Es una dimensión presente en muchos de los trabajos consultados.
- **Estructura, Sistemas y Procesos**, como los modos de organización formal de la empresa que determinan y condicionan la manera de trabajar de sus empleados. Es, igualmente, ampliamente utilizada.
- **Innovación/I+D**, que comprende los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y/o implementación de nuevos productos, procesos y/o servicios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo. Este factor también es altamente considerado.
- **Tecnologías de la Información y la Comunicación**, sobre las que se examina el grado de conocimiento y de utilización por parte de los empleados, así como la infraestructura que sobre el particular posee la organización. Esta variable parece también con bastante frecuencia.

- En menor proporción se registra el uso de los **Modos de conservar el conocimiento**, referidos al soporte físico o intangible para conservar el conocimiento de la empresa, que puede estar o no protegido legalmente.

Tal como ocurre con el capital humano, no se plantean escalas de medición para las dimensiones descritas, sino que se abordan a través de un conjunto de indicadores. La tabla 2.6 recoge algunos de los indicadores que con mayor frecuencia son utilizados para medir el capital estructural:

Tabla 2.6. Indicadores de capital estructural

Indicadores de capital estructural en las organizaciones
Inversión en I+D+i (%)
Personal dedicado a I+D+i (%)
Nivel de competencia en I+D+i (%)
Proyectos de I+D+i en ejecución (%)
Incentivos por innovar (%)
Ingresos por nuevos productos/servicios (%)
Tiempo medio de diseño y desarrollo de un producto/servicio
Nro. de bases de datos existentes
Nro. de consultas a bases de datos
Nro. de computadores por empleado/oficina
Nro. de usuarios de cada sistema organizativo (calidad, logística, información...)
Nivel de obsolescencia/actualización de los sistemas/aplicaciones informáticas
Grado de utilización de las herramientas y dispositivos tecnológicos (%)
Nro. de conocimientos almacenados en la intranet corporativa
Nro. de foros virtuales
Nro. de marcas registradas/patentes/derechos de autor
Nro. de patentes de la empresa/Número de patentes de la competencia
Cultura organizativa/Filosofía del negocio (grado de implantación/evolución)
Grado en que se comparten valores, estrategias, objetivos, normas y procesos (%)
Nro. de canales de comunicación interna
Grado de apertura al cambio (%)
Nivel de compromiso/satisfacción/participación de los empleados (%)*
Nro. de acciones de bienestar laboral
Grado de participación en grupos sociales (%)
Inversión en cultura organizativa/Filosofía del negocio (%)
Nivel de conocimiento de las estrategias y objetivos organizacionales (%)
Tiempo de proceso/respuesta (reducción)
Grado de automatización de los procesos
Calidad de los procesos: Nro. certificaciones – porcentaje de mejora- costos calidad
Nro. de mejoras durante benchmarking interno
Grado de obsolescencia de la maquinaria/equipo

Fuente: Elaboración propia. *Aplica también para el capital humano

2.3. MEDICIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL

Kaplan y Norton (1993) se refieren al capital relacional como “*perspectiva de los clientes*”, incluyendo aspectos como la adquisición y retención de clientes. Saint Onge (1996), Bontis (1998) y Chen *et al* (2004) lo denominan “*capital cliente*”, incluyendo allí, el primero de ellos, la cobertura, penetración, lealtad y rentabilidad de los clientes. El segundo contempla las relaciones con clientes, proveedores, agentes de la industria y el gobierno, mientras el tercero refiere la capacidad de mercado, la intensidad de mercado y la lealtad de los clientes.

En el modelo de Brooking (1997) el capital relacional es llamado “*activos de mercado*”, en los que se encuentran los canales de distribución, marcas, licencias, y franquicias. Sveiby (1997) le denomina “*estructura externa*” en la que están las relaciones con clientes y proveedores, las marcas y la reputación de la empresa. Por su parte, Edvinsson y Malone (1997) consideran el “*capital cliente*” como parte del capital estructural.

Guhtrie *et al* (2004) consideran aspectos como marcas, satisfacción de los clientes, nombre de la empresa, canales de distribución, aliados y licencias, denominándolo “*capital externo*”. En el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997) se conoce como “*enfoque del cliente*”, el cual alude a las relaciones con los clientes. En el modelo Intellect (Euroforum (1998) se acoge el nombre de capital relacional, referido a las relaciones con los clientes, proveedores, aliados y otros agentes, así como también a la reputación corporativa. Igual denominación utiliza Ordóñez de Pablos (2004) para dar cuenta de las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y otros agentes del entorno.

Finalmente, el modelo Intellectus (CIC, 2003) y Bueno *et al* (2004) desglosan el capital relacional en “capital negocio” y “capital social”, considerando parte del primero las relaciones de la empresa con agentes del mercado, mientras que

ubican en el segundo las relaciones de la empresa con los demás agentes del entorno. En la tabla 2.7 se agrupan las dimensiones del capital relacional que plantean los autores consultados.

Tabla 2.7. Dimensiones, factores o variables del capital relacional

Autores	Capital Relacional
Kaplan y Norton (1993)	Adquisición y retención de clientes
Saint Onge (1996)	Cobertura, Penetración, Lealtad y Rentabilidad de los Clientes
Brooking (1997)	Marcas, Clientes, Canales de distribución, Licencias, Franquicias
Sveiby (1997)	Relaciones con Clientes y Proveedores, Marcas Registradas, Reputación
Edvinsson y Malone (1997)	Relaciones con clientes
Bontis (1998)	Relaciones con Clientes, Proveedores, Agentes de la Industria y Gobierno
Euroforum (1998)	Relaciones con Clientes, Proveedores, Aliados y Otros Agentes, Reputación
McElroy (2002)	Interrelaciones Personales, Interrelaciones de los Sistemas Sociales
CIC (2003)	Relaciones con Agentes del Mercado y de la Sociedad en general, Reputación
Guthrie <i>et al.</i> (2004)	Marcas, Clientes, Satisfacción de los Clientes, Canales de distribución, Aliados, Licencias
Bueno <i>et al.</i> (2004)	Clientes, Proveedores, Competidores, Aliados, Otros Agentes de la Sociedad
Chen <i>et al.</i> (2004)	Capacidad de Mercado, Intensidad de Mercado, Lealtad de clientes
Joia (2004)	Relación con Clientes, Proveedores, Subcontratistas, Otros Agentes
Ordóñez de Pablos (2004)	Relación con Clientes y Proveedores, Accionistas, Otros Agentes

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber establecido las dimensiones que integran el capital relacional, interesa acometer el tema de su medición, labor que ha sido desempeñada por diversos estudiosos, a través de diferentes proyectos de investigación o de aplicación en la empresa, que, como se había dejado constancia en epígrafes anteriores, no es abordado de forma completa, sino centrados en algunas de sus dimensiones: CIC (2003), Ordóñez de Pablos (2004), Chen *et al* (2004), Carmeli

(2004), Carmeli y Tishler (2004), Bueno *et al* (2004), Joia (2004), Youndt *et al* (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005) y Morán (2005). Tras analizar estos trabajos, las dimensiones más destacadas del capital relacional, son:

- **Relación con Clientes**, referidas a la forma en que la organización realiza negocios con sus clientes y proveedores, dando cuenta de las actuaciones efectuadas y los resultados obtenidos. Aparece esta dimensión en todos los trabajos, si bien en casos excepcionales no se incluye a los proveedores.
- **Esquemas o Acuerdos de Colaboración**, que incluyen alianzas estratégicas, convenios o acuerdos con terceros y, en general, cualquier tipo de integración, sea vertical u horizontal, con el fin de obtener recursos y capacidades complementarias. Aunque con diversas denominaciones o centrados en un tipo de cooperación en particular, se trata de una variable utilizada con mucha frecuencia.
- **Responsabilidad Social Empresarial**, en la que se consideran la transparencia en la toma de decisiones y las acciones organizativas, el compromiso, respeto y conservación del medio ambiente, el cumplimiento de la normativa vigente y la calidad de las relaciones con los diversos agentes que interactúan con la empresa (stakeholders). A pesar que los clientes y proveedores caben en este grupo, la tendencia encontrada es a destacar su papel e importancia y, por ello, se contempló como una dimensión aparte. Aparece este factor en todos los trabajos revisados.
- **Imagen/Reputación Corporativa**, relativa al conocimiento que se tiene en el mercado o la sociedad en general acerca de la empresa y de aquello a lo que se dedica. Tiene que ver, también, con el concepto que las personas tienen acerca de la organización y que tanto la recuerdan o prefieren frente a la competencia, constituyendo una dimensión que parece con menor frecuencia, pero que cada vez toma más fuerza.

Es pertinente mencionar que en unos pocos trabajos aparecen ya escalas de medición, pero para el capital relacional completo, es decir, no se mide cada

dimensión o factor de forma específica. En consecuencia, sigue predominando la medición de cada dimensión a través de una serie de indicadores, como los que se detallan en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Indicadores de capital relacional

Indicadores de capital relacional en las organizaciones
Nro. de clientes/Clientes activos
Concentración o riesgo de la base de clientes
Índice de fidelización/lealtad/Antigüedad de los clientes (% o años)
Índice de satisfacción de los clientes (%)
Rentabilidad por cliente
Tasa de rotación de clientes
% de atención a las quejas/reclamos de los clientes
Pérdida de clientes por año (%)
Costo de adquisición, retención o pérdida del cliente
Investigación de clientes/mercados
Cuota de mercado respecto a la competencia (%)
Nivel de sugerencia/ideas aportadas por clientes/proveedores (%)
Nro. de puntos de venta/servicio
Tiempo de respuesta (despacho y entrega)
Nro. de alianzas/convenios activos con stakeholders claves, en I+D+i, otras empresas
% de alianzas/convenios fracasados
Ingresos provenientes de alianzas o convenios (% o Nro.)
Nro. de acciones de benchmarking efectuadas por la empresa/número de acciones de benchmarking efectuadas por la competencia
Nro. de acuerdos activos con la competencia
Nro. de acuerdos de colaboración con instituciones del sector público
Procesos que respetan el medio ambiente (%)
Inversión en proyectos de conservación/recuperación del medio ambiente (%)
Comunicados orientados a la transparencia informativa (%)
Grado de actividad social/comunitaria durante la jornada laboral (%)
Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%)
Tasa de sindicalización (%)
Nivel de participación de stakeholders claves en los órganos de gobierno (% o Nro.)
Nro. de certificaciones de la empresa/ certificaciones de la competencia
Aparición en medios masivos de comunicación (imagen)
Nro. de visitas de stakeholders actuales o potenciales a la página web de la empresa
Inversión en comunicación y relaciones públicas (%)
Reputación corporativa (% de stakeholders con buena opinión sobre la empresa)

Fuente: Elaboración propia

Tras el recorrido realizado por los diferentes modelos de capital intelectual y por el conjunto de trabajos desarrollados con la finalidad de identificarlo y medirlo, es claro que no existe unanimidad, pero si ciertas tendencias o acuerdos sobre el particular, con base en las cuales se puede afirmar que el capital intelectual posee tres componentes principales: humano, estructural y relacional, y que los dos últimos, cada vez con más frecuencia, admiten su desglose para dar cabida a los capitales organizativo y tecnológico, en el caso del estructural, y de negocio y social para el caso del relacional.

También se comparte que cada componente del capital intelectual está integrado por unas dimensiones, variables o factores que, para efectos de su medición, son abordadas a través de un conjunto de indicadores que han de responder a una serie de criterios y contener ciertos atributos, tal como se ha explicitado a lo largo del presente capítulo, dada la escasez y dificultad para construir escalas de medición.

Por último, es recurrente encontrar que para llevar a cabo esta medición, se acuda o escojan ciertas dimensiones de cada componente del capital intelectual: las que se consideren más pertinentes, relevantes y útiles, según el propósito, el momento o las condiciones en las cuales se adelanta cada estudio.

En consecuencia, esta investigación adopta el esquema previamente descrito para la identificación y medición del capital intelectual: componentes, dimensiones e indicadores, ya que busca recopilar y suministrar información que permita mejorar la gestión de los activos intangibles de la organización. Como al final, el modelo de medición descansa en los indicadores que contemple, el estudio se concentra en la definición y aplicación de indicadores útiles para la toma de decisiones gerenciales y la acción directiva, sin considerar, por ahora, la incidencia de los activos intangibles en los resultados de la organización.

A partir de estas consideraciones se diseña el instrumento que utiliza el presente estudio para poder identificar y medir el capital intelectual de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi, tal como se detalla en el siguiente capítulo, relativo a la metodología de la investigación.

Capítulo III.

METODOLOGÍA

Una vez establecido el marco teórico de esta investigación, es preciso determinar la metodología a través de la cual se desarrolla el estudio, en tanto constituye el medio para alcanzar los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación.

A tal fin, este capítulo precisa aboradas el estudio de caso como estrategia de investigación, describe la empresa objeto de estudio, presenta el tipo de investigación, detalla las técnicas e instrumentos de recolección de información junto con el proceso llevado a cabo para su recolección y los índices que se utilizaron para mostrar la validez y la fiabilidad de los datos.

1. EL ESTUDIO DE CASO COMO ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Tradicionalmente, los investigadores han desarrollado ciencia combinando observaciones con literatura existente, sentido común y experiencia (Eisenhardt, 1989). Son, sin embargo, los problemas o situaciones a los que se enfrenta el investigador los que determinan la metodología más adecuada a utilizar en una circunstancia dada (Bonache, 1999).

Según Hartley (1994, p. 208-209), el estudio de caso “consiste en una investigación detallada, realizada a menudo con datos recogidos a lo largo de en un periodo de tiempo, de una o más organizaciones o de grupos en las organizaciones, con vistas a proporcionar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio”.

El método del caso permite saber el cómo y por qué de situaciones reales ocurridas en alguna organización, por lo que es considerado el más adecuado para contrastar las proposiciones con la evidencia empírica, debido, también, a que puede complementarse con otros métodos de contraste empírico, como técnicas estadísticas de análisis de datos. También ha sido utilizado para medir dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta un fenómeno, sin pretender establecer relaciones entre dichas características (Arzaluz, 2005).

En este trabajo se elige la metodología del caso como estrategia de investigación, porque obedece a una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y porque puede especificar una serie completa y lógica de sucesos causales partiendo de una fundamentación o base teórica y cuyas conclusiones permiten la conexión de variables y constructos con los resultados del caso (Yin, 1994 y 2003).

Como la gestión de los activos intangibles es un área joven, que se encuentra en desarrollo y que constituye una de las cuestiones fundamentales dentro del estudio de las organizaciones, a través de este tipo de investigaciones se pueden mejorar las perspectivas teóricas y permitir el desarrollo de propuestas que contribuyan, también, a la mejora de la gestión de dichos activos y, con ello, del desempeño organizativo (Peña *et al*, 2006).

Además, ante la escasez de estudios en la región, el presente trabajo representa una valiosa fuente de información y referencia para investigadores, docentes y empresarios interesados en la temática, aportando en la superación de la tradicional barrera de sólo poder contar o referenciar estudios realizados en otros contextos geográficos o en organizaciones de características diferentes a las de las nuestras.

De esta forma, se cumplen algunos de los presupuestos exigidos para la aplicación del estudio de caso, haciendo idónea su aplicación: se conoce poco el entorno a estudiar (Bonache, 1999), existe poca experiencia y base teórica disponible (Hartley, 1994) y porque se trata de una de aquellas situaciones en las que las perspectivas teóricas existentes tienen una escasa sustentación empírica (Eisenhardt, 1989).

Si a lo anterior se suma el que se analizan diversos elementos de la cultura organizativa y que el fenómeno objeto de estudio se conecta con el cambio y la innovación, se fortalece la conveniencia de su utilización, la cual también es aceptada cuando la investigación sobre una nueva área temática se encuentra en los estadios iniciales (Van de Ven y Poole, 1990), como ocurre con el capital intelectual.

Cada vez son más frecuentes las publicaciones que recurren a la utilización de casos (Sosa, 2003) y, al mismo tiempo, son cada vez más los investigadores que usan esta metodología para fundamentar su teoría, a través de los llamados “casos explicativos”, llegando incluso a considerar la metodología cuantitativa como un instrumento para proporcionar soporte estadístico a la información cualitativa (Amaratunga y Baldry, 2001).

Así, es posible afirmar que existen dos posiciones antagónicas: por una parte, aquellos que usan un contraste deductivo de la teoría –usando métodos cuantitativos exclusivamente–, y por otra, los que optan por un desarrollo o construcción inductiva de la misma a partir de información de carácter cualitativo (Perry, 1998). Entre estos dos extremos existen posiciones que ponderan el uso de ambas dependiendo del objetivo de la investigación.

Se puede llegar a la conclusión que para un desarrollo razonable de teoría es necesario emplear tanto procesos deductivos como inductivos, es decir, utilizarlos

complementariamente; si bien es el inductivo el preferido o dominante cuando se decide utilizar el método del caso. Por lo tanto, el investigador no debería limitarse a recoger hechos o simplemente medir cómo ocurren ciertos patrones, sino, más bien, darse cuenta de las diferentes construcciones conceptuales y significados que las personas extraen de sus experiencias y las razones que motivan esas diferencias (Yin, 1994).

Tal como se ha mencionado previamente, los estudios de caso pueden implicar casos únicos o casos múltiples y diferentes niveles de análisis, por lo que, llegados a este punto, es preciso pronunciarse sobre la empresa seleccionada, dado que en esta investigación se optó por realizar un estudio de caso de una empresa en particular.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Para esta investigación se ha escogido la empresa denominada Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – COMFANDI. Tal decisión se justifica por ser una empresa reconocida en la región, generadora de empleo y riqueza, influida por procesos de cambio y consciente de la necesidad de gestionar sus activos inmateriales, los cuales no ha identificado ni medido y, en tal situación, poco puede hacer para gestionarlos en función del negocio y la competitividad. En otras palabras, la empresa elegida desea, como los investigadores, tener una lectura precisa de su realidad en torno al capital intelectual para, con base en ella, poder orientar la toma de decisiones y las acciones hacia su incremento.

Para el año 1945, Los Ferrocarriles Nacionales y la Asociación Nacional de Industriales ANDI, como respuesta solidaria a la situación económica del país, y en especial a la de la clase trabajadora, acuerdan dar una ayuda económica para sus trabajadores. Ocho años después la ANDI propone establecer un aporte obligatorio a las empresas para el pago del subsidio familiar monetario. Años más

tarde, para 1957 bajo los Decretos legislativos 118 y 1521 se crean las Cajas de Compensación Familiar en el territorio colombiano, para que reciban aportes de las empresas y los redistribuyan a los afiliados en dinero y en servicios.

Fue así como el 23 de Agosto de 1957, nace la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca -COMFAMILIAR ANDI- como se le denominó, con el carácter de corporación, así como con el propósito de identificarse con el ideario de la ANDI.

Para efectos de mostrar un breve resumen de la evolución de la Caja de Compensación del Valle, desde su creación, hasta los últimos hechos históricos, se presenta en la siguiente tabla los acontecimientos más importantes.

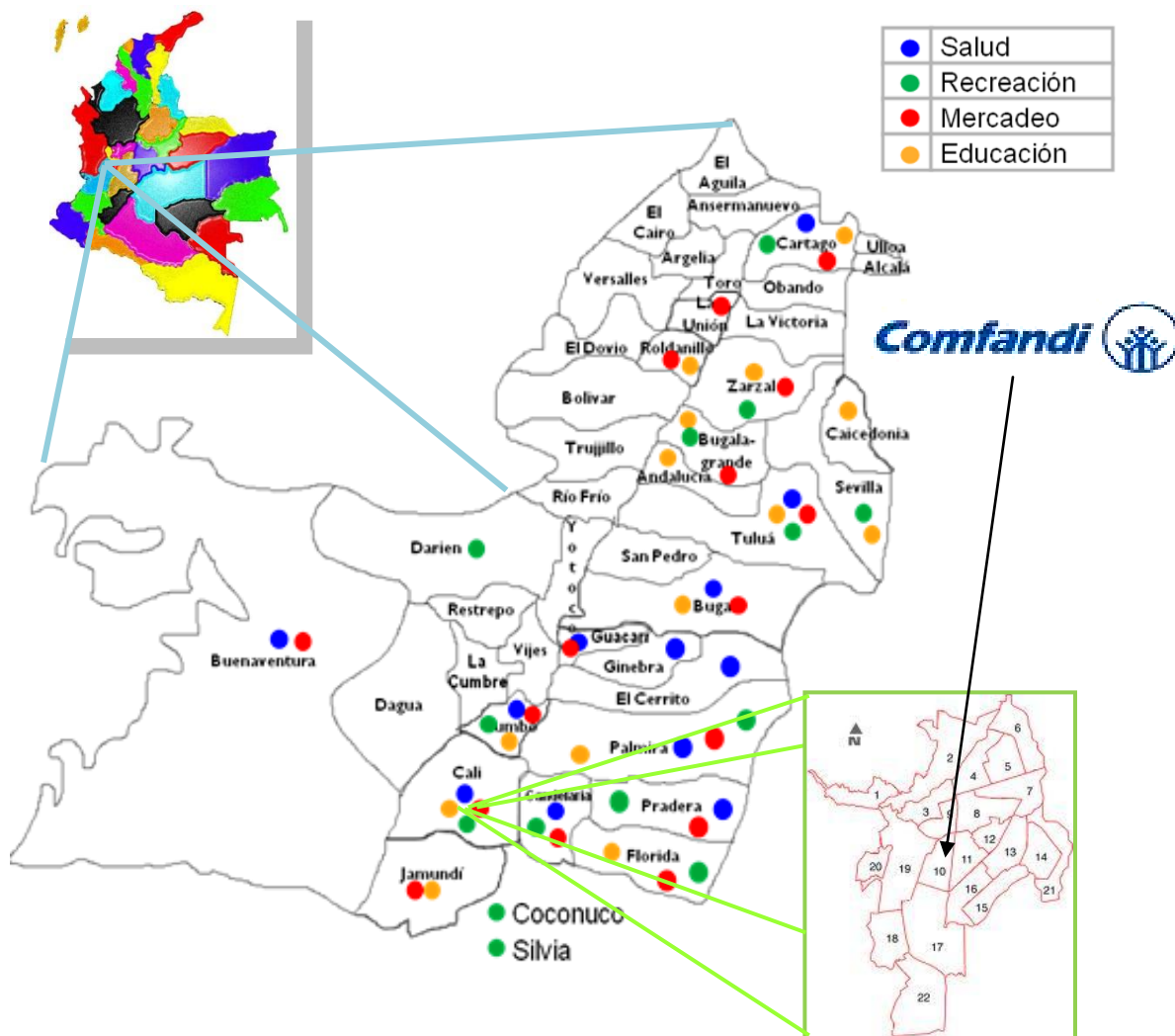
Tabla 3.1. Evolución histórica de Comfandi

Año	Acontecimiento	Detalle
1957	Reconocimiento de la personería jurídica e inicio de labores	Resolución N° 2734 del 3 de Octubre de 1957 expedida por el Ministerio de Justicia
1966	Inauguración del primer centro de atención de salud	Clínica San Nicolás,
1968	Inauguración del primer supermercado y el primer centro educativo Comfandi	
1974	Inauguración del Centro Campestre	Pance Centro Recreacional y Vacacional
1987	IncurSIONa en proyectos de vivienda propios	Ciudadela Comfandi
1991	Comienzan los programas de interés social	Contribuido en la construcción de la política pública nacional.
1995	Primera Fusión	Entre Comfandi y Comfamiliar Asia en Cali
	Se constituye La EPS SOS	En alianza con otras nueve Cajas de Compensación Familiar del Sur Occidente Colombiano.
1998	Segunda Fusión	Por absorción con Comsocial
2000	Entra en Operación el Centro Cultural Comfandi	Incorporando cultura y aumentando la integralidad de los servicios
2003	Tercera Fusión	Comfamiliar Buga entra a ser parte de Comfandi
2004	Adquisición del 90% de las acciones de la compañía de Financiamiento Comercial Finamérica S.A	Alianza entre Cafam, Colsubsidio y Comfandi, para ofrecer micro créditos
	Alianza Comunitec	Oferta de educación formal a nivel tecnológico
	Convenio ACCES, con el ICETEX.	subsídios para la educación superior
2005	se creó el departamento de Fomento al Empleo y desarrollo empresarial	Para apoyar la creación de empresa o expansión de la actual
2006	Cuarta Fusión	Comfamiliar Cartago entra a ser parte de Comfandi
2007	Se estructura el departamento de Gestión Comercial Corporativa	Para atender integralmente al cliente desde las perspectivas de aportes y de servicios
2008	Quinta Fusión	Con Comfaunión de Palmira
2009	Sexta Fusión	con la Caja de Compensación Familiar de Tuluá – Comfamiliar

Fuente: Elaboración propia

Comfandi tiene su sede principal en la capital del Valle, Santiago de Cali, en las instalaciones de la torres del Prado y cuenta con sedes regionales en los municipios de Buga, Cartago, Palmira y Tuluá, adicionalmente hace presencia con diferentes unidades de negocios (droguerías, supermercados, unidades de servicios, colegios, clínicas y centros recreacionales, en los demás municipios del valle.

Figura 3.1. Ubicación geográfica de Comfandi



Fuente: Elaboración propia

En el año 2009, Comfandi generó 5562 empleos, de los cuales el 84% son empleos directos y el 16% son contratados a través de Cooperativas de Trabajo Asociado CTA o empresas de empleo temporales. Siendo así uno de los principales motores de la economía vallecaucana. Gracias al esfuerzo y dedicación de todos sus colaboradores, Comfandi obtuvo una participación en el mercado, a nivel del Valle del Cauca, del 73% en el total de empresas afiliadas a una Caja de Compensación, postulándose como la mejor Caja y la más grande del Departamento; esto le permitió recibir ingresos por 814.132 millones de pesos y generar una utilidad de 24.250 millones de pesos; esto sin hablar del impacto económico y social generado en la región a través de los diferentes programas y servicios integrales ofrecidos por la Caja, tales como: Plan Vida, el Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, el Banco de Tiempo, los Centros de Mejoramiento de Calidad de Vida (CMCV), y el Programa de Integración con Municipios (PIMCO), entre otros.

Establecida la importancia social y económica de Comfandi para el departamento, razones que ameritan su elección como caso de estudio, a continuación se presentan la plataforma estratégica, el portafolio de productos y servicios y la estructura de la empresa:

La razón de ser Comfandi es: “Mejorar la calidad de vida de la comunidad, mediante la prestación de servicios sociales integrales propios o en alianza con diferentes actores y sectores, garantizando nuestra sostenibilidad económica, social y ambiental. Unido a la misión institucional, y complementándola, se encuentra la visión organizativa: “Seremos el mejor aliado del trabajador, la familia, el empresario y la comunidad, con el propósito de mejorar la calidad de vida, desarrollar la responsabilidad social empresarial e incidir en políticas

públicas, con recursos propios y de cooperación nacional e internacional, por una sociedad más incluyente, equitativa y solidaria”.

Los principios y valores institucionales, entendidos como las directrices que rigen la conducta y el ejercicio de las actividades diarias, obedecen a la más estricta ortodoxia y ética profesional. Como entidad que propende por el desarrollo social, la Caja tiene los siguientes valores:

- *Honestidad:* Actuamos con transparencia y buena fe, en cada una de las actividades a nuestro cargo.
- *Solidaridad:* Acompañamos y apoyamos al otro de forma desinteresada, para lograr el bienestar individual y/o común.
- *Tolerancia:* Se refiere a una actitud abierta y espontánea para escuchar el punto de vista del otro para ponernos en su lugar y para atender y responder a sus expectativas y necesidades como cliente y usuario.
- *Cortesía:* Hace referencia a evidenciar en el día a día comportamientos amables y respetuosos con nuestros grupos de interés y apunta básicamente a que quien nos busca se sienta bien llegado.

Para concluir esta breve reseña del marco estratégico de la organización, se enuncian a continuación los objetivos estratégicos que la entidad persigue:

Perspectiva Social:

- Generar Valor Público en el departamento del Valle del Cauca.
- Mejorar la calidad de vida de la población vallecaucana.
- Incrementar la rentabilidad social.

Perspectiva Clientes:

- Implementar un sistema de gestión integral de calidad para la Caja.
- Aumentar la cobertura de la Caja en empresas y población afiliada.
- Desarrollar e implementar el Programa Social Proyecto de Vida.

Perspectiva Financiera:

- Incrementar el valor económico de la Corporación.
- Incrementar la rentabilidad financiera de los recursos.
- Diversificar las fuentes de recursos de la Caja tanto horizontal como verticalmente.
- Optimizar el Control de Gestión al Nivel de Costos y Gastos.

Perspectiva Procesos:

- Implementar canales de comunicación e interacción con empresas afiliadas, clientes y proveedores.
- Estandarizar los Procesos de servicio al cliente y soporte a la operación.
- Implementar un Sistema de Control Integral de Gestión para la Caja.
- Definir, desarrollar e Implementar Acuerdos de Niveles de Servicio

Perspectiva Recurso Humano:

- Implementar un modelo de Gestión del Conocimiento.
- Implementar un modelo corporativo de remuneración por resultados.
- Implementar un Plan de desarrollo personal y profesional para los empleados de la Caja.

Con base en lo anterior, surge otra razón por la cual Comfandi constituye un caso de estudio atractivo y pertinente para esta investigación: los activos de naturaleza intangible están en el corazón mismo de su planteamiento estratégico (servicio, calidad de vida, alianzas, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial, entre otros), precisamente el campo de interés del capital intelectual.

El portafolio de productos y servicios que Comfandi ofrece a sus clientes/beneficiarios, abarca campos tan extensos como la educación, la

recreación, el fomento al empleo y al desarrollo empresarial, la salud, la vivienda, los supermercados y las droguerías. En la tabla 3.2 se presenta una relación más detallada de cada uno de ellos.

Tabla 3.2. Portafolio de productos y servicios

AREA	INFRAESTRUCTURA / PROGRAMAS	RESULTADOS
EDUCACION	2 Jardines Sociales	15,622 Estudiantes
	11 Preescolar Básica y Primaria	
	8 Básica Secundaria y Media	
	5 Básica y Media para adultos	
	3 Empresas Afiliadas de Preescolar y Básica Primaria	
	1 Colegio en concesión con el valle del cauca para preescolar, básica y media para 1440 alumnos	
EDUCACION SUPERIOR	Alianza COMUNITEC	969 Estudiantes
	7 Carreras Tecnológicas en tres CERES (2300 estudiantes)	
	Postgrado en alianza con la Universidad Católica de Manizales	
EDUCACION PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO	Academias Certificadas, Talleres en Arte y Oficios y Convenio con el SENA	41,869 Personas
	2 Centros Culturales	550,179 Personas
	23 Bibliotecas, Salas, Auditorio y comedores para programas de desarrollo empresarial	2,849,313 usos
	Programas de apoyo a personas en situación de discapacidad	4,254 personas
RECREACION	Complejos Vacacionales Lago Calima, Silvia y Coconucos	3,607,014 Usos
	Hostería Los Veleros	
	6 Centros Campestres	
	10 Centros Recreativos	
	2 Sedes para Atención personas mayores y programas de turismo social	
	Comfanestadio en el municipio de Cartago	
FOMENTO AL EMPLEO Y AL DESARROLLO EMPRESARIAL	Talleres de orientación ocupacional y alfabetización digital para desempleados	15,498 personas
	Subsidio al desempleado para 31.828 beneficiados	\$19.870 Millones
	Convenio con Fundación Corona inserción laboral con personas con discapacidad	1,987 personas
SALUD	Comfandi y la EPS SOS enfocan sus servicios con calidad y sentido social	5,712,655 Actividades
	26 IPS propias ubicados en zonas de mayor necesidad, facilitando el acceso a la demanda de servicios	
VIVIENDA	Viviendas entregadas al 2010	30,412 Viviendas
	Subsidios asignados por valor de \$360.762 Millones	75,900 Beneficiarios
MERCADEO	24 Supermercados con droguerías	\$1,993 Millones en

	9 Rapitiendas	Ingresos por venta
	38 Droguerías	
	29 Puntos para la dispensación de medicamentos	

Fuente: Elaboración propia

Esto reafirma la importancia socioeconómica de la empresa en la región, puede sintetizarse en que, actualmente, Comfandi cuenta con 21.942 empresas afiliadas, 360.915 trabajadores afiliados, los cuales tienen 391.663 personas a cargo y 167.560 cónyuges afiliados.

Adicionalmente el capital intelectual representa un tema novedoso y poco abordado en Comfandi; por lo tanto la conveniencia del estudio, para la organización y para los investigadores es de gran contribución en el proceso de construcción y posicionamiento de nuevos paradigmas, así como la identificación, medición y generación de ventajas competitivas sostenibles, claves para la gerencia en la toma decisiones estratégicas.

En lo que respecta al tipo de organización y la estructura organizativa, Comfandi es una corporación sin ánimo de lucro, dirigida y gobernada por la asamblea general, por el consejo directivo y por el director administrativo.

El Gobierno corporativo de Comfandi tiene la misión de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo, a través de un direccionamiento estratégico de enfoque social, manteniendo el liderazgo dentro del sector, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vallecaucana.

La Asamblea General de miembros de la Corporación, es el supremo órgano directivo de la entidad y está conformada por la reunión de todos los empleadores afiliados; sus decisiones son obligatorias y cumple las funciones que señalan la Ley y los Estatutos.

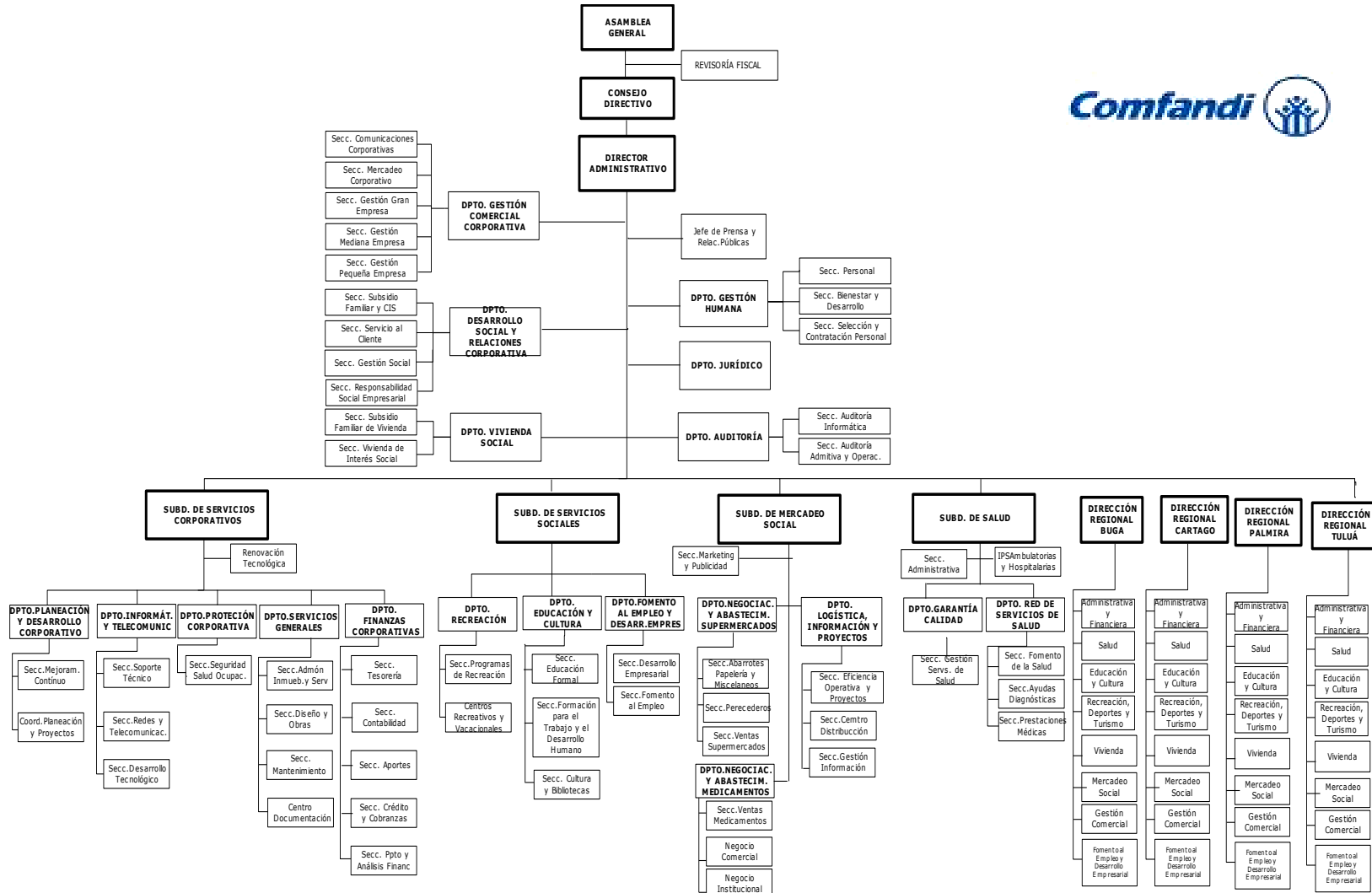
El Consejo Directivo es un órgano administrativo, de asesoría y colaboración del Director Administrativo y garante de beneficios para los grupos de interés, que circunscribe su actividad a lograr el desarrollo del objeto de la Caja. Tiene un periodo de vigencia de 4 años.

Está conformado por diez miembros principales y sus respectivos suplentes, personas naturales o jurídicas afiliadas a Comfandi, cinco miembros elegidos por la Asamblea General y cinco miembros designados por el Ministerio de la Protección Social en representación de los beneficiarios directos del subsidio familiar.

El Director Administrativo es el representante legal de la institución para todos los efectos a que haya lugar y es el encargado de la administración directa de la Corporación.

Para el desarrollo de las operaciones y actividades del negocio, la estructura operativa de la Caja cuenta con un grupo Staff que depende directamente del Director Administrativo, cuatro Subdirecciones que están divididas en Departamentos y a su vez, éstos están conformados por Secciones y Coordinaciones. Adicionalmente, se tienen Directores Regionales en Buga, Cartago, Palmira y Tuluá, ciudades donde las Cajas de Compensación que se han fusionado con COMFANDI tenían su sede principal (véase figura 3.2).

Figura 3.2. Organigrama Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi



Fuente: http://www.comfandi.com.co/corp_organigra.htm

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tras haber presentado la empresa objeto de estudio, conviene precisar el tipo de investigación: se trata de un estudio empírico-analítico, desarrollado bajo la metodología del estudio de caso.

Empírico-analítico porque recoge información que, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

Como los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos, en función de sus objetivos, pueden ser clasificados, como hace Bonache (1999) en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. El estudio de caso utilizado en la presente investigación contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, en tanto analiza como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; en segundo lugar, exploratorios, debido a que busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico unificado y no se cuenta con evidencia empírica (se trata de un fenómeno de reciente irrupción en la ciencia administrativa y, además, poco tratado a nivel investigativo en la región) y, en tercer lugar, explicativos, ya que puede llevar a descubrir y explicar las causas de un determinado fenómeno organizativo.

4. EL INSTRUMENTO

Para recoger los datos empíricos se utilizó la encuesta denominada “*identificación y medición del capital intelectual*”, con base en la cual establecen tres componentes del capital intelectual (humano, estructural y relacional), se desglosa cada uno de ellos en diversas dimensiones y se establece un conjunto de indicadores a través de los cuáles éstas son medidas.

El cuestionario, entonces, está constituido por cuatro partes claramente diferenciadas. La primera, referida a la identificación de la empresa, recoge su nombre, actividad económica, número de empleados, domicilio principal y el valor, al momento de su diligenciamiento, de sus activos. Las otras tres partes contienen los componentes, dimensiones e indicadores de capital intelectual usados para su identificación y medición. Como quiera que se trate de un tema novedoso, sobre el cual la empresa puede no tener conocimiento o dominio, la encuesta incluye las fórmulas para calcular cada uno de los indicadores que la integran (ver anexo).

Respondiendo a la tendencia encontrada en los diversos modelos de capital intelectual y en los estudios efectuados por autores de renombre para su medición, no se contemplaron escalas de medida, sino indicadores que, a través de datos duros, permitieran establecer el estado, en cada uno de los periodos considerados, de cada una de las dimensiones incluidas.

El hecho de contemplar diferentes periodos obedece a la concepción dinámica del capital intelectual, según la cual resulta imperioso mirar el flujo de los activos que lo componen, de manera que se puedan establecer las variaciones producidas e interpretarlas, evitando la lectura estática (propia de un momento específico en el tiempo), la cual resulta bastante limitada e inexacta para comprender el comportamiento de dicho capital. En la tabla 3.3 se presenta la estructura básica de la encuesta, es decir, los componentes e indicadores utilizados para la identificación y medición del capital intelectual de la empresa.

La segunda parte de la encuesta se ocupa del capital humano, el cual es medido a través de cuatro dimensiones: trayectoria laboral (permanencia), formación, perfil demográfico y competencias laborales. A su vez, la permanencia fue medida a través de seis indicadores, relativos a los años de experiencia laboral y en el cargo/área, a los años de antigüedad laboral y en el cargo/área y a los índices de rotación externa de personal, no deseada, e interna.

La formación fue medida por medio de nueve indicadores, referidos al nivel educativo del personal (no profesional, profesional y con postgrado), la cobertura de la formación (por empleado, por áreas y por niveles) y por el índice de socialización de lo aprendido en los procesos formativos.

El perfil o composición demográfica fue medido con cinco indicadores, dos de ellos para el género (femenino, masculino) y tres de ellos para la edad promedio de los empleados, de las mujeres profesionales y de los hombres profesionales.

Finalmente, para medir las competencias laborales se tuvieron en cuenta siete indicadores, relativos al nivel de competencia general de la empresa, al nivel de competencia comparado con su competencia y al nivel de competencia en cinco competencias específicas, para lo cual el estudio propuso las de liderazgo, flexibilidad, orientación al cliente, orientación a los resultados e innovación.

Tabla 3.3. Estructura de la encuesta para identificar y medir el capital intelectual de la empresa

Capital Humano	
Trayectoria Laboral	Experiencia laboral (años)
	Experiencia en el cargo/área (años)
	Antigüedad laboral (años)
	Antigüedad en el cargo/área (años)
	Rotación externa (%)
	Rotación interna (%)
Formación	Empleados no profesionales (%)
	Empleados profesionales (%)
	Empleados con postgrado (%)
	Empleados capacitados en el periodo (%)
	Áreas que recibieron capacitación en el periodo (%)
	Capacitaciones al nivel estratégico/alta gerencia (%)
	Capacitaciones al nivel táctico/gerencia media (%)
	Capacitaciones al nivel operativo (%)
Socialización de lo aprendido en la formación (%)	
Perfil Demográfico	Género femenino (%)
	Género masculino (%)
	Edad promedio (%)
	Edad promedio mujeres profesionales (%)

	Edad promedio hombres profesionales (%)
Competencias Laborales	Empleados con alto nivel de competencia (%)
	Nivel de competencia mayor que otras empresas (%)
	Alto nivel de competencia en liderazgo (%)
	Alto nivel de competencia en flexibilidad (%)
	Alto nivel de competencia en orientación al cliente (%)
	Alto nivel de competencia en orientación a los resultados (%)
	Alto nivel de competencia en innovación (%)
Capital Estructural	
Cultura Organizacional	Conocimiento de la plataforma estratégica (%)
	Misión y visión compartidas (%)
	Orientación a la experimentación y el cambio (%)
	Acciones de bienestar laboral (Nro)
	Alto grado de compromiso institucional (%)
	Alto nivel de satisfacción laboral (%)
	Participación: ideas y experiencias aportadas (%)
	Canales de comunicación interna (%)
	Inversión en cultura corporativa (%)
	Participación en grupos sociales (/%)
Tecnología y Procesos	Nivel de utilización de herramientas tecnológicas (%)
	Inversión en tecnología (%)
	Conocimientos almacenados en la intranet (Nro)
	Nivel de obsolescencia de las bases de datos (%)
	Nivel de obsolescencia de las aplicaciones informáticas (%)
	Nivel de obsolescencia de la maquinaria y equipo (%)
	Foros virtuales (Nro)
	Grado de automatización de los procesos
	Calidad de los procesos: certificación (%)
Investigación, Desarrollo e Innovación	Incentivos por innovar (%)
	Personal en I+D+i (%)
	Inversión en I+D+i (%)
	Nivel de competencia en I+D+i (%)
	Proyectos de I+D+i en ejecución (%)
	Marcas registradas (%)
	Ingresos por nuevos productos (%)
	Ingresos por nuevos servicios (%)
Capital Relacional	
Clientes y Proveedores	Clientes activos (%)
	Grado de fidealización de los clientes (años)
	Investigación de clientes (%)
	Investigación de mercados (%)
	Participación de clientes y proveedores (%)
	Puntos de venta/atención/servicio (%)
	Tiempo de respuesta (despacho)
	Tiempo de respuesta (prestación del servicio)
	Índice de satisfacción del cliente (%)
Acuerdos de..	Alianzas en I+D+i activas (%)

Cooperación	Grupos activos en cooperación con aliados de la empresa (%)
	Acciones de benchmarking (%)
	Acuerdos activos de cooperación con competidores (%)
	Acuerdos activos de cooperación con entidades públicas (%)
	Convenios activos con stakeholders claves (%)
Responsabilidad Social Empresarial	Procesos que respetan el medio ambiente (%)
	Inversión en conservación/recuperación del medio ambiente (%)
	Comunicados orientados a la transparencia informativa (%)
	Actividades de proyección social durante la jornada laboral (%)
	Inversión en obras de beneficio para la comunidad (%)
	Tasa de sindicalización (%)
	Participación de los stakeholders en órganos de gobierno (%)
Imagen Corporativa	Reconocimiento público: certificaciones empresa/competencia (%)
	Apariciones no contratadas en medios de comunicación (%)
	Visitas de stakeholders a la página web de la empresa (Nro)
	Inversión en comunicación y relaciones públicas (%)
	Stakeholders con buena opinión de la empresa (%)

Fuente: Elaboración propia

La tercera parte de la encuesta contiene el capital estructural, medido a través de tres dimensiones: cultura organizacional, tecnología y procesos e investigación, desarrollo e innovación. Para medir la cultura organizacional se utilizaron diez indicadores, relativos al direccionamiento estratégico (conocimiento de la plataforma estratégica de la empresa y grado en que se comparten su misión y visión), los niveles de satisfacción laboral, compromiso y participación del personal (en tanto constituyen rasgos distintivos de la organización y dan cuenta de la respuesta del personal a las condiciones de trabajo), las acciones desarrolladas en torno al bienestar laboral, los canales de comunicación interna y la inversión en cultura corporativa.

Para la tecnología y procesos se tuvieron en cuenta nueve indicadores. En materia de tecnología, están referidos al nivel de utilización de herramientas tecnológicas, conocimientos almacenados en la intranet corporativa, inversión en tecnología, foros virtuales, obsolescencia de las bases de datos, de las aplicaciones informáticas y de la maquinaria y equipo. En el ámbito de los procesos, se indagó sobre su automatización y calidad (certificación).

Para la dimensión denominada investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) se contemplaron ocho indicadores: personal, inversión y nivel de competencia en I+D+i, incentivos por innovar, proyectos de I+D+i en ejecución, marcas registradas y volumen de ingresos generados por nuevos productos o nuevos servicios.

La cuarta y última parte de la encuesta está dedicada al capital relacional, medido mediante cuatro dimensiones: clientes y proveedores, acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa. Para los clientes y proveedores se consideraron nueve indicadores, que tratan acerca de los clientes activos, su nivel de satisfacción y su grado de fidelización, la investigación de clientes y mercados, los puntos de venta o atención directa, el tiempo de respuesta (tanto para despachar lo pedido como para prestar el servicio) y la participación de clientes y proveedores en los órganos de gobierno de la empresa.

En los acuerdos de cooperación se contemplaron seis indicadores: alianzas activas en I+D+i, grupos trabajando en colaboración con los aliados, acciones de benchmarking desarrolladas, acuerdos de cooperación (con entidades públicas y con la competencia) y convenios activos con stakeholders claves.

La responsabilidad social empresarial se abordó a través de siete indicadores, relativos a la inversión para conservar o recuperar el medioambiente, el grado en que los procesos de la empresa respetan dicho medioambiente, la transparencia informativa, las actividades de proyección social realizadas durante la jornada de trabajo, la tasa de sindicalización, los stakeholders que son parte de los órganos de dirección y la inversión en obras de beneficio comunitario.

Finalmente, en la dimensión imagen corporativa se utilizaron cinco indicadores sobre reconocimiento público (certificaciones), apariciones no contratadas en medios de comunicación, visitas de stakeholders a la página web de la empresa,

stakeholders con buena opinión de la organización e inversión en comunicaciones y relaciones públicas.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este instrumento pretende ser una suerte de triangulación, en donde se relaciona la realidad organizacional, con la teoría y el aporte o consulta de expertos en el tema de capital intelectual en Comfandi.

Para la medición del capital humano se seleccionaron 27 indicadores (ver tabla 3.4). De igual forma, se han elegido igual cantidad de indicadores para identificar el capital estructural u organizativo y tecnológico (tabla 3.6) y el capital relacional o social y de negocio (tabla 3.6).

En total el instrumento propuesto posee 81 indicadores para la medición del capital intelectual, estos indicadores constituyen la base de las preguntas del cuestionario que se aplicó para obtener la información relevante al capital intelectual de Comfandi.

En la siguiente etapa se validaron los 81 indicadores seleccionados con varios académicos expertos en capital intelectual de la Universidad Autónoma de Manizales, incluyendo al director de tesis y una vez incorporadas las sugerencias de los expertos, el cuestionario fue sometido a un pre-test aplicado a la organización, sin presentar dificultad alguna en la comprensión de las preguntas.

El cuestionario debía ser contestado por la persona más idónea en la organización según el tema, por lo tanto se interrogó al director, jefe de gestión humana, jefe de informática, y el coordinador de gestión del conocimiento como primeras fuentes; y se consultaron o apoyaron en los diversos informes de Comfandi, donde se registraron muchas de las variables del cuestionario.

Tabla 3.4. Indicadores de Capital Humano

CAPITAL HUMANO	
No	INDICADOR
1	Antigüedad Laboral
2	Antigüedad en el Cargo
3	Rotación Externa %
4	Rotación Interna %
5	Nivel Educativo No Profesional %
6	Nivel Educativo Profesional%
7	Nivel Educativo con post grado %
8	Cobertura de la Formación x Empleados %
9	Cobertura de la Formación x Área %
10	Cobertura de la Formación - Estratégica %
11	Cobertura de la Formación - Técnica%
12	Cobertura de la Formación - Operativa%
13	Socialización de la Formación %
14	Género Mujeres%
15	Género Hombres%
16	Edad Promedio
17	Edad Promedio Mujeres Profesionales
18	Edad Promedio Hombres Profesionales
19	Experiencia Laboral
20	Experiencia en el cargo/área
21	Nivel de competencia
22	Nivel de competencia comparado %
23	Nivel de Competencia en Liderazgo
24	Nivel de Competencia en Flexibilidad
25	Nivel de Competencia en Orientación al cliente
26	Nivel de Competencia en Orientación a los Resultados
27	Nivel de Competencia en Innovación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5. Indicadores de Capital Estructural

CAPITAL ESTRUCTURAL	
No	INDICADOR
28	Inversión en Cultura Corporativa
29	Conocimiento de la Plataforma Estratégica
30	Participación en Grupos Sociales
31	Nivel de Utilización de Herramientas Tecnológicas
32	Inversión en Tecnología
33	Conocimiento Almacenados en la Intranet
34	Incentivos por Innovar (I+D+i)
35	Personal en I+D+i
36	Inversión en I+D+i
37	Proyectos en Ejecución en I+D+i
38	Marcas Registradas
39	Ingresos por Nuevos Productos
40	Ingresos por Nuevos Servicios
41	Automatización de Procesos
42	Calidad de los Procesos
43	Obsolescencia Bases de Datos
44	Obsolescencia Aplicaciones Informáticas
45	Obsolescencia Maquinaria y Equipo
46	Nivel de competencia
47	Misión y Visión Compartidas
48	Orientación a la Experimentación y el Cambio
49	Bienestar Laboral
50	Compromiso
51	Satisfacción Laboral
52	Participación
53	Canales de Comunicación Interna
54	Foros Virtuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6. Indicadores de Capital Relacional

CAPITAL RELACIONAL	
No	INDICADOR
55	Clientes Activos
56	Fidelización
57	Investigación de Clientes
58	Investigación de Mercados
59	Participación de Clientes y Proveedores
60	Puntos de Venta
61	Tiempo de Respuesta para despachar
62	Tiempo de respuesta en prestar el servicio
63	Participación de los grupos de interés
64	Alianzas activas en I+D+i
65	Alianzas grupos activos con los aliados
66	Cooperación Empresarial benchmarking
67	Cooperación Empresarial
68	Reconocimiento Público
69	Cooperación con Otras Empresas Públicas
70	Imagen Corporativa – apariciones no contratadas
71	Imagen Corporativa - visitas website de stakeholders
72	Imagen corporativa presupuesto relaciones publicas
73	Responsabilidad Social Empresarial Medio Ambiente
74	Responsabilidad Social Empresarial Presupuesto
75	Responsabilidad Social Empresarial Transparencia
76	Responsabilidad Social Empresarial Empleados
77	Responsabilidad Social Empresarial Costo Obras
78	Responsabilidad Social Empresarial Sindicato
79	Reputación Corporativa – opinión favorable
80	Satisfacción del Cliente
81	Convenios con grupos de interés Clave

Fuente: Elaboración propia

6. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de identificar y subsanar posibles errores, ambigüedades y deficiencias que pudieran dificultar la comprensión y la respuesta por parte de los encuestados, se efectuó un pretest de la encuesta (prueba piloto a 10 directivos de empresa). Con base en los resultados obtenidos en esta fase, se excluyeron algunas preguntas (indicadores) al considerar que evaluaban aspectos similares o ya recogidos, de manera más amplia, en otras; se reformuló la redacción de algunos indicadores y se incluyeron definiciones de cada una de las competencias laborales contempladas, precisando su sentido y alcance dentro del estudio.

Efectuados los anteriores ajustes, antes de proceder a diligenciar la encuesta se realizaron visitas personales a los directivos de la empresa participante en el proyecto para darles a conocer los objetivos del estudio, la confidencialidad en el manejo de la información y la institución interesada en la investigación: Universidad Autónoma de Manizales, a través del Programa de Maestría en Administración de Negocios.

Con el aval de la gerencia de la empresa, la encuesta se socializó y se entregó a todas las personas que, según el área o tipo de información por recoger, debían participar en el proceso. Los datos requeridos por la encuesta fueron proveídos por la empresa, contando con la asesoría y acompañamiento permanente de los investigadores, y cuando la ocasión lo hizo necesario, con su participación directa en el recaudo de la información o el cálculo del indicador. Así, se efectuaron diversas reuniones con directivos y visitas individuales realizadas por los autores de la investigación a los responsables de proporcionar la información. Considerar este conjunto de acciones para la aplicación de la encuesta permitió el contacto, la implicación y el aporte de todas las personas requeridas para obtener la información demandada por el estudio.

Una vez recaudada la información solicitada, se llevaron a cabo reuniones con los directivos y los responsables de los procesos o áreas pertinentes, algunas de tipo colectivo y otras de naturaleza individual, con el fin de compartir información que contribuyera a explicar el comportamiento de las cifras encontradas, la cual fue posteriormente utilizada en el análisis del capital intelectual de la empresa.

7. VALIDEZ Y FIABILIDAD

Siguiendo a Venkatraman y Grant (1996), se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y confiabilidad de los indicadores planteados para la medición de las dimensiones del capital intelectual estudiadas: validez de contenido y fiabilidad o consistencia interna.

La validez de contenido busca establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Nunally, 1978), es decir, busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar. Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez, se utilizan los juicios, con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es (Latiesa, 2000).

Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación en empresariado de la Universidad Autónoma de Manizales y un pretest realizado a diez directivos de empresa, para verificar que las preguntas del cuestionario fueran completas del atributo por analizar y comprensibles para los encuestados.

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre sí y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad. Si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a estos estén relacionadas entre sí.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas. En este caso, se debe tener en cuenta que la totalidad de los indicadores contemplados han sido previamente utilizados por diversos modelos de capital intelectual y en algunos trabajos de investigación (Edvinsson y Malone, 1997; Steward, 1998; Camisón *et al*, 2000; McElroy, 2002; Proyecto Meritum, 2002; CIC, 2003, entre otros), en todos los cuales se ha establecido su fiabilidad para medir las dimensiones de cada componente del capital intelectual acogidos en este estudio.

Con base en lo expresado, el instrumento para la identificación y medición del capital intelectual de la empresa es válido y fiable.

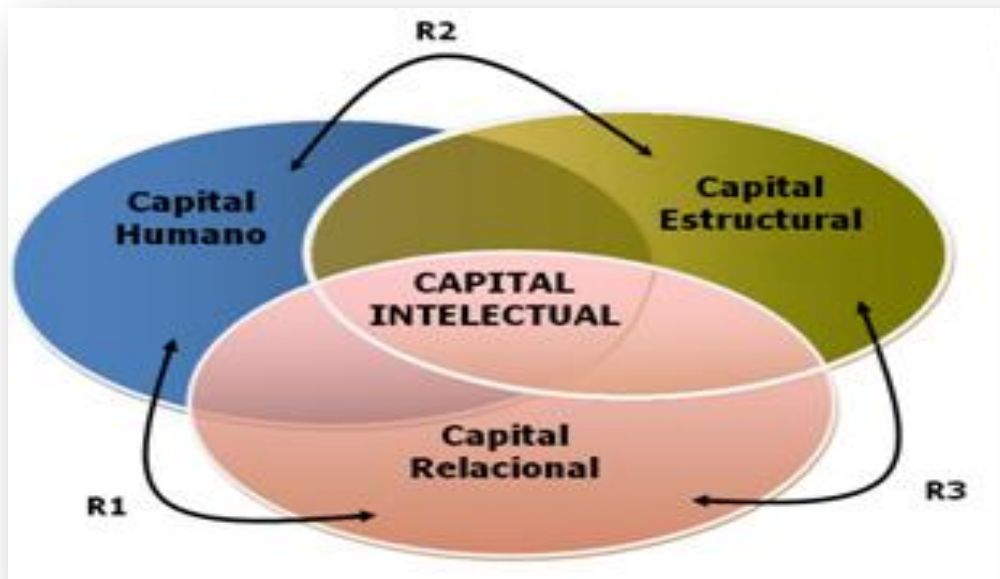
8. PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Previa revisión de los modelos más influyentes y adaptados a la realidad de Comfandi, se ha diseñado un instrumento de recolección de información con indicadores cuantitativos. Cabe señalar que ha sido un trabajo arduo la selección de los indicadores más idóneos que midan los distintos aspectos o dimensiones que componen el capital intelectual, tomando en cuenta que por lo menos cada dimensión estuviera medida por dos indicadores, y así poder hablar de una escala.

Esta investigación pretende descubrir e identificar el estado del capital intelectual en la Caja de Compensación de Valle – Comfandi, para ello se partirá del resultado de los componentes o dimensiones que integran el capital intelectual (humano, estructural y relacional), acto seguido se relacionarán las diferentes categorías existentes entre cada componente, buscando establecer relaciones entre aspectos humanos, estructurales y relacionales,

La figura 2.16, explica gráficamente el sentido que tiene la investigación, donde se pretende identificar el capital intelectual de Comfandi, el cual está compuesto por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, Adicionalmente, construir relaciones o interacciones entre R1, R2 y R3.

Figura 3.3. Pretensión de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Donde:

- R1 = Relación entre capital humano y capital estructural
- R2 = Relación entre capital humano y capital relacional
- R3 = Relación entre capital relacional y capital estructural

Partiendo de la teoría del estudio y los criterios que se tuvieron en cuenta para el diseño del instrumento, el capital humano se analizará a la luz de la permanencia, formación, capacitación, desarrollo, experiencia y habilidades. De igual forma el capital estructural, será analizando desde la cultura y valores, la competencia en T.I.C, los modos de conservación del conocimiento, la investigación y desarrollo, la estructura, y el sistema y procesos que componen el capital organizativo o tecnológico de la Caja. Por último el capital relacional, se analizará frente a los clientes y proveedores, las alianzas y la reputación de Comfandi.

Capítulo IV.

ANÁLISIS EMPÍRICO

1. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE COMFANDI

Como se ha señalado anteriormente, la revisión de la bibliografía ha implicado el estudio de trabajos anteriores y las modelaciones de medición del capital intelectual más representativas, identificando y eligiendo en cada una de las dimensiones que componen del capital intelectual, los indicadores más idóneos para el presente modelo de medición en Comfandi.

Cabe señalar, que son pocos los trabajos que han estudiado el capital intelectual en su totalidad, más bien los estudios se han concentrado en alguno de sus componentes como la tesis de la Fundación Universitaria Luis Amigó, (2003) que solo se refiere al capital humano, mientras que la presente investigación abarca la totalidad de las dimensiones del capital intelectual, de modo que esta investigación consistió en seleccionar e integrar indicadores de medición procedentes de diversas fuentes, teniendo especial cuidado en el significado de las preguntas, y haciendo las adaptaciones del caso para que se ajusten al objetivo del estudio y del sector al que han sido aplicadas. Así mismo, la gama de respuestas para las preguntas está representada por relaciones porcentuales, promedios absolutos y valores reales tomados de informes realizados durante la vigencia del periodo de estudio en la Caja de Compensación del Valle - Comfandi.

1.1. CAPITAL HUMANO

Esta dimensión de lo intangible, se puede definir como el cumulo de habilidades, educación, experiencia, valores y habilidades sociales de los empleados de Comfandi, por ende, pueden ser escasos y difícilmente imitables, porque estos atributos son resultados de la experiencia adquirida mediante la práctica, son elecciones y parte única de la personalidad, por lo tanto tienen un alto grado de carácter tácito. Por ello la fuga de este capital por la relativa facilidad con que las personas pueden cambiar de empleo conduce a la pérdida de la heterogeneidad en la dotación de capital humano y reduce las oportunidades de obtener beneficios superiores (Oliver, 1997).

Para la identificación del capital humano de Comfandi se tuvieron en cuenta ocho factores, medidos a través de 27 indicadores: la experiencia, la antigüedad y la estabilidad laboral, la formación y el nivel educativo del personal, el género, la edad y las competencias laborales. A continuación se presentan los hallazgos encontrados en cada uno de ellos, para lo cual se agrupan factores que contienen aspectos similares y/o complementarios.

1.1.1. Experiencia, antigüedad y estabilidad laboral

Tal como puede apreciarse en la tabla 4.1, el personal que labora para la caja de compensación del Valle del Cauca - Comfandi, tiene un buen número de años trabajando en la organización y la gran mayoría de ellos cuenta con estabilidad laboral, observándose que ambos indicadores presentan una tendencia favorable a la retención del talento, aspecto importante si se tiene en cuenta que los activos de naturaleza intangible (conocimiento, competencias, relaciones, aprendizaje, entre otros), requieren de tiempo para su acumulación, maduración y efectiva explotación. Conservar al personal durante amplios periodos de tiempo es

igualmente importante porque, a pesar de las acciones que realice la empresa, cuando se marchan las personas se da una pérdida de capital intelectual, representada, por ejemplo, en que ellas se llevan lo que saben y las relaciones que han construido, así como porque se deja de recibir su aporte en los equipos de trabajo.

Tabla 4.1. Experiencia, antigüedad y estabilidad laboral

Indicador	Año 2008	Año 2009
Años de experiencia laboral (promedio)	19,82	19,09
Años en cargos/áreas similares (promedio)	9,77	9,41
Años en la empresa (promedio)	8,43	8,91
Años en el cargo actual (promedio)	2,11	1,83
Rotación Externa (%)	5,17	5,93
Rotación Interna (%)	84,40	81,63

Fuente: Elaboración propia

Si bien la antigüedad laboral en la empresa es alta, cabe resaltar que la permanencia en un mismo cargo es cercana a los dos años, lo que indica que en Comfandi existen oportunidades de carrera y crecimiento profesional, no limitadas a una sola área o dependencia, con lo cual se estimula el aprendizaje y se desarrollan competencias, favoreciendo la movilidad y, con ello, la flexibilidad. Entre las razones que contribuyen a esta favorable situación están el tamaño de la organización, la diversidad de productos y servicios que integran su portafolio y la política de promover al personal. En este sentido, el índice de rotación interna demuestra la alta frecuencia con la que la Caja ocupa las vacantes con personal interno, siendo poco habitual que proceda a llenar las vacantes con personas de fuera de la organización, respaldando también el desarrollo profesional y la oportunidad de hacer carrera en la institución, pues al prever las vacantes, se trabaja en el perfeccionamiento de las competencias de los empleados, vistos como posibles candidatos a llenarlas.

También puede observarse que, prácticamente, la vida laboral de los empleados de la Caja ha transcurrido gran parte en ésta, dado que ingresan jóvenes a la organización (28 a 27 años en promedio) y permanecen en ella durante por un tiempo bastante prolongado. Esta particular circunstancia conlleva a que un importante número de colaboradores haya desarrollado su experiencia y experticia en Comfandi, creciendo con la institución y, por ello mismo, profundamente conectado con ella. Sin embargo, trae consigo el que la institución tenga un campo bastante limitado para nutrirse, al captar el talento humano, de una amplia experiencia previa en otros cargos y empresas, reduciendo sus posibilidades de cambio, innovación y diversidad provenientes del mercado laboral.

Aparentemente en contradicción con lo expresado, la rotación externa viene incrementándose. Lo que ocurre es que esta cifra se ve afectada por la política de contratación, que contempla la terminación de los contratos a término fijo a finales de cada año y el proceder al reenganche al inicio del año siguiente, por lo que la cifra debe mirarse más como un asunto estacional y no con la connotación desfavorable que el indicador refiere, pues en realidad, son pocas las personas que no retornan a laborar con la empresa.

1.1.2. Nivel educativo y formación

Los hallazgos encontrados en relación con la formación del personal y su nivel educativo se recogen en la tabla 4.2. Como puede observarse, la conformación de la planta de personal presenta una tendencia que favorece la profesionalización, con un importante crecimiento anual. Este hecho puede entenderse como algo positivo, en tanto implica la adquisición y/o el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados (competencias) y que, al contar con el apoyo de la institución para hacerlo (auxilios económicos, préstamos condonables y créditos educativos a muy bajas tasas de interés), se incentiva el compromiso de

los empleados y su identidad hacia la misma, por lo que es de esperar que ello se refleje en un mejor desempeño. Sin embargo, la Caja no puede perder de vista la necesidad de alinear este proceso de educación formal con el rediseño de los cargos, el salario devengado y la carrera profesional, porque la falta de conexión entre ellas, podría generar más problemas (insatisfacción, frustración, abandono de la empresa...) antes que beneficios como los citados previamente. La evidencia recogida, permite afirmar que la organización tiene esto considerado, pues la estrategia de promoción implica nuevos cargos, mejor remuneración y, en sí misma, desarrollo personal y profesional.

Tabla 4.2. Nivel educativo y formación

Indicador	Año 2008	Año 2009
No Profesional (%)	42,61	37,84
Profesional (%)	45,75	55,65
Profesional con Postgrado (%)	11,64	6,51
Empleados capacitados en el periodo (%)	37,81	68,82
Áreas con capacitación en el periodo (%)	91,30	95,50
Formación Nivel Estratégico (%)	19,61	1,62
Formación Nivel Técnico (%)	45,15	30,24
Formación Nivel operativo (%)	35,27	68,14
Socialización de la Formación(%)	37,81	62,14

Fuente: Elaboración propia

Es de anotar que, aunque el apoyo brindado por la Caja incluye la realización de estudios a nivel de postgrado (especialización o maestría), en el último periodo de la medición efectuada, hay un importante decrecimiento en la cifra de empleados que poseen tal nivel educativo, lo cual se explica, en parte, por la terminación de estudios de quienes comenzaron su formación entre los años 2007 - 2008 y porque en el año 2009 hubo menos interés del personal en realizar dichos estudios, aunque las facilidades económicas estaban dadas.

A pesar del giro negativo en los estudios de postgrado, el esfuerzo por mejorar los procesos y programas de capacitación es evidente: la cobertura de la formación por empleado casi se duplica, prácticamente todas las áreas de la empresa reciben capacitación y la socialización (compartir con los demás el conocimiento adquirido y la experiencia vivida en cada evento de formación) se da aproximadamente en cada dos de tres casos en los que se recibe capacitación. Lo que esto significa, es que más personas adquieren y transfieren conocimientos, mejoran habilidades y trabajan en el campo de lo actitudinal, favoreciendo la generación o el perfeccionamiento de las competencias de las personas y equipos que integran la organización, a la vez que se reduce el costo de la misma, lo que representa un valioso insumo para soportar sus procesos de calidad y servicio.

La capacitación para el nivel operativo (auxiliares, operarios, secretarias...) que contaba ya con un buen índice, presenta un crecimiento significativo en el último año estudiado, debido a que la organización se encuentra en un momento crucial para su desarrollo tecnológico, y para soportarlo de manera adecuada, ha decidido y realizado un notable esfuerzo para capacitar al personal del nivel operativo en el nuevo sistema ERP. Esta situación ha generado un desequilibrio en la formación del personal de la empresa, pues la capacitación brindada a los niveles táctico y estratégico han disminuido considerablemente: la primera de ellas en una tercera parte, y la otra casi ha desaparecido.

A pesar de tener una menor cobertura en la capacitación dada al nivel táctico (mandos medios, supervisión, asistentes...), éste recibe, en promedio, más de la tercera parte de la capacitación de la empresa, lo cual es satisfactorio. El problema radica en que quienes toman las decisiones críticas para el negocio recibieron menos atención y soporte en sus procesos formativos durante un año, que es demasiado tiempo si se considera la velocidad con que el conocimiento, las competencias y la tecnología avanzan, dando lugar al riesgo de obsolescencia en la alta dirección (gerentes, directivos...) de la institución.

1.1.3. Género y edad

Asociado a la edad de las personas se encuentra su nivel de madurez, su experiencia y las etapas de su ciclo de vida, lo cual plantea a la organización, entre otros retos, escenarios diversos de motivación, proyección y rendimiento. Por su parte, la perspectiva de género tiene implicaciones en la estructuración y dinámica de la cultura organizativa, así como da lugar a comportamientos de rol claramente diferenciados. Los hallazgos al respecto se recogen en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Género y edad del personal

Indicador	Año 2008	Año 2009
Mujeres (%)	40,68	38,89
Hombres (%)	59,32	61,11
Edad promedio del personal(Años)	36,88	36,04
Edad Promedio Mujeres Profesionales (Años)	36,36	36,27
Edad Promedio Hombres Profesionales (Años)	37,04	34,59

Fuente: Elaboración propia

La composición de la planta de personal muestra una tendencia hacia la predominancia del género masculino, contrario a la realidad demográfica colombiana y del departamento del Valle del Cauca, donde la población femenina ha sido superior, entre el 0,5% y el 1,5% a la de los hombres. Dicha tendencia no responde al tipo de labor, ni a una política institucional, ni a diferentes oportunidades de empleo en el mercado, sino que tiene lugar en tanto se ha identificado un mayor nivel de competencias laborales en los empleados de género masculino.

La edad promedio del personal permite conservar el talento durante muchos años y trabajar a largo plazo en su desarrollo, entre otras razones porque el rango de los

35 a los 40 años se suele asociar con un buen nivel de madurez y con una mayor estabilidad laboral y personal. Además, esta característica del personal evita preocupaciones, por ejemplo por abandono masivo debido a la jubilación, y el consecuente relevo generacional que implica, favoreciendo los flujos de capital humano hacia el futuro.

1.1.4. Competencias laborales

La noción de competencias refiere al saber hacer en contexto, logrando, frecuentemente, resultados sobresalientes. La competencia laboral es entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que una persona posee y que le permiten, en situaciones reales de trabajo, responder efectivamente. De allí que su identificación y nivel sean parte esencial del capital humano que, en un momento dado, puede disponer la organización. Los hallazgos en torno a las competencias laborales del personal de Comfandi se presentan en la tabla 4.4

Tabla 4.4. Competencias del personal

Indicador	Año 2008	Año 2009
Alto nivel de competencia laboral (%)	85,00	84,00
Nivel de competencia comparado* (%)	75,00	78,00
Alto nivel en liderazgo (%)	79,00	80,10
Alto nivel en flexibilidad (%)	60,00	62,00
Alto nivel en orientación al cliente (%)	90,50	89,10
Alto nivel en orientación a los resultados (%)	90,00	81,00
Alto nivel en innovación*(%)	30,00	45,00

Fuente: Elaboración propia

*Valores estimados

Según las mediciones hechas en las evaluaciones de desempeño en los periodos considerados en este estudio, una gran proporción de los empleados de la Caja

presentan un alto nivel en las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos o roles. Adicionalmente, según la estimación efectuada por la organización, dicho nivel de competencia es mayor, en un gran número de casos, que el poseído por la competencia, generando una diferenciación en el mercado a favor de Comfandi, con base en la cual puede soportarse la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas.

En este trabajo, buscando la posterior comparación con otras organizaciones, se optó por medir cinco competencias laborales específicas, sin que ello implique que sean las únicas que contemple Comfandi. Dichas competencias, son: liderazgo, flexibilidad, orientación al cliente, orientación a los resultados e innovación. La definición dada a cada una de ellas fue concebida con la suficiente amplitud y apertura que permitiera acercarse a competencias que, utilizando otra denominación en las empresas, incluyeran los elementos centrales que las caracterizan. Así, por ejemplo, si una empresa trabaja una competencia que implique el uso de la creatividad al tomar decisiones, buscando cambios, puede asimilarse a la competencia innovación.

En el conjunto de competencias indagadas, el indicador es altamente satisfactorio, puesto que, en promedio, más de las dos terceras partes de los empleados poseen un alto nivel de competencia, manteniéndose sin variaciones importantes en los dos años evaluados, el nivel de competencia alcanzado salvo para la competencia denominada orientación a los resultados, que decreció en un 10%, en buena medida por los efectos de la reciente fusión y la reestructuración que ha venido afrontando la Caja, circunstancia que es necesario mirar a profundidad, para revertir esa tendencia, pero que no es urgente, si se tiene en cuenta que, aún con este descenso, cuatro de cada cinco empleados presentan un alto nivel en la misma.

Más bien, las cifras indican que en una perspectiva de mejora continua, la competencia a desarrollar es la flexibilidad, que presenta el índice más bajo, sin que sea, tampoco, preocupante, ya que tres de cada cinco empleados presentan un alto nivel de ésta.

Con base en lo dicho, los empleados de la organización, en general, poseen un alto nivel de competencia que les permite desempeñarse con éxito en los siguientes campos: la dirección, movilización y logro de resultados influyendo en personas y equipos de trabajo; la adaptación a diferentes situaciones de trabajo y retos del entorno, actuando versátilmente al interactuar con personas y grupos diversos; la vocación de servicio al cliente, logrando su satisfacción; el logro de objetivos y metas, con rapidez y claridad; e innovación, todo lo cual constituye una fortaleza de la institución.

Luego del recorrido efectuado a partir de la identificación y medición del capital humano de Comfandi, se puede concluir que éste representa una fuente de ventaja competitiva para la organización en tanto conserve los altos niveles de competencia laboral de sus empleados, continúe reteniendo el talento humano clave que la compone y persevere en las oportunidades de carrera, formación y desarrollo. Para aprovechar este potencial, debe mejorar la formación a nivel estratégico, desarrollar la capacidad creativa de los empleados, elevar los índices de flexibilidad y prepararse en los próximos años para los cambios en el ciclo de vida personal y laboral derivados del hecho que muchos de sus empleados comenzarán a transitar por la cuarta década de existencia.

1.2. CAPITAL ESTRUCTURAL

Este activo intangible, permite que se efectúe el trabajo de forma eficiente y eficaz, para que el recurso humano de la Caja pueda dar lo mejor de sí, se trata entonces

de un recurso necesario para satisfacer las demandas del mercado, en pocas palabras son todas aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

El capital estructural es verdadera propiedad de la empresa pues, permanece en la organización, aún cuando las personas se retiren de ella (Sullivan, 2001), es la transformación del conocimiento tácito a explícito, es decir, permite reproducir y compartir el conocimiento, por lo tanto, en la medida que el conocimiento latente en las personas y equipos de la Caja consiga ser explicitado, documentado, sistematizado y/o asumido por la organización, se puede hablar de capital estructural; por ejemplo: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, y los sistemas de gestión. De aquí la importancia del capital estructural, al proporcionar a la empresa, mayor estabilidad que el capital humano.

Este capital igualmente resulta difícil de imitar, sustituir y transferir, porque es difícil describir cuál de sus aspectos añaden valor a la organización (Lippman y Rumelt, 1982) y por el tiempo que conlleva construir capital estructural que facilite el éxito empresarial.

El análisis del capital estructural, organizativo y tecnológico de Comfandi se examinó desde siete factores, medidos a través de 27 indicadores: cultura y valores, competencia en T.I.C, modos de conservación del conocimiento, investigación, desarrollo e innovación, estructura, sistemas y procesos. Seguidamente se presentan los resultados de cada uno de ellos, para lo cual se agrupan en factores con aspectos similares y/o complementarios:

1.2.1. Cultura organizativa:

Dentro de las dimensiones que forman parte del capital estructural tenemos la cultura, ese elemento de "cohesión" que integra los valores y creencias de las

personas que forman parte de Comfandi, constituyendo el modo de ser de la misma, que le da personalidad y que determina su forma de actuar. Los hallazgos encontrados en relación con la cultura organizativa se muestran en la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Indicadores de cultura organizativa

Indicador	Año 2008	Año 2009
Inversión en Cultura Corporativa (%)	0,24	0,15
Empleados que conocen la plataforma estratégica de la empresa (%)	70,30	73,10
Empleados que comparten la misión y visión de la empresa (%)	70,00	73,00
Empleados que participan en grupos sociales (%)	59,66	31,35
Nivel de orientación a la experimentación y el cambio (%)	81,70	82,40
Número de actividades de bienestar laboral	23,00	16,00
Empleados con alto nivel de compromiso (%)	71,80	74,20
Empleados con alta satisfacción laboral (%)	70,00	78,00
Nivel de participación de los empleados (%)*	80,00	80,00
Número de canales de comunicación interna	12,00	12,00

Fuente: Elaboración propia

*Valor estimado

La caja de compensación del Valle del Cauca Comfandi, se preocupa por fomentar la cultura corporativa, por eso destina una partida económica del total del presupuesto, es de anotar que por el tamaño de la organización y el valor de las inversiones que realiza la Caja de Compensación, porcentualmente parecería poco significativa, pero en realidad es una cifra importante que obedece al sistema de costeo matricial. Esta inversión permite promover la cultura corporativa entre los colaboradores; aunque la inversión presupuestal disminuyó en el último año del estudio, la cobertura en el conocimiento del direccionamiento estratégico de la organización creció durante la vigencia del mismo periodo, dado el aprovechamiento de la infraestructura técnica y tecnológica para desarrollar permanentes capacitaciones y el uso de recursos tecnológicos como la formación

virtual (por la intranet de la empresa) y las modernas instalaciones con que ésta cuenta para el desarrollo de talleres y/o ciclo de capacitaciones.

Así, aspectos esenciales de la cultura corporativa, como son los temas estratégicos (misión, visión, políticas y objetivos) de la Caja, permanecen en la intranet, de manera que el fácil acceso y la frecuente consulta por parte de los colaboradores de Comfandi, facilite su comprensión y recordación. Además, Comfandi desarrolla una inducción corporativa virtual, acompañada de una evaluación, para aquellas personas que ingresan por primera vez a laborar a la Caja, detectando oportunamente el nivel de aprendizaje e interiorización de estos aspectos estratégicos, logrando que la mayoría de los trabajadores tengan claro que Comfandi es sinónimo de mejoramiento de calidad de vida.

La infraestructura tecnológica, ligada a las acciones de capacitación e inducción, permiten socializar y animan a las personas y grupos que laboran para la empresa, asimilar y compartir los diversos elementos que integran su cultura (historia, símbolos, valores, normas, propósito, etc.), al punto que tres de cada cuatro empleados conocen y se identifican con la misión y la visión de la organización. Tal identidad y compromiso se evidencian, también, en los altos índices de compromiso y satisfacción laboral del personal y en su participación para generar ideas que aporten mejoras y cambios positivos para la institución.

Aunque Comfandi carece de una sección o programa que centralice las ideas y experiencias concretas, donde los colaboradores puedan acercarse de manera voluntaria para hacer sus aportes y/o sean tenidos en cuenta para participar en los diferentes proyectos, cada área, grupo o sección trabaja de forma aislada, pero desde cada una de ellas provienen ideas que se materializan en los diversos programas o acciones que adelanta la Caja, claridad que surgió en la organización en el momento en que entró a estimar el nivel de participación de los empleados, situación que antes no había ocurrido.

Con el modelo de promotores del cambio, se ha logrado enterar y difundir a toda la Caja aspectos como la renovación tecnológica, la socialización y la adaptación a nuevos procesos, para lo cual ha contado con el apoyo del área de gestión humana, acompañando a las personas para que el cambio se realice manera gradual. El programa de promotores ha sido un éxito, dado el gran impacto que obtuvo en torno a la pertinencia y necesidad de apertura frente a las nuevas dinámicas corporativas en la búsqueda del mejoramiento institucional. La existencia de un programa formal de cambio, soportado por el área de gestión humana, proporciona evidencia acerca de la fuerte orientación hacia la experimentación y el cambio que posee la cultura de la empresa.

Para Comfandi es clave el aporte de sus colaboradores, por tal razón ha realizado esfuerzos en el bienestar laboral, por medio de acciones fomentadas y/o patrocinadas por la Caja en el ámbito social (artístico, deportivo, ambiental, cultural, etc.), aunque es notable la pérdida de algunos espacios en el último año (2009), debido a la coyuntura económica del periodo y la prioridad en ciertas inversiones de carácter administrativo y social, como la primera fase de implementación del sistema ERP y la construcción de la nueva Clínica Comfandi, que implicaron la disminución de los recursos de este rubro en un poco más de la tercera parte, pero sin sacrificar la ejecución de un conjunto de actividades tradicionales y apreciadas por los integrantes de la Caja. El área de gestión humana continúa desarrollándolas, en un marco de austeridad informado previamente al personal y que éste comprende, por lo que se mantiene motivado y con sentido de pertenencia por la organización. Sin embargo, la organización debe cuidar que esta situación sea sólo transitoria, puesto que el decrecimiento de las acciones de bienestar laboral tiende, en el mediano plazo, a erosionar algunos aspectos altamente valorados de su cultura, como el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Con relación al último aspecto indagado sobre la cultura organizacional, Comfandi mantiene permanente comunicación de doble vía con el cliente interno y externo a través de diferentes medios institucionales como el telefónico, el correo electrónico, buzones de escucha en todos los puntos de servicios y pagina web; igualmente, informa de sus actividades por medio de distintas comunicaciones, como carteleras, revistas, informes de gestión o a través del uso de videos y presentaciones desde el entorno virtual de aprendizaje (EVA), en el que los colaboradores tienen la oportunidad de participar en los diferentes foros que allí se encuentran, o también pueden hacerlo desde el portal Smart. La diversidad de medios de comunicación y su versatilidad, representan una fortaleza de la institución.

Dentro de la organización también encontramos la comunicación informal, la cual con frecuencia toma la forma de noticias, comentarios y/o rumores. De acuerdo con Gibson y Donelly (1999) se estima que las organizaciones estadounidenses generan 33 millones de rumores al año; de igual forma Dalton (1970; citado por Goldhaber) plantea que los rumores suelen tener en promedio más del 70 % de sus datos como veraces. Siendo consistentes con estas cifras, no se puede menos preciar la comunicación informal. Aunque en Comfandi se da en las mejores condiciones de compañerismo, respeto y sobre todo solidaridad, en este proceso de comunicación persona a persona, existen y coexisten paralelamente redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todos los rumores e información oficiosa, especialmente durante los descanso de la jornada de trabajo (a medio día), el cual se presta para intercambiar ideas, opiniones y sentires, propios de la calidad humana.

Sin duda, los rumores generan desestabilidad en la organización y conflictos entre los actores involucrados, porque suelen señalar o anticiparse a una situación final. Frente a tal circunstancia es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una relación cara a cara; es allí donde se debe

aprovechar el grupo informal para actuar como elemento fundamental en la cohesión grupal, identidad y apoyo en la solución de conflictos.

1.2.2. Tecnología y procesos

Si bien el capital humano es el activo más valioso e importante en las organizaciones, por sí sólo no constituye una ventaja competitiva, pues las personas necesitan contar con los medios adecuados, es decir, con la estructura, los sistemas y los procesos para desarrollar su talento y potencial, de manera que puedan alcanzar óptimos resultados.

La implementación, el uso intensivo y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación han ido cobrando importancia en los últimos tiempos debido al auge de las herramientas tecnológicas que agilizan los procesos y soportan la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas en el mundo empresarial, constituyéndose así en un instrumento valioso para el desempeño eficaz de los procesos en la organización. Los hallazgos al respecto se muestran en la tabla 4.6.

Tabla 4.6 Tecnología y procesos

Indicador	Año 2008	Año 2009
Nivel de Utilización de Herramientas Tecnológicas (%)	70,00	75,00
Inversión en Tecnología (%)	22,10	41,51
Conocimiento Almacenados en la Intranet (miles)	1,48	1,51
Automatización de Procesos (%)	37,50	46,00
Calidad de los Procesos (%)	10,00	10,00
Obsolescencia Bases de Datos (%)	22,22	22,22
Obsolescencia Aplicaciones Informáticas (%)	22,22	22,22
Obsolescencia Maquinaria y Equipo (%)	65,60	46,30
Número de foros de trabajo virtual en funcionamiento	3,00	3,00

Fuente: Elaboración propia

*Valor estimado

La medición efectuada muestra como Comfandi apuesta su futuro preparándose con todo un proyecto de renovación tecnológica para poner a la Caja al día en materia de utilización de herramientas y sistemas informáticos y de comunicaciones avanzadas, procediendo, simultáneamente, a fortalecer el dominio de herramientas ofimáticas en sus colaboradores. Prueba de ello es el significativo crecimiento en el esfuerzo económico o de inversión en tecnología entre los periodos consultados (casi el doble) y la importante disminución observada en el nivel de obsolescencia de su maquinaria y equipo.

La estructura, entendida como el modo de organización formal de la empresa, determina la manera de trabajar de los empleados, afectando la distribución y el uso de modelos y sistemas informáticos o administrativos, definiendo y condicionando las redes internas e infraestructura de la empresa y, en general, incidiendo en la cultura organizacional, las políticas y las normas de la organización, entre otros aspectos. La claridad de la estructura y el buen nivel de organización presente en la Caja, junto con los sistemas y procesos existentes, ayudan a los empleados a desempeñar mejor sus actividades diarias, facilitando el despliegue del conocimiento y de su creatividad, y con ello, contribuyendo al incremento de las ventas o los ingresos.

No es de extrañar, entonces, que Comfandi haya procedido a automatizar procesos relacionados con el cliente y la formación virtual de los empleados, a través de la participación en los diferentes foros que se encuentran en el entorno virtual de aprendizaje. Las ideas allí planteadas permitieron generar mayor eficiencia al hacerlos más simples, flexibles y ágiles, bajo la filosofía del mejoramiento continuo contemplada en el sistema de gestión de la calidad de la empresa, que cuenta con certificados bajo las normas NTC ISO 9001 en dos macro procesos (salud y mercadeo).

En temas de infraestructura, la Caja cuenta con espacios adecuados para la ejecución del trabajo, además viene implementando un cambio tecnológico, que dada la magnitud de la inversión e impacto sobre los servicios, se adelanta de manera paulatina, ya que apunta a mejorar y/o depurar sus bases de datos, actualizar las aplicaciones informáticas, y con ello la capacidad del hardware, por lo que demanda el reemplazo de los equipos y la maquinaria con bajo nivel de actualización, tarea que, como se ha anotado previamente, viene adelantándose con buen ritmo y progreso.

Los modos de conservación del conocimiento definen la habilidad de Comfandi para apropiarse y guardar conocimiento en bases de datos, manuales, procesos y/o modos de hacer proyectos o negocios. En esencia, se refieren a los conocimientos, habilidades e información que permanece en la empresa aún cuando los trabajadores se marchen (Bontis, 1996).

Los modos de conservar y compartir conocimiento entre los miembros de la Caja resultan especialmente relevantes para una mejor prestación de los servicios, razón por la cual existen bases de datos en la empresa asequibles a los colaboradores por medio de la intranet, simplificando el trabajo, y permitiendo la consulta de distintos documentos (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, guías clínicas, etc.). Estos documentos se actualizan permanentemente gracias a los procesos de certificación en ISO 9001, que implican la aplicación de controles a la elaboración y registro de documentos, garantizando siempre la última versión del documento en la red, por lo que disminuye continuamente el nivel de obsolescencia del conocimiento y la información en la organización.

Finalmente, llama la atención la bajísima utilización de foros virtuales, herramienta que facilita el trabajo colaborativo y que, teniendo en cuenta la infraestructura tecnológica de la empresa, se puede implementar y aprovechar sin costos adicionales y con una expectativa de generar beneficios, bien para fortalecer o

aprovechar elementos que configuran la cultura organizacional o para apalancar la formalización y posterior transferencia de conocimiento, entre otros.

1.2.3. Investigación, desarrollo e innovación

La I+D+i se suele referir a actividades de largo recorrido, orientadas al futuro en ciencia y tecnología, haciendo uso de la investigación científica. También implica la creación de nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos y sistemas, así como la planificación y gestión de los aspectos científicos y técnicos del trabajo. Por lo tanto, se considera innovación no solo lo tangible (productos, procesos...), sino lo intangible (servicios, modelos...), siempre que se logre un mejor rendimiento del bien, servicio o proceso existente o se consiga uno nuevo o diferente, en ambos casos, reconocido por el mercado.

Henderson y Cockburn (1994) encontraron una estrecha relación entre la creación de nuevo conocimiento, innovación e I+D, que se manifestaba en el lanzamiento de nuevos productos en el mercado. Del mismo modo, Powell (1998) manifiesta que las empresas que tienen alianzas fuertes, como es el caso de la industria de la biotecnología, incrementan su potencial en I+D+i y consiguen, en consecuencia, un desempeño superior.

Las estadísticas sobre el número de organizaciones que se dedican a I+D+i pueden revelar el estado de un sector o la industria de un país, además del grado de competencia o progreso científico. Algunas mediciones usadas habitualmente en este campo son los presupuestos dedicados a I+D+i, el número de patentes presentadas o las publicaciones científicas.

Aunque en Comfandi son casi nulos los hallazgos encontrados con referencia a I+D+i, como se enuncian en la tabla 4.7, no se podría llegar del todo a una conclusión de grave falta por ausencia de este factor, pues la Caja valora la

creatividad, el cambio, la gestión del conocimiento y la mejora de los procesos, métodos y sistemas. Solo que Comfandi aun no estructura y organiza de una manera sistemática las actividades de I+D+i.

Con base en lo dicho, y a pesar de que Comfandi no posee un área centralizada de I+D+i, se considera que realiza procesos de cambio, creación y desarrollo de sus actividades y procesos, obteniendo buenos resultados, motivo por el cual Comfandi estima con un alto nivel y con una buena perspectiva de crecimiento, el nivel de competencia de sus empleados en I+D+i. No obstante, es aconsejable que la organización proceda a realizar esta medición, más allá de su estimación y, se compare, con la competencia.

Tabla 4.7. Investigación desarrollo e innovación

Indicador	Año 2008	Año 2009
Numero de Incentivos pagados por la Caja a ideas innovadoras	0,00	0,00
Personal en I+D+I (%)	0,00	0,00
Inversión en I+D+i (%)	0,00	0,00
Proyectos en Ejecución en I+D+i Vs. la competencia* (%)	77,78	87,50
Numero de Marcas Registradas	1	1
Ingresos por Nuevos Productos (%)	NA	NA
Ingresos por Nuevos Servicios (%)	0,01	0,00
Nivel de competencia empleados I+D+i*(%)	75,00	78,00

Fuente: Elaboración propia

*Valor estimado del sector

La notoria debilidad de Comfandi en materia de I+D+i, se da por varios aspectos: el primero de ellos obedece a la falta de motivación económica o de incentivos a los colaboradores para estimular aun más la presentación de ideas innovadoras, hecho que ha conllevado a permanecer con un portafolio de servicios poco dinámico y sin diferenciación en el mercado. A pesar que existen los programas de cambio y el compromiso del personal por mejorar los procesos, La Caja podría

obtener más beneficios si implementara un programa de retribución por aquellas ideas sobresalientes que permitan aumentar los ingresos y/o reducir los gastos significativamente. Por otra parte Comfandi solo posee una marca en materia de registros y/o patentes de los servicios o productos ofertados, pues todo el portafolio de servicios esta bajo el nombre de “Comfandi”, por ser servicios heterogéneos al igual que la competencia.

Segundo la Caja no cuenta con un departamento de I+D+i que se ocupe de tales funciones, por lo tanto, tampoco existen presupuestos destinados para tal fin. En términos de nuevos productos, la Caja no desarrolla productos tangibles que innoven en el mercado ya que su razón de ser, es el servicio a la comunidad, por lo tanto no se generan ingresos bajo este concepto; por el lado de los servicios o productos intangibles, Comfandi fue adquiriendo un nuevo servicio ofertado en la comunidad, los microcréditos, pero no ha desarrollado este mercado y lentamente viene acabando con este legado de las fusiones, para darle paso a un socio estratégico: Finamerica. Adicionalmente, aunque no se consideren como nuevos servicios (recreación, educación, mercadeo social, salud, fomento y vivienda), estos innovan a través de la mejora en el servicio, haciéndolo más eficaz y satisfactorio para los usuarios; este hecho se evidencia con el crecimiento de los ingresos (ventas) por servicios en un 23,6% entre el año 2008 y 2009.

Cabe pensar que la obtención de buenos resultados financieros no se debe a la investigación y desarrollo, sino a los métodos y procedimientos para almacenar conocimiento y que se encuentran a disposición de los empleados, conocimiento que a su vez genera nuevo conocimiento, apoyados en la cultura de la empresa y las competencias de sus colaboradores, principalmente en la comunicación.

Del análisis del capital estructural se puede concluir que éste presenta cualidades que lo convierten en un activo altamente estratégico para la empresa dada sus características generales de valioso, escaso, difícil de imitar, transferir y sustituir,

pues por muchos conocimientos, habilidades y buenas intenciones que tuvieran los empleados si no cuentan con la infraestructura adecuada para el desarrollo de su trabajo, poco se podría hacer, es decir, que es tan necesario como poseer competencias en tecnologías de la información y capacidad de innovación.

Con base en lo previamente tratado, Comfandi cuenta con una gran fortaleza en su capital estructural, habida cuenta de su capacidad para responder oportunamente a las necesidades del mercado (afiliados y clientes) con base en la infraestructura técnica, tecnológica y los canales de comunicación que posee, soportes importantes para su competitividad y generadores de ventajas frente a la competencia. No obstante, existen algunas debilidades, como la disminución de las actividades de bienestar laboral, afectada por factores económicos, que a mediano plazo pueden causar malestar, incidiendo de forma nociva en el clima laboral, y, por tanto, en el nivel de compromiso. Además, el descuido u omisión de los canales de comunicación informales, puede convertirlos en fuente de inestabilidad, ya que la comunicación formal no aclara ni rompe los rumores ni las interpretaciones libres o confusas ante la falta de información institucional.

Finalmente, cabe anotar que el no tener la concepción de I+D+i formalizada en un presupuesto, estructura y/o medición, aparente debilidad, no es razón suficiente para argumentar que no se tiene en cuenta este factor, pues la realidad de la empresa muestra que los cambios, la creación de nuevo conocimiento, la mejora de los procesos, modelos, métodos y técnicas de trabajo hacen que se aumente el rendimiento organizacional, si bien este aspecto es susceptible de hacerse más visible y optimizar su gestión.

1.3. CAPITAL RELACIONAL

Las relaciones de la organización con sus diversos agentes o stakeholders representa un capital importante para la misma, dado que la cantidad y calidad de

dichas relaciones incide en la frecuencia de los negocios e intercambios que la organización realiza con clientes, proveedores, distribuidores, propietarios, gobierno, competencia y sociedad en general (Bontis, 1998; Euroforum, 1998; Sveiby, 1998), en función del cumplimiento de su misión y del logro de su visión, con una perspectiva de responsabilidad social empresarial. Esta dimensión del capital intelectual parte de la idea que la empresa no puede ser considerada como un sistema aislado, sino que depende de sus relaciones con el entorno.

En el caso de Comfandi, para la medición e identificación del capital relacional se contempló un conjunto de variables, agrupadas en cuatro categorías para efectos del análisis (clientes y proveedores, alianzas y acuerdos de cooperación, responsabilidad social empresarial e imagen corporativa), las cuales fueron abordadas a través de 27 indicadores. Los hallazgos encontrados al respecto se presentan a continuación:

1.3.1. Clientes y proveedores

La Caja de Compensación Comfandi, por ser la más grande en el Valle del Cauca, tiene la mayor participación en empresas afiliadas (21.942) . Durante más de 50 años de existencia ha construido una relación sólida con sus grupos de interés, realizando negocios basados en la confianza y el bienestar que brinda a toda la comunidad. El amplio rango de vínculos interorganizativos ha sido clave en la difusión del conocimiento, el aprendizaje y para el desarrollo de la Caja de Compensación, a tal punto que las relaciones que mantiene con los diversos agentes de su entorno han contribuido a hacerla más competitiva.

Actualmente la competencia es agguerrida, pues solo quedan dos Cajas de Compensación en el Valle del Cuaca, razón por la cual el capital relacional cobra mayor relevancia. Ser la Caja más grande o tener la mayor infraestructura no es suficiente para ser competitiva: una empresa debe construir relaciones sólidas con

los diversos agentes vinculados al negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado. Acorde con lo anterior, se puede decir que la competencia ha pasado de ser "empresa versus empresa" a "red versus red", teniendo claro, en primer lugar, que las relaciones se ven afectadas por el tamaño y el crecimiento del mercado, así como por la intensidad de la competencia, y, en segundo lugar, que proporcionan, entre otros beneficios, amplias posibilidades de reducir los costos de transacción y/o de subcontratar varias de sus actividades tradicionales, de modo que la empresa pueda centrarse en sus competencias esenciales (Bergren y Nacher, 2001).

Tal como puede observarse en la tabla 4.8, el aumento en la participación de clientes, obedece más a factores relacionados con lo atractiva y confiable que es la infraestructura de la caja, la cual le permite vincular y retener un mayor número de empresas afiliadas y, con ello, captar más aportes. Como la Caja está organizada de manera matricial y centralizada, le permite tener un mejor control de sus proveedores y un mayor impacto sobre los grupos de interés.

Tabla 4.8. Clientes y proveedores

Indicador	Año 2008	Año 2009
Clientes Activos (%)	66,35	72,85
Años negociando con grupos claves (promedio)	12,00	13,00
Investigación de Clientes (%)	22,50	20,00
Investigación de Mercados (%)	22,50	20,00
Participación de Clientes y Proveedores (%)	75,00	80,00
Número de Puntos de Venta	185,00	186,00
Satisfacción del Cliente (%)	82,00	83,80

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior genera fidelización de marca ante los servicios ofrecidos por Comfandi, lo que se pretende reforzar con su política de orientación al cliente que, sin

embargo, presenta debilidades, debido a la falta de investigación, tanto sobre los clientes, como del mercado, por lo que el conocimiento de las necesidades particulares de sus afiliados (clientes) es limitado, al igual que la definición, en consecuencia, de esquemas más efectivos para satisfacerlas y para articularlos a sus procesos.

La situación descrita abre las puertas para que la competencia se aproveche y busque movilizar o trasladar hacia ella, las empresas afiliadas a Comfandi, ocasionando perjuicios a la organización. Por lo tanto, ésta debe ser consciente que no basta la estabilidad económica de la Caja y el trato respetuoso, amable y solidario, que han sido claves para construir una buena reputación en el mercado y una sólida relación de negocios por varios años con los proveedores y grupos de interés, sino que también es necesario tejer relaciones gana-gana entre la Caja y sus stakeholders, a partir de la lectura y comprensión de su realidad y una adecuada respuesta a sus expectativas.

Los proyectos, servicios o productos ofertados por Comfandi, obedecen, en su gran mayoría, a iniciativas propias o mandatos regulatorios, los cuales son aprobados por los miembros de su junta directiva, que como se mencionó anteriormente, son representantes de las empresas afiliadas. Por otra parte, los clientes y proveedores realizan sugerencias que permiten la implementación de mejoras al portafolio de servicios, las cuales son procesadas a través sistema de gestión de calidad. En cuanto a puntos de venta (infraestructura de los servicios), Comfandi al ser la quinta Caja de Compensación más grande del país, supera por mucho la media de los puntos de venta de muchas otras cajas a nivel local, regional y hasta nacional, ofreciendo a sus afiliados y beneficiarios una amplia red a la cual dirigirse para obtener los servicios que requieren, brindando mayor cercanía, favoreciendo el contacto físico directo y, simultáneamente, haciendo presencia de marca.

La satisfacción del cliente es alta y viene incrementándose, apalancada en las acciones desarrolladas por la Caja en pro del mejoramiento del servicio, de manera coherente con el enfoque al cliente contemplado expresamente en la política de calidad y con la orientación al mismo que caracteriza la cultura organizacional de Comfandi. Este alto nivel de satisfacción es consecuencia del aumento de cobertura (subsidios, servicios...) y del incremento en la oportunidad de las respuestas a los clientes a partir de la mejora de la actitud y el fortalecimiento de la cultura de servicio, acciones que se traducen en el logro de la satisfacción integral de los clientes en cada uno de los servicios prestados y que han permitido reducir sus quejas y reclamos.

Una desventaja que presentan las grandes organizaciones, son los tiempos de respuesta, debido a los trámites o procedimientos, a veces inflexibles, que entorpecen los procesos. Para examinar este aspecto se consideró pertinente, dada la complejidad de cada servicio y su especialización, examinarlos de manera independiente, por la naturaleza y diversidad de las actividades que desarrolla la Caja, este par de indicadores no se presentan de manera general, como estaban concebidos en la encuesta, sino desglosados tal como puede verse en la tabla 4.9.

Como se puede apreciar, son muchos los servicios que tienen un tiempo de respuesta inmediato, otros han logrado reducir significativamente los días de espera, y unos pocos, aunque son inmediatos en la atención, son sometidos a programación debido a la disponibilidad de recursos, como ocurre con los subsidios al desempleo y para vivienda, los cuales se entregan en masa o se asignan y entregan a medida que el comportamiento de los aportes lo permite.

Tabla 4.9. Tiempos de respuesta en días

ÁREA	SERVICIO	Año 2008	Año 2009
Salud	Medicina	12	6
	Odontología	11	5
	Especialistas	15	10
Mercadeo	Supermercados	Inmediato	inmediato
	Droguerías	Inmediato	inmediato
	Dispensarios	0,03	0,01
Vivienda	Subsidio	90	30
	Crédito	30	40
Recreación	Hotelería	15	10
	Centros Vacacionales	Inmediato	inmediato
	Programas	Inmediato	inmediato
Educación	Educación Formal	Inmediato	inmediato
	Formación para el Trabajo	Inmediato	inmediato
	Cultura y Bibliotecas	Inmediato	inmediato
Fomento	FONEDE	Inmediato	inmediato
	Desarrollo Empresarial	Inmediato	inmediato
CIS	Subsidio familiar	30	30

Fuente: Elaboración propia

En la gran mayoría de los casos se observa la disminución de los tiempos de respuesta, estas cifras obedecen a mediciones efectuadas a en cada proceso para revisar su eficacia o eficiencia, de igual forma estas mejoras inciden en el aumento de la satisfacción de los clientes y por ende en una mayor frecuencia o rotación de uso de cada uno de los servicios, impactando en el incremento en ventas. En este caso se trata de un indicador favorable que refuerza la gestión de la entidad.

La mejora significativa en la eficacia de los procesos, obedece, en gran parte, a la articulación de los procesos administrativos (presupuesto, cartera, facturación y contabilidad) con los servicios, puesto que para poder cumplir con los compromisos, o prestar dichos servicios, se requiere de los insumos, materiales y/o materias primas que se consiguen en el mercado, gracias a la buena disposición de los proveedores. De igual forma, la dependencia de los dineros de los aportes

parafiscales (3,75%) es alta y de ellos depende que la Caja de compensación cumpla con muchas de sus tareas misionales. Por ello, es fundamental el papel que juegan las empresas afiliadas al sistema de subsidio familiar por medio de Comfandi. Tales circunstancias llevaron a la Caja a decidir, estratégicamente, diversificar sus fuentes de ingresos, minimizando la dependencia de los pagos parafiscales que recibe, sin que esto implicara descuidar el comportamiento de los aportes.

La Caja, convencida que una buena atención a las empresa afiladas genera fidelidad y, con ello, flujo sostenido de ingresos, diseñó y viene ejecutando el programa vanguardista denominado “*plan social de vida*”, mediante el cual, lentamente y con cobertura limitada, se ha comenzado en los últimos años a investigar sobre los clientes (afiliados) y los mercados, con el fin de conocer el comportamiento de compra de la población, obteniendo así más información sobre sus perfiles y tendencias.

A partir de la información recaudada por el programa mencionado, se direccionan los esfuerzos y las inversiones de Comfandi, dando prioridad a los más necesitados y buscando aprovechar las oportunidades del mercado, tal como ocurrió con la apertura de la nueva clínica o la inversión en la renovación tecnológica para mejorar los servicios, todo ello en el marco del desarrollo sostenible de la organización. Así, las relaciones con los clientes y proveedores son fundamentales para el desarrollo de las actividades de la Caja y para su crecimiento, ya que ninguna organización subsiste y avanza ante su carencia o terminación.

1.3.2. Cooperación y alianzas

A través de las relaciones se pueden descubrir oportunidades económicas y sociales. Según Hall (1992, p. 141) las relaciones de negocio ocupan el quinto

lugar en la lista de los 13 activos intangibles más importantes para el éxito de las empresas. Las relaciones pueden producir dinero, por lo tanto el capital relacional comienza a ser un generador de riqueza cuando se cultivan los vínculos propios y se extienden por medio de los vínculos de los colaboradores o allegados. En otras palabras, cuando se construye toda una red de relaciones seguramente habrá espacio para iniciar y mantener en el tiempo negocios que sean mutuamente beneficiosos.

Siguiendo la línea identificada en el capital estructural, tal como se muestra en la tabla 4.10, Comfandi no cuenta con ninguna alianza en I+D+i, lo cual es lógico al no tener un área que se ocupe de estas actividades y dado el escaso interés de la alta dirección al respecto, aunque como empresa se tienen algunos esfuerzos aislados con socios estratégicos, como es el caso de la EPS SOS, de algunas empresas afiliadas y, en mayor medida y frecuencia, con empresas del sector público, para aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los vallecaucanos. A pesar de ello, estos esfuerzos son realizados, casi siempre, de manera desarticulada, por lo que veces se incurre en duplicidad de funciones y/o procesos.

Tabla 4.10. Cooperación y alianzas

Indicador	Año 2008	Año 2009
Alianzas activas en I+D+i (%)	0	0
Cooperación Empresarial - benchmarking (%)	57,14	40,00
Cooperación Empresarial con la competencia (%)	0,00	3,03
Cooperación con Empresas Públicas (%)	63,64	62,50
Convenios con Stakeholders Clave (%)	33,33	42,19

Fuente: Elaboración propia

Ante la imposibilidad de medir el número de grupos activos que operan en alianza o cooperación con los aliados, debido a que la entidad no tiene una clasificación

de éstos y no se pudo establecer su cuantificación, se optó, en aras a la transparencia y precisión de la información, por no utilizar el indicador a este respecto. No obstante, se conoce el número de proyectos socioeconómicos en conjunto con los aliados: once grandes proyectos para el año 2008 y ocho para el año 2009, en los cuales existen acuerdos de colaboración con entidades estatales o gubernamentales en temas de atención a familias desplazadas, fortalecimiento de la cultura, asistencia técnica para el fortalecimiento socioeconómico, inserción laboral para personas discapacitadas y atención integral a la niñez. Cada uno de estos proyectos implicó para Comfandi la inversión de dinero y la destinación de grupos de empleados que, con su esfuerzo y trabajando en conjunto con grupos de empleados de otras instituciones públicas, lograron llevar algunos de ellos a feliz término, mientras continúan en la implementación y el desarrollo del resto.

Lo que preocupa, es que culminados un par de proyectos, no se haya comenzado a formular y concretar otros nuevos, limitándose este tipo de cooperación a los ocho proyectos que quedan, disminuyendo el potencial de cooperación. Además, si se considera la posibilidad de cooperar con equipos de otras organizaciones, no solamente de carácter público, habrá de concluirse que en este punto la Caja presenta una gran debilidad.

Construir relaciones de negocio requiere de tiempo y es igualmente importante en considerar el tiempo que toma reponerlas, en caso de pérdida. Históricamente, la rivalidad por el mercado de los aportes empresariales entre Comfenalco Valle y Comfandi ha sido aguerrida, la competencia no ha sido transparente y debido a ello Comfandi ha determinado establecer pocas o nulas acciones de la mano de su competencia directa. En tal sentido, es complejo obtener datos de la competencia sobre acciones de benchmarking. Sin embargo, Comfandi realiza estas iniciativas con otras Cajas de Compensación, como Cafam, Colsubsidio, Comfamiliares y Comfama, puesto que no se presenta riesgo de desafiliación de

empresas, por el respeto de la territorialidad departamental y, en cambio, se concibe como una oportunidad para ganar terreno en el campo de las relaciones institucionales, de conocerse y contar con puntos de evaluación de su gestión, y de obtener ideas de mejora o proyección que, en el mediano plazo, puedan implicar el crecimiento de los aportes y los servicios, junto con el radio de acción de la empresa. Desde esta perspectiva, Comfandi ha formalizado alianzas y convenios activos con algunos de sus stakeholders clave, como se describe en la tabla 4.11.

Tabla 4.11. Alianzas y convenios activos en Comfandi

ENTIDADES	OBJETO
Cafam Colsubsidio Comfandi	Ganar poder de negociación frente a la compra de medicamentos, directamente con los laboratorios farmacéuticos
Comfandi Comfamiliares Caldas Comfamiliar Risaralda Comfenalco Quindío Policía Nacional	Hacer uso de los diferentes servicios, a precios favorables (tarifa de afiliado).
C3, S.O.S y FAMISANAR	Proyectos de vivienda
Agricultores de las zonas rurales, Alcaldías y Comfandi	Comprar directamente sus productos, (frutas, verduras y hortalizas), convirtiéndose en proveedores de la Caja y dándoles la oportunidad de mostrar sus cosechas en todos los supermercados de Comfandi.
Comfandi – La 14	Proveeduría de los medicamentos en las droguerías de los supermercados la 14.

Fuente: Elaboración propia

Basado en este esquema colaborativo, Comfandi pretende ganar poder negociación en su área comercial y de mercadeo, la cual representa más del 50% de sus ingresos. Además, ha decidido tercerizar varias actividades que no son

inherentes a sus procesos misionales o estratégicos, como la vigilancia, el aseo y la operación logística de los supermercados.

En general, la cooperación descrita responde a la búsqueda de una vida organizacional prolongada y productiva, en tanto la duración de las relaciones entre clientes, proveedores y aliados lleva muchos años y se espera que continúen así en el futuro.

1.3.3. Imagen corporativa

La imagen corporativa consiste en juicios o valores hechos sobre las acciones, reputación e imagen de la empresa, por parte de clientes, proveedores, competidores, empleados potenciales y otros grupos de interés, y es determinante en la consecución de confianza por parte del sector y los clientes, por lo que se constituye en un factor clave para alcanzar el liderazgo en un entorno competitivo. Por tanto, la reputación corporativa es uno de los elementos más valiosos del capital relacional, al ser un activo que permite a la empresa conseguir varios objetivos de mercado e incluir una serie de atributos como la innovación, la solidez financiera y la calidad de la dirección, de los productos y/o de los servicios.

La reputación es un recurso frágil, que no puede comprarse ni tampoco transferirse; es decir, no existe un mercado donde se pueda adquirir. Siendo así, toma tiempo construirlo, pero puede dañarse con facilidad. La reputación actual de Comfandi es consecuencia de su desempeño pasado, especialmente en tres aspectos: valor de las inversiones, solidez financiera y uso de los activos de la empresa; por eso aunque el presupuesto invertido en comunicación y relaciones públicas ha disminuido, pero continúa siendo alto, la imagen de la empresa y la reputación de los servicios se mantiene o crece, por la confianza que se ha ido

construyendo a través de una historia de tratos honestos con los clientes, proveedores y demás agentes con los que interactúa la empresa.

Aunque el nombre de Comfandi resuena en todo el Valle del Cauca, se desconoce la opinión que sobre la empresa tienen sus grupos de interés debido a la falta de su identificación y medición (ver tabla 4.12), asunto que ésta debe revertir en tanto le representa un posicionamiento en el mercado y fortalece la marca. Además, es posible que al examinar el tema con mayor detenimiento y rigurosidad, el concepto de los diversos stakeholders sobre la empresa no coincida con el que perciben o intuyen sus altos directivos y, solo entonces, será posible identificar brechas y adelantar las acciones requeridas para cerrarlas, con un enfoque de mejora continua, valorando, de paso, el retorno de la elevada inversión que la Caja realiza en comunicaciones y relaciones públicas.

Tabla 4.12. Imagen corporativa

Indicador	Año 2008	Año 2009
Reputación Corporativa – opinión favorable (%)	(NS/NR)	(NS/NR)
Nivel de certificación comparado (%)	50,00	50,00
Apariciones no contratadas en medios de comunicación (%)	0	0
Número de visitas de los stakeholders al website de la empresa	117.026	119.904
Inversión en comunicación y relaciones públicas (%)	11,64	8,48

Fuente: Elaboración propia

La reputación se alcanza mediante procesos de "legitimización", como por ejemplo, el resultado de procesos de certificación, los cuales son pruebas impuestas por la sociedad a las empresas y marcan la pauta del posicionamiento de la reputación entre las mismas. Comfandi se encuentra por debajo de la media de las de certificaciones obtenidas por la competencia a nivel nacional (tiene dos, mientras el promedio es de de cuatro), en parte porque los procesos de

certificación son algo relativamente nuevo para la Caja de Compensación, que poco a poco ha implementado sistemas de gestión integrales, obteniendo las respectivas certificaciones, por ejemplo, en los servicios de salud y en el mercadeo social.

Otro tipo de reconocimiento es el ranking de las mejores empresas elaborados por revistas como Fortune, Business Week, Forbes y Money. Conservando las distancias, en Colombia, las revistas Semana, Dinero y Portafolio comparan y jerarquizan las empresas, publicando tales resultados, con base en los cuales se puede efectuar un análisis comparativo con la competencia, por periodos de varios años. Para el año 2009 (última publicación), Comfandi ascendió al puesto 57 entre las empresas más grandes y reconocidas del país.

Al efectuar la medición no se encontró ningún registro o evidencia de que tales apariciones en medios de comunicación, en los periodos considerados, se hubieran producido, por contratación, porque Comfandi no paga cuando genera noticia, este hecho disminuye las apariciones en los distintos canales comunicativos, aunque sí publicita en los diversos medios, cuando requiere hacer promoción. Pero el nivel de inversión en comunicaciones y relaciones públicas viene descendiendo, como medida adoptada para el control de gastos y recorte de presupuestos. Aunque representa una medida austera, la dirección debe reflexionar sobre el impacto nocivo que ello genera en temas como recordación de marca, fidelización y mantenimiento de las relaciones con los stakeholders. Esta medida influye significativamente en las apariciones en los medios, pues los diversos canales de comunicación ven diezmado sus ingresos afectando directamente la relación comercial con la Caja de Compensación, además que se deja la puerta abierta a la competencia, para que gane terreno en lo referente al posicionamiento y/o recordación de marca.

En síntesis, la imagen corporativa ayuda a la empresa a ganar clientes, atraer inversionistas y recursos humanos superiores, posicionar los productos o servicios por los premios de calidad obtenidos y acceder a otros recursos. Puede diferenciar a la empresa de la competencia y minimizar el impacto de sus decisiones y acciones, cualidades que hacen de este activo intangible, en el que la empresa cuenta con muchas fortalezas, algo valioso, escaso, difícil de imitar, sustituir y transferir.

1.3.4. Responsabilidad social empresarial

Aunque para algunos se trata simplemente de asumir las consecuencias de los actos empresariales, la responsabilidad social empresarial es más una visión particular del negocio que se basa en un conjunto de prácticas empresariales desplegadas para un desarrollo armónico y sostenible, por medio de actuaciones socialmente responsables, orientadas al beneficio social, que trascienden el mandato legal y generan un incremento en la calidad de vida de los actores con los cuales la empresa tiene relación. (Foro Internacional de Líderes Empresarios 2001).

Dicha responsabilidad es la respuesta potestativa a las expectativas de los sectores con los cuales la empresa tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad, es decir, la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales a sus operaciones y en sus relaciones con los grupos de interés con los que interactúa y que le permiten crecer y desarrollarse. Para efectos de su medición, se consideraron aspectos como la transparencia, la gestión ambiental y la participación de los stakeholders, entre otros, cuyos hallazgos aparecen en la tabla 4.13.

Tabla 4.13. Responsabilidad social empresarial

Indicador	Año 2008	Año 2009
Stakeholders miembros del órgano de gobierno (%)	100	100
Procesos que respetan el medio ambiente. (%)	0,28	0,36
Transparencia informativa (%)	100	100
Empleados que realizan actividades sociales en tiempo laboral (%)	0	0
Presupuesto invertido en obras de beneficio social (%)	25,71	33,18
Tasa de sindicalización (%)	0	0

Fuente: Elaboración propia

A Comfandi, como una corporación autónoma de enfoque social, conformada por la afiliación de las empresas aportantes al sistema de subsidio familiar, se le facilita ganar terreno en la construcción de redes y relaciones, pues por ley (789 del 2002), el 50% de los miembros del consejo directivo, son delegados de los trabajadores afiliados nombrados por el ministerio de protección social y la otra mitad la integran los representantes legales elegidos de las empresas afiliadas a la Caja de Compensación, sumado al hecho que algunas empresas afiliadas a la Caja son, al mismo tiempo, proveedores y clientes de la misma. Razones como las anotadas explican el elevado porcentaje de participación en los órganos de gobierno de la institución, tal como se puede apreciar en la tabla 4.13, de lo cual se deriva que la Caja procure siempre el interés colectivo y la participación democrática.

En temas de comunicados orientados a la transparencia informativa, Comfandi cumple al 100% con este indicador, pues es una Caja de Compensación vigilada por la Superintendencia de Subsidio Familiar, donde la transparencia y veracidad de la información se inspeccionan de forma rigurosa, pero además Comfandi voluntariamente ha implementado el informe de sostenibilidad o reporte GRI

(Global Reporting Initiative)¹, el cual consiste en la rendición de cuentas de los principales aspectos de su gestión económica, ambiental y social, comenzando por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año 2009 y el cual se seguirá elaborando con una periodicidad anual.

En el día a día o en la operación cotidiana, la empresa aprovecha la diversidad de canales descritos con anterioridad en el capital estructural, para informar las decisiones y acciones efectuadas con relación a los diferentes grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, etc.). Tal dinámica permite, además de ser eficaces en la comunicación, ser responsables con el manejo de la información, dado que la caja administra información vital y de mucha confidencialidad, como es el caso de las historias clínicas y de la información salarial de los trabajadores, datos que, una vez consolidados, se presentan a las respectivas entidades estatales como fuente de información para la toma de decisiones en el ámbito socioeconómico del país.

En lo referente a temas ambientales, no se conocen proyectos y/o cifras presupuestales tendientes a conservar o recuperar el medio ambiente, porque los presupuestos se construyen de manera matricial (ante la imposibilidad de presentar un dato concreto y confiable, se prefirió no utilizar este indicador, en pro de la transparencia y precisión de la información), pero es bueno destacar que Comfandi contribuye desde sus diferentes servicios con el cuidado del mismo, ya sea disminuyendo el impacto negativo en el entorno o participando en la construcción de una cultura ambientalmente amigable. Desde esta perspectiva, se vienen estructurando y articulando iniciativas que apuntan a consolidarse como programas corporativos.

¹Iniciativa que nace en 1997, entre organizaciones no gubernamentales de USA “Coalición para economías medio ambientalmente responsables (CERES)” y el programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas con el propósito de cautelar la calidad, rigor y utilidad del reporte de sustentabilidad.

En la tabla 4.14 se presenta un resumen de las principales actividades en gestión ambiental que se han articulado a los procesos.

Tabla 4.14. Gestión ambiental

Actividad	Descripción
Reutilización de materiales	Papel – Cartón - Plástico
	Chatarra y Elementos metal-mecánicos
Energía	Cambio de tecnología del sistema de alumbrado y circuitos eléctricos
	Programación de apagado en aires acondicionados
	Mantenimientos preventivos – balanceo de cargas y nivelación de energía reactiva
Nuevas tecnologías en proyectos de construcción	Ventilación e iluminación natural
Agua	Captación de aguas subterráneas
	Captación de aguas superficiales para riego y lavado de canchas
	Instalación de llaves automáticas en las instalaciones físicas de la Caja.
Emisiones, vertidos y residuos	Mantenimiento de plantas de energía, equipos auto clave, parque automotor e incineración de residuos hospitalarios.
	Disminución de cargas contaminantes en DBO5 de Vertimientos
	Recolección, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos (hospitalarios - riesgo biológico -, amalgamas, residuos de mercurio, etc.
Iniciativas	Ahorro de papel
	Programa de reciclaje
	Empaques Biodegradables
	Plan de gestión integral de residuos sólidos
	Programa Ambiental Escolar
	Manejo adecuado de residuos urbanísticos

Fuente: Elaboración propia

El compromiso e interés de la organización por los temas ambientales se refleja en la diversidad de acciones encaminadas a contribuir con el medio ambiente, constituyéndose en una fortaleza de su capital relacional, no solo por el impacto ecológico, sino por el aporte a las cooperativas de reciclaje (generación de empleo

e ingresos) y por el afianzamiento de una conciencia ecológica entre sus empleados, que incluso trasciende a sus familias.

En el marco de la responsabilidad social empresarial es de resaltar el esfuerzo económico que hace Comfandi en obras de beneficio para la comunidad, acorde con lo planteado en su direccionamiento estratégico: “*generar valor público en el departamento del valle del cauca*” y “*mejorar la calidad de vida de la población vallecaucana*”; De acuerdo con su misión y visión, la Caja ha venido incrementando el presupuesto destinado para obras de beneficio social, representando, en el último periodo de medición, la tercera parte del presupuesto global de la organización. Tal situación evidencia el compromiso institucional con el desarrollo de la región, al proveer enormes recursos financieros para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En otro ámbito de la responsabilidad social empresarial, las relaciones con los empleados son excelentes, lo cual es consecuente con los hallazgos descritos en el capital humano (altos niveles de compromiso y satisfacción). Puesto que el trato es cordial y, a pesar de su tamaño, es de las pocas empresas que conserva un dialogo permanente con sus trabajadores, no es de extrañar que en la organización no exista sindicato. La Caja es consciente del valioso aporte de su talento humano, y, por ello, mantiene canales de comunicación abiertos para atender las inquietudes, problemas y necesidades de sus empleados. Sin embargo, ninguno de sus empleados realiza actividades sociales dentro de su jornada laboral, con el patrocinio de la empresa, en buena medida debido a que la actividad social desarrollada por la Caja y sus colaboradores se lleva a cabo por medio de los respectivos programas institucionales (salud, educación, recreación, entre otros).

Luego del análisis efectuado, las relaciones con los stakeholders de Comfandi son una fortaleza, porque se crean, sostienen y fortalecen, con lo cual la Caja gana

clientes, atrae inversión estatal o jalona recursos superiores para el mejoramiento de la calidad de vida; igualmente, le sirve para posicionar sus servicios y explotar los reconocimientos y premios de calidad obtenidos. Distanciándose, en su propio beneficio, de la competencia. En tal sentido, los acuerdos y alianzas alcanzados, los ejercicios de benchmarking, la actuación socialmente responsable de la organización, la altísima participación en el gobierno corporativo de los afiliados/clientes y la reputación de la empresa, son activos que destacan con fuerza en el capital relacional de la empresa, sin que sea temerario afirmar que, más que debilidades (convenios en I+D+i...), lo que existe son inmensas potencialidades de perfeccionamiento y desarrollo, es decir, de incrementar dicho capital y la contribución que éste realiza a la organización.

1.4. RELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFANDI

En el marco teórico del presente trabajo, analizamos y verificamos que el capital intelectual en sus tres componentes (capital humano, capital estructural y capital relacional) es relevante para cualquier tipo de empresa, aunque cabe preguntarse si para una organización en particular hay elementos del capital intelectual que son más relevantes que otros y cómo es la combinación entre ellos para contribuir a la obtención de resultados.

En consecuencia, una vez explicados los indicadores que miden los componentes del capital intelectual de Comfandi de manera independiente, se procede a establecer o examinar las relaciones o conexiones más significativas entre ellas. Esta visión global de los diversos componentes del capital intelectual permite trascender del análisis individual a una perspectiva más integradora, permitiendo dar cuenta de la complementariedad de los distintos componentes de dicho capital en la dinámica de la organización.

1.4.1. Relación entre capital humano y capital estructural

El capital humano aparece relacionado con el capital estructural, tal como se ha demostrado en la investigación de Cabrita (2006) y en el trabajo de Edvinsson (2002), quien presenta esta relación como un efecto multiplicador. Además de influir en el capital estructural, el capital humano también es impulsado a su vez por el capital estructural (Mouritsen et al., 2001), es decir, el capital humano construye el capital estructural, pero es éste el que soporta y brinda las condiciones para que el capital humano pueda expresarse, aprovecharse y desarrollarse (Cabrita, 2006).

El capital humano influye positivamente en el capital estructural, innovando y renovando la base de conocimientos de la empresa (Davenport et al., 2003) y acumulando competencias y experiencias individuales que convierten la potencialidad innovadora en procesos que crean valor (Kleiner y Roth, 1997). Las competencias individuales de poco sirven a la empresa si esta no es capaz de materializarlas en productos, procesos o servicios que sean de su propiedad (Bontis, 1998; Bontis, 2000; Cabrita, 2006).

La relación entre el capital humano y el estructural fue contrastada entre otros, por estudios llevados a cabo en Canadá (Bontis, 1998), en Malasia (Bontis et al., 2000) y en Portugal (Cabrita, 2006; Curado, 2006). El primer estudio revela una relación sustantiva y significativa del capital humano con el capital estructural, mientras que el segundo confirma que se trata de una relación positiva, aunque no tan significativa, tal vez debido a diversos factores culturales. Por su parte, el tercer estudio valida el efecto directo, positivo y significativo del capital humano en el capital estructural.

Así pues, el capital humano está relacionado con el estructural y lo influye de forma significativa y positiva. Por lo tanto, la razón de ser del capital estructural es

proporcionar la infraestructura que incorpora, sostiene y potencializa el capital humano (Edvinsson y Malone, 1997).

Al considerar las distintas dimensiones del capital humano y del capital estructural, se observa que están relacionadas, aunque sobresale la importancia de la actitud innovadora (capital humano) al estar conectada con todos los elementos del capital estructural. La importancia de la actitud Innovadora viene en línea con lo planteado por Roos y Gupta (2001), que definen como elementos críticos del capital intelectual la competencia, la agilidad intelectual y la actitud, por las sinergias que crean con los restantes elementos.

Los empleados con mejor nivel de competencia son los que generan, más rápido y en mayor número, nuevos conocimientos, mejoras e innovaciones; sin embargo, nada conseguirían éstos si la cultura de la empresa y sus valores fundamentales no giran en torno a la innovación y si no cuentan con el soporte tecnológico adecuado. Además del capital humano, se requiere de otros activos organizativos y tecnológicos que, combinados con el talento humano, son esenciales para el éxito de las estrategias que implanta la organización.

Como los procesos de adquisición, transferencia y aplicación de conocimiento (el activo intangible más valioso) son acumulativos, resulta esencial que los trabajadores permanezcan mucho tiempo en la organización y que tengan claridad acerca de cómo encajar sus conocimientos y habilidades con la estrategia y las metas de la organización, en el marco de su compromiso e identificación con los elementos claves de la cultura organizacional (misión, visión, valores, etc.). En tal sentido, Comfandi puede sacar provecho de la experiencia (19 años en promedio), y de la antigüedad laboral (media de 8 años en la empresa) de sus colaboradores, para facilitar dichos procesos.

La creación y/o el desarrollo del capital intelectual, se da mediante la transformación del conocimiento tácito a explícito, es decir, capturando la información mediante la sistematización y/o documentación; es aquí donde se conjugan las capacidades de las personas con las ventajas de la tecnología y los procesos para lograr capitalizar el conocimiento y trascender éste, por medio de la investigación, desarrollo e innovación.

Esta transformación se manifiesta cuando se generan ambientes de aprendizaje en la empresa y/o se toman de decisiones con el apoyo de los sistemas de información (hardware y software). De igual forma, una mayor formación también genera ambientes de aprendizaje en la empresa y estos a su vez soportan un mejor desempeño. Por ello es importante la capacitación en Comfandi, la cual viene en un vertiginoso crecimiento al pasar del 37% al 68%; de igual forma mantener niveles elevados de educación y formación, los cuales se encuentran por encima del 62% en la Caja. Para que en asocio de una cultura de mejoramiento continuo, se esté preparando a las nuevas generaciones.

Por medio de actividades de I+D+i tales como emprender, indagar o explorar, se puede potencializar el talento de las personas y de los equipos, a la vez que se trabaja en pro de su retención y desarrollo, fortaleciendo el enfoque hacia los resultados de la organización, dado que el conocimiento adquirido en el manejo de proyectos, más la experiencia y la orientación hacia los resultados, concurren en la obtención de ingresos por nuevos servicios o productos

1.4.2. Relación entre capital humano y capital relacional

La interconexión entre el capital humano y el capital relacional, en tanto éste se basa en las relaciones de las personas (miembros de la empresa) con los agentes que, desde el exterior, interactúan con ella.

La relación entre los capitales humano y relacional es realmente importante en el sector servicios, puesto que éste se estructura, fundamentalmente, con base en relaciones y suele ser intensivo en la generación y sostenimiento de alianzas o acuerdos de cooperación con los diversos stakeholders (competidores, clientes, entidades gubernamentales, entre otros), no solo para el desarrollo de productos y procesos, sino también para la mejora o creación de nuevos servicios.

La sustentabilidad del negocio depende en gran medida de la longevidad y fortaleza de las relaciones y éstas son muy sensibles a las capacidades y competencias de los seres humanos involucrados. La influencia del capital humano en el capital relacional fue examinada por Cabrita (2006), quien verificó la existencia de un efecto positivo y significativo del primero de ellos en el otro, tal como ocurrió en los resultados del estudio efectuado por Bontis (2000).

La satisfacción y motivación de los empleados potencia la satisfacción y la lealtad de los clientes, con impacto en la repetición de las ventas y en la longevidad de las relaciones (Cabrita, 2006). La relación entre ambos capitales pasa por la actitud innovadora de los empleados, la cual incide en la relación cotidiana con los clientes y en la estructura y funcionamiento de las redes de colaboración. Clientes exigentes son fuente de aprendizaje para los empleados y renuevan el conocimiento de la organización (Gibbert, Leibold y Voelpel, 2001).

Los activos intangibles relativos a la experiencia, habilidades, alianzas, reputación, y relaciones con clientes y proveedores son de gran importancia en la generación de nuevo conocimiento, que se traduce en nuevos productos o servicios, es decir, para el lanzamiento exitoso de servicios y proyectos nuevos, se requiere vincular el capital humano con la red relacional de la organización.

La participación de las personas y grupos, con su talento ya demostrado, en el establecimiento y aprovechamiento de contactos y relaciones con los agentes

externos, permite establecer relaciones gana – gana, cuando se trabaja en proyectos conjuntos, los cuales no solo aportan al crecimiento de ambas organizaciones, sino también al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Los empleados de Comfandi con mejor preparación (formación, experiencia y competencias) y motivación contribuyen a la obtención de beneficios financieros; sin embargo, cuanto más tiempo permanecen en la empresa su motivación económica tiende a ser más exigente, por el afán de mejorar, es allí donde las buenas relaciones empleados - directivos entran a disminuir tal ansiedad y evitan la fuga de capital humano, tejiendo ventajas comparativas de la organización con la competencia.

El que permanezcan los empleados mucho tiempo en la empresa (casi 8 años en el caso de Comfandi) permite mantener esas relaciones en el tiempo, pues cuando se retiran de la empresa, el riesgo que se pierdan, debiliten o no se aprovechen efectivamente, se incrementa. En esta vía, los hallazgos del trabajo de Pennings (1998) señalan que empresas dotadas con un alto nivel de capital humano son más capaces de ofrecer servicios de alta calidad y, por tanto, de atraer nuevos clientes y/o retenerlos, teniendo más probabilidades de supervivencia.

Los empleados con más experiencia y habilidades son los que generan mayor número de nuevos conocimientos; no obstante, nada conseguirían si la cultura de la empresa y sus valores fundamentales no giran en torno a la innovación y si no cuentan con el soporte tecnológico adecuado, por otra parte las principales ideas de innovación suelen provenir de los clientes cuando hay una buena relación con ellos, lo mismo que de las empresas aliadas.

La duración de la relación con los proveedores, dependerá de la confianza generada, la cual se incrementa entre más duradera es una relación (Gallego, y

Rodríguez, 2005). Este indicador está orientado a conocer el grado de cooperación empresa-proveedores en la solución de problemas que afectan a ambos, de modo que cuanto más cooperación haya, la relación será más sólida (Youndt, Subramanian, y Snell, 2004).

Desde la responsabilidad social el comportamiento y las relaciones de los trabajadores de Comfandi con el medio ambiente, producen una reciprocidad directa, ya que influyen en la reputación de la organización. Por lo tanto la buena o mala imagen que se tenga de la empresa, afectará directamente el comportamiento de compra de los clientes y por ende los ingresos económicos de la organización.

La relación entre el capital humano y el capital relacional en Comfandi, evidencia que hay más capital humano que relacional, debido a las pocas alianzas o acuerdos de cooperación para el tamaño de la organización; es decir, el potencial del capital humano de la Caja, daría para aprovechar mucho más las relaciones personales de los miembros de la organización con sus grupos de interés.

1.4.3. Relación entre capital relacional y capital estructural

El estudio realizado a la banca portuguesa (Cabrita, 2006), confirmó la existencia de una relación sustantiva y significativa entre el capital relacional y el capital estructural. Existe una relación causal entre ambos, ya que el capital estructural define el nivel en que la empresa está efectivamente adaptada a satisfacer las necesidades de sus clientes, como un paso indispensable antes de llegar a los resultados.

El capital relacional está ligado al capital estructural porque la cultura, confianza, innovación y el desarrollo del conocimiento, tanto en su perspectiva de valores, como de procesos organizativos, afectan las relaciones de la empresa con sus

diversos agentes. Además, los clientes, los socios/aliados y la competencia pueden llegar a convertirse en fuentes de ideas o situaciones que lleven a mejorar o transformar sus operaciones.

La responsabilidad social le da herramientas a la dirección para aprovechar el talento de los colaboradores y desarrollar la capacidad para orientar su quehacer de manera sustentable y sostenible, sin perder de vista la generación de recursos, el interés por la comunidad y el ambiente.

La generación y cumplimiento de los compromisos institucionales, a través de políticas claras, sistemas de gestión y procesos específicos, permite fidelizar tanto a clientes como a proveedores en el marco de una filosofía institucional conocida y compartida por sus diversos grupos de interés, que encuentran valor al interactuar con la organización.

La cultura organizacional, en tanto constituye la forma de actuar hacia el interior de la empresa, influencia a los empleados y condiciona su interacción con el entorno. Las relaciones con clientes, proveedores y otros agentes sociales están continuamente expuestas y requieren, para su creación, sostenibilidad y ajuste, de un sistema de información adecuado, de manera que el contacto con todos los agentes citados sea oportuno, veraz, confiable y productivo.

El capital estructural posee una fuerte orientación en las personas, en donde las tecnologías de información (TI) se presentan como una herramienta útil y necesaria, que sirve para facilitar la comunicación y la dinámica entre ellas. Según lo dicho en la tesis de Humberto Astudillo Bolívar (2004), están unidas en un 100% a razón 80%+20%. Portela sostiene que según la importancia que tienen, en un 80% influyen los factores organizacionales y los motivacionales (emocionales) y en 20% los factores netamente técnicos como infraestructura de TI para las comunicaciones.

La reputación y las alianzas son ventajosas para la competitividad y la obtención de buenos resultados financieros; no obstante, la buena relación con los clientes, no es suficiente para este fin, es necesario que los sistemas y procesos que apoyan la operación, sean ágiles, flexibles y eficientes, para conseguir clientes "fieles", ya que estos, en últimas, tienen la decisión de compra.

Las ideas de mejora e innovación pueden también provenir de los clientes y empresas aliadas cuando hay una buena relación con ellos, por ende el capital relacional es fuente de I+D+i. La relación de la empresa con clientes claves facilita la adquisición de nuevo conocimiento y su aplicación en el desarrollo de nuevos productos, como base para la creación de ventajas competitivas (Yli-tenko, 2001).

La confianza y otros valores como la lealtad y la honestidad son elementos del capital intelectual que no pueden adquirirse en el mercado. Pero si se pueden adquirir recursos y desarrollar capacidades organizativas que ayuden a mejorar las relaciones con los stakeholders de la compañía. Por ejemplo, los procesos que les otorguen participación en las decisiones y acciones de ésta, canales informativos, trabajo colaborativo entre las partes y sistemas y redes que faciliten su contacto e interacción.

Si la Caja quiere expandir su mercado, es importante que no sólo cuente con actividades de innovación para renovar su portafolio de servicios, sino que mantenga una buena relación con los clientes y demás agentes de la sociedad (gobierno, proveedores, competencia, etc.). Para que los servicios o proyectos de la Caja tengan éxito, debe poseer una cartera de clientes satisfechos, que le otorgue una buena reputación, pero a su vez debe sobresalir en tecnologías de la información, pues precisamente para las empresas del sector servicios, la información constituye un activo altamente valioso. De igual manera, una buena relación con el gobierno le permite ganar terreno frente a la competencia, en la

ejecución de obras sociales. En cuanto a proveedores, es bueno rescatar a los proveedores regionales, ya que con esto se aumenta la participación de cada localidad y se dinamiza la economía de las poblaciones circunvecinas.

Cuando la cultura es abierta, participativa, consistente y se corresponde con las expectativas de los stakeholders, se fortalece la imagen de la compañía y actúa como soporte para la generación y el sostenimiento de negocios (incremento y fidelización), no solo con los clientes, sino con los demás agentes, por medio de alianzas y esquemas de cooperación, pues las empresas también negocian con los proveedores, con el estado o con la competencia, entre otros.

La comunicación también juega un papel importante entre la relación del capital humano, con el capital relacional, ya que dependiendo de cómo se estén comunicando los miembros de la organización (interior o exteriormente), bien sea a través de los medios masivos de comunicación o los diferentes canales que utilicen, estos pueden estar afectando el medio ambiente, de igual forma el cómo se realiza la publicidad, afecta el equilibrio del ecosistema, por lo tanto, la Caja debe dar a conocer las distintas acciones tomadas para minimizar estos impactos ambientales y que otras actividades realiza en pro de la comunidad.

A pesar de la clara orientación al cliente en Comfandi, el tamaño de la organización hace que se dificulte el proceso de adaptación a las necesidades del cliente, debido a la diversidad y cantidad de procesos que existen al interior, lo que afecta su dinámica frente a la competencia.

La identidad y valores forjados en Comfandi, así como el cumulo de conocimientos adquiridos desde hace más de 50 años, le han servido a la Caja para construir bases sólidas en las relaciones con los diversos agentes, trascendiendo a la instauración de políticas socialmente responsables, que le han servido para ganar el posicionamiento del cual goza hoy por hoy Comfandi en la región.

La débil presencia del capital relacional, frente al estructural en Comfandi, hace que se pierdan muchas oportunidades de mejora frente a la innovación y desarrollo, partiendo de que dichas relaciones son fuente de mejora o de I+D+i, porque la Caja no alcanza abarcar todas sus relaciones desde la parte estratégica.

Interconectando todas las relaciones, es claro ver como el capital humano, posee una mayor competencia para Comfandi, seguido por el estructural y luego el relacional, se pensaría que la mayor fortaleza se encuentra en su estructura por los procesos, tamaño de la organización y demás fortalezas mencionadas anteriormente, pero la evidente debilidad en innovación y desarrollo, hacen que el capital estructural pase a un segundo lugar. Queda entonces la invitación para fortalecer la I+D+i y el capital relacional, para obtener un capital intelectual equilibrado en la Caja de compensación del Valle del Cauca.

Capítulo V.

PROPUESTA PARA GESTIONAR EL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFADI

La verdadera utilidad de identificar y medir el capital intelectual, procediendo al análisis de lo que ésta arroje, es aportar información valiosa que permita, posteriormente, mejorar su gestión en pro de incrementarlo. Ese es, precisamente, el contenido del presente capítulo, el cual comienza por establecer las fortalezas y debilidades encontradas en cada componente del capital intelectual de Comfandi, para posteriormente formular una propuesta de mejora, a partir de las mismas.

1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CAPITAL INTELECTUAL DE COMFANDI

Tras el análisis efectuado a cada uno de los componentes del capital intelectual de Comfandi y los comentarios realizados sobre las principales relaciones existentes entre éstos, las siguientes tablas recogen las debilidades y fortalezas encontradas, en torno a la cual servirá para construir la propuesta de mejora de la gestión del capital intelectual de dicha organización, desde la perspectiva de superar, o, al menos, reducir las debilidades y potencializar las fortalezas.

Tabla 5.1. Debilidades del capital intelectual de Comfandi.

Capital Humano	Capital Estructural	Capital relacional
Limitada o reducida posibilidad de cambio, innovación y diversidad provenientes del mercado laboral (personas)	Decrecimiento de las acciones de bienestar laboral	Falta de investigación, de los clientes, como del mercado
Participación en estudios de postgrado, de los empleados en descenso	Descuido u omisión de los canales de comunicación informales (Rumores o comentarios de pasillo)	Desconocimiento de la opinión que sobre la empresa tienen sus grupos de interés debido a la falta de su identificación y medición
Poca capacitación brindada a los niveles táctico y estratégico	Falencia de un área centralizada de I+D+i	Relaciones afectadas por el tamaño y el crecimiento del mercado, así como por la intensidad de la competencia
Aumentar la motivación del personal	No estructura y organiza de una manera sistemática las actividades de I+D+i	Cooperación con equipos de otras organizaciones
	Falta de motivación económica o de incentivos a los colaboradores para estimular aun más la presentación de ideas innovadoras	Se desconocen proyectos y/o cifras presupuestales tendientes a conservar o recuperar el medio ambiente
	No hay alianzas en I+D+i, con los stakeholders	
	Bajísima utilización de foros virtuales	

Fuente: Elaboración propia

Las mayores debilidades en el ámbito del capital humano de la Caja, tienen que ver con la capacitación y/o los procesos de formación, especialmente a los niveles tácticos y estratégicos, considerando que son estos quienes toman las decisiones trascendentales para Comfandi y que el hecho de no estar actualizado con los cambios económicos, descubrimientos administrativos o de no estar enterados de los nuevos modelos gerenciales, hace que la administración de los recursos, incluyendo los intangibles, se haga de una manera lenta u obsoleta. La estabilidad laboral, especialmente en cargos tácticos y estratégicos también resulta una limitante ante la posibilidad de introducir cambios, generar innovación y diversidad provenientes del mercado laboral.

En el capital estructural, la debilidad más latente tiene que ver con la deficiencia en investigación, desarrollo e innovación, a falta de un área estructurada, organizada y definida que lidere de forma sistémica los procesos de I+D+i, incluyendo acuerdos colaborativos al respecto. Como las acciones de bienestar laboral son bien valoradas por los empleados de Comfandi, su decrecimiento influye negativamente en el ánimo y rendimiento del personal. Por consiguiente, se deben recuperar estos espacios y procurar por aumentar dichas acciones, incluso las asociadas a la I+D+i, ya que la Caja no valora o retribuye estos aportes de ninguna forma.

Otra debilidad es la que se presenta en la comunicación organizacional, debido al descuido u omisión de los canales de comunicación informales (rumores o comentarios de pasillo), que junto con la formalización de la organización y la estructura un tanto rígida debido a su tamaño, han hecho que la comunicación informal no sea importante o relevante para los directivos, aunque ésta se encuentra cargada de información valiosa, incluso para la competencia. También hay una muy baja utilización de foros virtuales, a pesar de contar con las herramientas tecnológicas, por lo que el uso de estos espacios no está siendo aprovechado por la Caja.

En el capital relacional las debilidades más sentidas son la falta de investigación de los clientes, como de mercado; lo que conduce igualmente a un desconocimiento de la opinión que sobre la empresa tienen sus grupos de interés. El ignorar esta información influye sobre las relaciones, pues se desconoce la intensidad de las acciones que la competencia ejerce sobre los clientes, proveedores y entidades estatales, pues como se menciono anteriormente, la competencia también tiene una dinámica comercial y de cooperación. De igual forma, hay debilidades en la cooperación con equipos de otras organizaciones, considerando que través de las alianzas se puede crecer y mejorar continuamente.

Finalmente, se desconocen los proyectos y/o cifras presupuestales tendientes a conservar o recuperar el medio ambiente, por lo que tales esfuerzos no impactan con la suficiente fuerza, como para generar una imagen positiva ante la sociedad.

Tabla 5.2. Fortalezas del capital intelectual de Comfandi

Capital Humano	Capital Estructural	Capital relacional
Estabilidad laboral	Transferencia de conocimientos	Fidelización de marca
Oportunidades de carrera y crecimiento profesional, establecidos como política	La claridad de la estructura y el buen nivel de organización presente en la Caja	Participación en la construcción de una cultura ambientalmente amigable
Nivel de profesionalización del personal	Infraestructura técnica y tecnológica	Niveles de satisfacción del cliente
Identidad y compromiso de los empleados	La formación virtual	Enfoque al cliente
Alto nivel de competencias y mayores que la competencia	Dominio de herramientas ofimáticas	Cultura de servicio
Participación en la generación de ideas creativas y de mejora continua	Capacidad para responder oportunamente a las necesidades del mercado	Oportunidad de las respuestas a los clientes
	Cultura orientada al cambio y la experimentación	Alta rotación de uso de cada uno de los servicios
	Ser la más grande en el Valle con la mayor participación en empresas afiliadas	Acuerdos de colaboración con entidades estatales y con otras cajas de los demás departamentos
	Diversidad de productos y servicios del portafolio	Interés colectivo y la participación democrática
	Sistema de gestión de la calidad - ISO-9001	Confianza generada en los stakeholders
	Fuentes de información y bases de datos asequibles a los colaboradores por medio de la intranet	El compromiso institucional con el desarrollo de la región, al proveer enormes recursos financieros
	Satisfacción laboral del personal	
	Inversión en tecnología	
	Cobertura - Mayor cantidad de puntos de venta	

Fuente: Elaboración Propia

Las mayores fortalezas encontradas en el capital humano son la estabilidad laboral y la oportunidad de carrera y crecimiento profesional, establecidos como política institucional. La identidad y compromiso de los empleados es otra fortaleza que se

manifiesta en el alto nivel de competencias (liderazgo, flexibilidad, orientación al cliente, enfoque a los resultados e innovación), incluso se estiman que son mayores que en la competencia. La participación en la generación de ideas creativas y de mejora continua, demuestran la pro-actividad del personal, convirtiéndose igualmente en una fortaleza organizativa.

En el capital estructural, las mayores fortalezas identificadas son aquellas que tienen relación directa con la infraestructura, como es el caso de ser la Caja de compensación más grande en el Valle del Cauca y contar con la mayor participación en empresas afiliadas (21.942), esto le permite tener una mayor cobertura y por lo tanto un mayor número de puntos de venta y/o atención. Poseer este tamaño organizacional obliga a tener una estructura clara y un buen nivel organizacional, tarea que ha llevado con éxito Comfandi sumándole una Infraestructura técnica y tecnológica de avanzada.

Tal nivel tecnológico ha hecho posible y facilitado la transferencia de conocimientos, gracias al uso de tecnologías de la información y el dominio de herramientas ofimáticas, muchas de ellas brindadas al personal por medio de la formación virtual. Lo anterior conlleva a que Comfandi sea fuerte al mantener fuentes de información y bases de datos asequibles para los colaboradores por medio de la intranet.

Otras fortalezas con las que cuenta Comfandi en materia del capital estructural son la diversidad de sus productos y servicios, su sistema de gestión de la calidad ISO-9001, la cultura orientada al cambio y la experimentación que permite la fácil adaptación a las directrices de la organización, la alta satisfacción laboral del personal y la capacidad para responder oportunamente a las necesidades del mercado.

Las principales fortalezas encontradas en el capital relacional son la fidelización de la marca, por los más de 13 años que Comfandi lleva realizando negocios con los grupos de interés, ya que la Caja genera confianza por sus buenas prácticas organizacionales (cumplimiento, transparencia de la información, calidad, etc.).

Se destaca su cultura de servicio y enfoque al cliente, lo que es visto como una fortaleza por sus clientes, al dar respuesta oportuna a los requerimientos de los mismos. Esta fortaleza repercute en altos índices de satisfacción del cliente y en una alta rotación en el uso de cada uno de los servicios ofrecidos en el portafolio de la entidad.

También es una de sus mayores fortalezas el compromiso institucional con el desarrollo de la región, demostrado a través de las grandes inversiones económicas para el mejoramiento de la calidad de vida de los vallecaucanos, con recursos propios o en alianza con los grupos de interés.

Los acuerdos de colaboración con entidades estatales y con otras cajas de compensación de los demás departamentos le hacen fuerte, al trabajar conjuntamente en proyectos que responden de manera oportuna a las necesidades de los clientes. Además, la participación democrática en el máximo órgano de gobierno (junta directiva), asegura el interés colectivo, encaminando los esfuerzos técnicos, económicos y humanos para bien de la comunidad.

Por último la participación del personal, de manera voluntaria, consiente y razonable, en la construcción de una cultura ambientalmente amigable, fortalece la imagen institucional de Comfandi, al mostrar los esfuerzos que la Caja realiza para la conservación del medio ambiente.

Estas debilidades y fortalezas no solo afectan o inciden en el cada componente del capital intelectual de manera separada o individual, sino que, como se ha

establecido previamente, lo hacen de forma global, dadas las relaciones existentes entre ellos. Un ejemplo es que la falta de capacitación o formación del personal táctico y estratégico puede desencadenar una serie de errores en la toma de decisiones que, por lo general, afectan no solo a la organización, sino también a sus stakeholders. De igual forma, el poco interés de la organización en desarrollar actividades de I+D+i, de una manera sistémica, como si ocurre en otros procesos de Comfandi, no solo repercute en lo estructural, sino que trasciende a lo humano y relacional, al quedar el conocimiento de los proyectos y las investigaciones en manos de unos pocos, impidiendo la transferencia del conocimiento, diezmado la participación o, en el peor de los casos, dando lugar a protagonismos que entorpecen las alianzas y/o la cooperación con los diversos grupos de interés.

El hecho de poseer grandes ventajas comparativas en materia estructural incide directamente en lo relacional, porque una estructura fuerte, amplia y con buenos recursos y organización sirve de apoyo al establecimiento de relaciones que conducen a realizar alianzas o convenios con los stakeholders, gracias a la buena imagen de que goza la Caja, debido al esfuerzo de sus colaboradores, pues es su capital humano el que ha hecho posible que Comfandi sea hoy reconocida como una de las empresas líderes en temas sociales y de responsabilidad social.

Teniendo en cuenta lo expresado, es preciso mejorar la gestión del capital intelectual de Comfandi en beneficio de los resultados y la competitividad de la organización, para lo cual se elaboraron las propuestas que a continuación se detallan, con el fin de orientar la toma de decisiones y, sobre todo, las acciones que en este campo pueda adelantar la organización.

2. PROPUESTA PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

Con el fin de reducir o eliminar las debilidades encontradas en el capital intelectual de Comfandi, se propone un conjunto de acciones para cada componente del capital intelectual.

2.1. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL HUMANO

En lo relativo al capital humano, se ha de garantizar ofertas de empleo y desarrollo profesional en el mercado laboral, haciendo de Comfandi una empresa atractiva para trabajar, lo cual implica considerar las competencias del mercado externo y no descartarlas por el hecho de tener una política de promoción interna; con ello Comfandi asegura que las personas que permanecen en la organización cuentan con las competencias requeridas, al más alto nivel, para ocupar las posibles vacantes.

Vincular a la familia de los colaboradores, haciéndolos partícipes de la organización, para ello se recomienda que Comfandi institucionalice el día familiar, donde las familias de los empleados puedan venir y conocer las instalaciones de la Caja, los puestos de trabajo y el portafolio de servicios, para que así conozcan de primera mano a que se dedica cada uno de ellos, enterándose de la importancia de su trabajo y como aportan con su esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. De esta forma, el trabajador de la Caja aumentará su identidad y compromiso con la institución al sentirse valorado y cercano, con el apoyo y cariño de sus seres queridos.

Elevar las competencias de los cargos tácticos y estratégicos (analistas, coordinaciones, jefaturas y subdirecciones), para que en el futuro sean ocupados por profesionales con especializaciones y/o maestrías, de manera que sirva de aliciente para que aquellas personas que aun no han iniciado o concluido el ciclo

de formación de post-grado, lo lleven a cabo y aprovechen las bondades extralegales y el apoyo que ofrece la empresa al respecto, a sus colaboradores.

Organizar un plan de capacitación que responda a las necesidades tácticas y estratégicas de la empresa, pero a la vez al interés personal del trabajador mediante la variante de incrementar los cursos y cupos disponibles por cada área de trabajo. Para ello se recomienda implementar procesos de formación en el puesto de trabajo, aprovechando las herramientas virtuales que se tienen, de forma tal que el empleado tenga opción de escoger la capacitación, dado su perfil y además se ahorre tiempo y costos. Se recomienda que este proceso sea monitoreado a través de tutorías o mentores que guíen al colaborador en el desarrollo de sus capacidades.

Se recomienda Incluir en el plan carrera (asensos), una materia o tema que especialice al individuo en el entorno de gestión del capital intelectual, para que se dé cuenta, de que existen activos diferentes a los tangibles y así conozca cómo puede alcanzar los objetivos organizacionales por medio de sugestión.

Elaborar un estudio integral y sistemático que abarque todos los componentes de la gestión del capital humano, como son la motivación, satisfacción, clima laboral, sistema de evaluación del desempeño, remuneración, entre otros, de tal forma que se logre identificar la incidencia negativa de alguno de estos indicadores en la eficiencia de la organización e intervenir para cambiarlo. En caso positivo, de actuar para potenciarlo.

Es recomendable que en investigaciones posteriores o futuras sobre este tema se relacione los indicadores de capital humano con los financieros o de desempeño

Las propuestas descritas se recogen, de manera gráfica, en el siguiente esquema:

Tabla 5.3. Acciones para superar las debilidades del capital humano

Debilidades	Acciones
Limitada o reducida posibilidad de cambio, innovación y diversidad provenientes del mercado laboral (personas)	Garantizar ofertas de empleo y desarrollo profesional en el mercado laboral, haciendo de Comfandi una empresa atractiva para trabajar, equiparando las competencias del personal interno con las del mercado externo, asegurando así que la calidad de las competencias requeridas, al más alto nivel, para ocupar las posibles vacantes.
Participación en estudios de postgrado, de los empleados en descenso	Elevar las competencias de los cargos tácticos y estratégicos (analistas, coordinaciones, jefaturas y subdirecciones), para que en el futuro sean ocupados por profesionales con especializaciones y/o maestrías, con ello se motiva a quienes no han iniciado o concluido el ciclo de formación de post-grado
Poca capacitación brindada a los niveles táctico y estratégico	<p>Implementar procesos de formación en el puesto de trabajo, haciendo uso de las herramientas virtuales que se tienen, de forma tal que el empleado tenga opción de escoger la capacitación, dado su perfil y además se ahorre tiempo y costos. Este proceso debe ser monitoreado a través de tutorías o mentores que guíen al colaborador en el desarrollo de sus capacidades.</p> <p>Incluir en las capacitaciones, una materia o tema que especialice al individuo en el entorno de gestión del capital intelectual, para que se dé cuenta, de que existen activos diferentes a los tangibles y así conozca cómo puede alcanzar los objetivos organizacionales por medio de sugerencia.</p>
Aumentar la motivación del personal	Crear el día familiar, donde las familias de los empleados puedan venir y conocer las instalaciones de la Caja, los puestos de trabajo y el portafolio de servicios, enterándose de la importancia de su trabajo y como aportan con su esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. Así, el trabajador de la Caja aumentará su identidad y compromiso con la institución al sentirse valorado y cercano, con el apoyo y cariño de sus seres queridos.

Fuente: Elaboración propia

2.2. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

Incrementar el alcance del sistema de reconocimientos y recompensas de la empresa y asociarlo al programa de gestión del conocimiento, para que sean vistas como una contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores cuando estos realicen aportes importantes como el incremento de los remanentes y/o el logro de reconocimientos para Comfandi.

Crear el área corporativa de I+D+i y formular proyectos de investigación, desarrollo e innovación, donde se propongan líneas relacionadas con los problemas o falencias que presenta cada departamento, las cuales pueden difundirse por la intranet local, para que sean solucionados a través de la conformación de grupos interdisciplinarios. Dichas investigaciones aumentarán la motivación del personal, al hacer sentir útiles a las personas y, por tanto, serán un mecanismo para aprovechar mejor su talento.

También es recomendable que las investigaciones estén acompañadas de un sistema de incentivos que estimule intelectual o materialmente al trabajador, apuntando a la satisfacción por el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos con su trabajo.

Liderar o tomar la iniciativa para desarrollar actividades de I+D+i en conjunto con sus stakeholders, aprovechando la metodología de elaboración de proyectos que se encuentra documentada y socializada en la Caja. Con esto se logra acercar a los grupos de interés para la búsqueda de soluciones en conjunto a problemas comunes y para crear nuevos productos, procesos o servicios, además de mejorar la interacción entre ambos.

Crear unidades de vigilancia tecnológica para garantizar la protección de la propiedad intelectual (bases de datos, proyectos, investigaciones) y de la seguridad del capital intelectual, especialmente en lo referente a las actividades de I+D+i.

Masificar el uso de foros virtuales, haciéndolos más dinámicos, atractivos y simples, para que cautiven la atención de las personas cuando se necesita buscar respuestas a preguntas frecuentes, interactuar con personas de otras dependencias o áreas y/o compartir la solución a conflictos o problemas.

Reconocer y canalizar la comunicación informal, para lo cual se propone crear una especie de "TWITER" o chat donde los colaboradores puedan expresar libremente, en un "muro virtual", sus comentarios, creencias y sentimientos. Se trata de algo viable gracias a la inversión tecnológica que ha hecho Comfandi, no solo en equipos, sino en formación del personal en el uso de las herramientas tecnológicas y es, además, consistente con la orientación al cambio de la cultura organizativa.

Evitar el decrecimiento de las acciones de bienestar laboral porque este tiende a erosionar, en el mediano plazo, algunos aspectos altamente valorados para su funcionamiento, como el compromiso y la satisfacción de los empleados; para ello se propone mantener e incrementar el presupuesto destinado para dichas actividades, en caso de que las finanzas de la Caja no lo permitan, se podría implementar actividades de bienestar social patrocinadas, es decir, buscar el apoyo económico a través de alianzas con algunos grupos de interés, como COLDEPORTES, para deportistas dedicados, ICETEX, para aquellos estudiantes (pregrado y postgrado) destacados; con las demás Cajas de Compensación realizando intercambios de servicios; con los proveedores de mercadeo, haciendo entrega de alimentos (mercados) a los mejores empleados del mes por su rendimiento, igualmente con los proveedores de salud organizando brigadas medico-odontológicas. También se podría buscar espacios de aprendizaje de buenas prácticas, otorgando visitas empresariales a grupos que se destaquen por su motivación y/o el aporte de ideas innovadoras a la organización.

Las propuestas descritas se recogen, de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 5.4. Acciones para superar las debilidades del capital estructural

Debilidades	Acciones
Decrecimiento de las acciones de bienestar laboral	Incrementar el presupuesto y alcance del sistema de reconocimientos y recompensas de la empresa y asociarlo al programa de gestión del conocimiento, cuando los colaboradores realicen aportes importantes en el incremento de los remanentes y/o el logro de reconocimientos para Comfandi. Buscar el apoyo económico a través de alianzas con algunos grupos de interés, como COLDEPORTES, ICETEX, , con las demás Cajas de Compensación realizando intercambios de servicios; con los proveedores de mercadeo, y de salud
Descuido u omisión de los canales de comunicación informales (Rumores o comentarios de pasillo)	Crear una especie de "TWITTER" o chat donde los colaboradores puedan reconocer, canalizar la comunicación informal o expresar libremente, en un "muro virtual", sus comentarios, creencias y sentimientos.
Falencia de un área centralizada de I+D+i	Crear el área corporativa de I+D+i y formular proyectos de investigación, desarrollo e innovación, donde se propongan líneas relacionadas con los problemas o falencias que presenta cada departamento, solucionándolo con grupos interdisciplinarios. Dichas investigaciones aumentarán la motivación del personal, al hacer sentir útiles a las personas y, por tanto, serán un mecanismo para aprovechar mejor su talento
No estructura y organiza de una manera sistemática las actividades de I+D+i	Crear unidades de vigilancia tecnológica para garantizar la protección de la propiedad intelectual (bases de datos, proyectos, investigaciones) y de la seguridad del capital intelectual, especialmente en lo referente a las actividades de I+D+i
Falta de motivación económica o de incentivos a los colaboradores para estimular aun más la presentación de ideas innovadoras	Crear un sistema de incentivos que estimule intelectual o materialmente al trabajador, por su aporte innovador. y el esfuerzo realizado al alcanzar resultados significativos con su trabajo Buscar espacios de aprendizaje de buenas prácticas, otorgando visitas empresariales a grupos que se destaquen por su motivación y/o el aporte de ideas innovadoras a la organización
No hay alianzas en I+D+i, con los stakeholders	Liderar o tomar la iniciativa para desarrollar actividades de I+D+i en conjunto con los stakeholders, aprovechando la metodología de elaboración de proyectos que se encuentra documentada y socializada en la Caja. Logrando dar soluciones en conjunto a problemas comunes y/o para crear nuevos productos, procesos o servicios.
Bajísima utilización de foros virtuales	Masificar el uso de foros virtuales, haciéndolos más dinámicos, atractivos y simples, cautivando la atención de las personas que buscan respuestas a preguntas frecuentes, o interactúan con otras dependencias, áreas y/o personas en la solución a conflictos o problemas

Fuente: Elaboración propia

2.3. ACCIONES FRENTE A LAS DEBILIDADES DEL CAPITAL RELACIONAL

Sacar más provecho a la infraestructura, promocionando las ventajas competitivas de Comfandi, para construir alianzas y convenios que le permitan ganar mercado frente a la competencia. Para ello se pueden establecer relaciones Gana-Gana con las diferentes instituciones donde aun no ha penetrado Comfandi, haciendo gala de su buena imagen, posicionamiento y calidad de los distintos servicios ofertados por la Caja, creando compromisos de valor, medibles a través de su cobertura, la satisfacción del cliente y la cultura del servicio.

En el caso de los proveedores, es recomendable aumentar la participación de quienes tienen asiento en la región, para dinamizar la economía del departamento y, con relación a los clientes, se debe estudiar segmentadamente cada nicho de mercado (por regionales), dado que las necesidades, comportamientos, atributos y expectativas de cada población son diferentes. Esto incluye realizar estudios para conocer la opinión que los stakeholders tienen sobre Comfandi. Con tal propósito, se puede hacer uso de la experiencia forjada por los colaboradores de la Caja y/o de la formación profesional de los mismos, para que sean ellos a través de grupos interdisciplinarios, quienes abanderan dichos procesos/investigaciones, sacando mayor provecho del sentido de identidad que tienen los empleados con la Caja, destacando, además, que estas acciones contribuyen positivamente a la transferencia de conocimiento.

Con la instauración de políticas ambientales amigables y la cultura de conservación del medioambiente, se recomienda afianzar, con datos reales, la cuantificación del impacto ecológico. Para ello, el departamento de finanzas puede desplegar las cuentas contables necesarias de forma independiente, de manera que reflejen con exactitud las cifras de aprovechamiento (reciclaje), disminución de escombros y basuras (pesaje), recolección de materiales biológicos y consumo de servicios públicos (agua y energía).

Las propuestas descritas se recogen, de manera sintetizada en el siguiente esquema:

Tabla 5.5. Acciones para superar las debilidades del capital relacional

Debilidades	Acciones
Falta de investigación, de los clientes, como del mercado	Estudiar segmentadamente cada nicho de mercado (por regionales), dado que las necesidades, comportamientos, atributos y expectativas de cada población es diferente
Desconocimiento de la opinión que sobre la empresa tienen sus grupos de interés debido a la falta de su identificación y medición	Realizar estudios para conocer la opinión que los stakeholders tienen sobre Comfandi. Con tal propósito, se puede hacer uso de la experiencia y/o de la formación de los colaboradores de la Caja, para que sean ellos a través de grupos interdisciplinarios, quienes abanderen dichos procesos e investigaciones.
Relaciones afectadas por el tamaño y el crecimiento del mercado, así como por la intensidad de la competencia	Sacar más provecho a la infraestructura de Comfandi, promocionando las ventajas competitivas, construyendo alianzas y convenios que le permitan ganar mercado frente a la competencia.
Cooperación con equipos de otras organizaciones	Establecer relaciones Gana-Gana con las instituciones donde aun no ha penetrado Comfandi, haciendo gala de su buena imagen, posicionamiento y calidad de los distintos servicios ofertados por la Caja, creando compromisos de valor, medibles a través de su cobertura, la satisfacción del cliente y la cultura del servicio con el objetivo de crecer y mejorar continuamente.
Se desconocen proyectos y/o cifras presupuestales tendientes a conservar o recuperar el medio ambiente	Cuantificar del impacto ecológico. Para ello, el departamento de finanzas puede desplegar las cuentas contables necesarias de forma independiente, de manera que reflejen con exactitud las cifras de aprovechamiento (reciclaje), disminución de escombros y basuras (pesaje), recolección de materiales biológicos y consumo de servicios públicos (agua y energía).

Fuente: Elaboración propia

3. PROPUESTA PARA EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LAS FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

Con el ánimo de potencializar o mejorar las fortalezas encontradas en el capital intelectual de Comfandi, se propone un conjunto de acciones para cada componente del capital intelectual.

3.1. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL HUMANO

Implementar un concurso periódicamente que estimule la generación de ideas creativas y de mejora continua, donde los directivos reconozcan públicamente, y retribuyan, el aporte al logro de los objetivos o la solución de problemas importantes. Esta actividad también fortalecería el capital estructural, dada su conexión con los procesos de innovación.

Invitar a los trabajadores que aun no han desarrollado una carrera profesional, para que busquen o se acerquen a las instituciones de educación superior, conozcan los distintos programas y se motiven a estudiar. Para ello se pueden establecer alianzas con las universidades, buscar la cooperación del ICETEX mediante programas de crédito o concertar el apoyo de entidades financieras.

Fijar las directrices de promoción y desarrollo públicamente, para que de manera voluntaria los trabajadores de la Caja se inscriban y participen en el grupo especial de cambio, es decir, abrir el programa de mejoramiento de las competencias a todo el personal. Con ello se obtendrá una variada y numerosa fuente de talento humano con la cual cubrir futuras vacantes favoreciendo la carrera profesional de cada uno de ellos.

3.2. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

Implementar un programa de padrinos de conocimiento (*mentoring*), donde las personas más experimentadas compartan sus experiencias, habilidades y saber con empleados específicos bajo un enfoque de aprendizaje y desarrollo profesional, cuidando de documentar la transferencia y aplicación del conocimiento fruto de dicha interacción.

Ampliar el alcance de la certificación de calidad ISO-9001 a los demás servicios que brinda la entidad, para lo cual se puede, en lo posible, analizar y “trasplantar” las buenas prácticas que la organización tiene implementadas en las áreas de salud y mercadeo. Al hacerlo, se sugiere comenzar por aquellos procesos de mayor importancia e impacto en el mercado.

Incrementar el portafolio de servicios y/o productos de la Caja, atendiendo las expectativas del mercado, identificadas tras la realización de investigaciones de mercado, con lo que no solo se logra innovar o diversificar los productos y servicios brindados, sino modificar, buscando mayor valor agregado, los existentes, teniendo especial cuidado en, por lo menos, sostener la actual capacidad de respuesta para atender las necesidades y requerimientos que vayan surgiendo.

Velar por que en los municipios donde Comfandi aun no ha llegado, se instalen pequeñas unidades de servicios (CIS) o puntos de atención y venta, llevando hasta allí una pequeña muestra de los servicios de la Caja que permita ampliar su cobertura y, simultáneamente, estimule la afiliación de nuevas empresas; de este modo, los habitantes de dichos municipios sentirán una Caja mucho más cercana y los afiliados contarán con el apoyo de Comfandi para la realización de actividades conjuntas, aspecto que enlaza esta iniciativa con el capital relacional.

Además de sostener o conservar la orientación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) por medio de la generación de espacios/escenarios de capacitación, la inversión en tecnología y la automatización de procesos, se sugiere aprovechar estas herramientas de trabajo en equipo para potencializar su uso; a su vez sirvan de interacción con los stakeholders, perfeccionando así la comunicación y a través de la página web de la empresa, fomentar las comunidades de práctica, foros virtuales o bibliotecas digitales de conocimiento.

3.3. ACCIONES FRENTE A LAS FORTALEZAS DEL CAPITAL RELACIONAL

Conservar el enfoque al cliente y acrecentar la cultura del servicio, interiorizando entre los empleados de Comfandi, la importancia de atender bien y de forma satisfactoria a los clientes. Para tal fin, y partiendo de la actitud positiva sobre el tema existente en los empleados, se recomienda socializar con ellos los indicadores o niveles satisfacción del cliente, de forma periódica, e informarles acerca de las fallas que se estén presentando, para combatirlas desde varios frentes y con la participación de grupos interdisciplinarios.

Diseñar paquetes o planes de servicios integrales para los grupos de interés, con tarifas especiales para los afiliados, en los que se integren diferentes actividades de salud (higiene oral, odontología, laboratorio y medicina) con las de mercadeo (productos de la canasta familiar), recreación (estadía en los centros recreacionales y campestres) y educación (espectáculos culturales), para solo mencionar algunas de las que la Caja desarrolla, por medio de bonos u otros medios de pago.

Constituir convenios y/o alianzas con un número mayor de stakeholders, buscando la complementariedad de recursos y capacidades que lleven a un mejor desempeño de la organización y que, simultáneamente, generen desarrollo de la región, para lo cual la Caja debe asignar tanto recursos técnicos como humanos y financieros, estableciendo una partida presupuestal que vaya más allá de la que obliga la ley (vivienda, subsidio y FONEDE) y, si es del caso, modificando la estructura operativa que actualmente gestiona estos procesos.

Incentivar a los colaboradores de la Caja para que aporten al establecimiento de la cultura ambiental, para ello se recomienda, establecer metas de ahorro en servicios (energía, agua e impresiones). De igual forma, promover el reciclaje a través del

espíritu de la competitividad, realizando campañas de recolección de materiales reciclables y con los dineros recaudados, realizar actividades de beneficio social.

Promocionar las campañas de impacto social, haciendo públicas las distintas obras de beneficio social a través de los medios de comunicación, en especial aquellas que se han realizado en cooperación con los grupos de interés.

Revisar los márgenes de ganancia, de todos los productos y servicios ofertados por Comfandi, realizando una comparación de precios para ubicarse en niveles competitivos, acción que se complementa con las ya planteadas en lo que respecta a la mejora en la atención, el aumento de los puntos de venta y la calidad de lo ofrecido a los clientes.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES GENERALES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Finalizada la presente investigación, este capítulo se orienta a destacar los principales resultados obtenidos y a sugerir elementos y acciones que, desde el tema del capital intelectual, puedan ser incorporados a la maestría en administración de negocios de la UAM o considerados en la práctica del mundo empresarial. Adicionalmente, relaciona las limitaciones propias de su realización o para efectos de la generalización de los resultados alcanzados.

Conclusiones del estudio

Con relación al objetivo general de la investigación, se concluye la oportuna detección y atinada gestión de los activos intangibles implica un desafío para la dirección y los niveles gerenciales, dado que su desempeño determina o condiciona de manera crucial la viabilidad, el desarrollo y preservación de ventajas competitivas, el posicionamiento y el crecimiento sustentable de Comfandi, más allá de la difícil situación económica que no parece alterar la consideración de los intangibles como un elemento clave en la generación de valor.

El empleo de procedimientos integradores tales como el estudio de los recursos humanos, diagnósticos, encuestas, observación directa, ponderaciones y la aplicación de la metodología para determinar el valor del capital intangible, relacionados con la medición del mismo y teniendo en cuenta las particularidades específicas de Comfandi, permitió demostrar una primera aproximación a la medición del valor del capital intelectual en términos de eficiencia.

El intento de medición de los recursos intangibles y su inclusión, al menos como informe complementario, es de gran utilidad para valorar mejor la Caja de

Compensación Familiar y sobre todo gestionar el valor intangible, sentando las bases para la toma de decisiones dirigidas al incremento del valor. Esto beneficiará a Comfandi haciéndola más eficiente y mejorando sus niveles de credibilidad y confianza. En este sentido, tal como se pudo establecer al consultar la literatura científica, los indicadores de capital intelectual son un instrumento clave para explicar los procesos de obtención de ventajas competitivas y lograr la inclusión de los activos intangibles en la estrategia general de las empresas.

Con respecto al primer objetivo específico, se concluye que el capital humano es la base y principal fortaleza de Comfandi. La valoración del capital humano a través de la metodología propuesta permitirá a Comfandi medir e ir gestionando este capital, convirtiendo el conocimiento Individual en conocimiento organizacional; esta medición implica en el orden práctico una fuente de ventaja competitiva capaz de proporcionar valor agregado a la organización y traducirse en beneficios importantes.

La manera participativa en que se valoró el capital humano cumplió, como exigencia esencial, que los indicadores no fueran impuestos, sino que fueron contruidos a partir de las necesidades de la empresa. El procedimiento empleado para valorar el capital humano, puede generalizarse a cualquier organización sin obviar las particularidades y necesidades de cada entidad.

Con relación al segundo objetivo específico, se concluye que el capital estructural es una de las grandes fortalezas de Comfandi, porque se manifiesta en su esperanza de vida prolongada, ya que Comfandi ha superado medio siglo de vida y aun mantiene sus principios y la forma de hacer las cosas que se imprimieron desde su fundación.

El uso de la tecnología de la información y comunicación, facilitó difundir la cultura organizacional (misión, visión y valores institucionales) entre todos los

colaboradores y sensibilizar su importancia, lo que permitió obtener calificaciones significativas en los indicadores del capital estructural.

Los modelos de gestión del capital intelectual, que analizan su variada tipología, sus interacciones y sus distintas manifestaciones, resultan una clara muestra de una búsqueda de enfoques y tecnologías que contribuyan a adquirir algún control sobre el “patrimonio intelectual”, para viabilizar la gobernabilidad de los procesos de innovación en Comfandi.

Es de gran importancia resaltar el trabajo por procesos y en especial las certificaciones obtenidas por Comfandi, ya que estos logros contribuyeron en gran medida en la obtención de buenas calificaciones en la dimensión estructural.

Con respecto al tercer objetivo específico, se concluye que el capital relacional es valioso en la medida que permite a la empresa a hacer cosas por sus grupos de interés, ya que la estructura de la empresa, que es uno de los intangibles, se ajusta de forma dinámica al entorno externo. Además, dada la naturaleza de la institución (caja de compensación) y su vocación de servicio social, este capital representa el corazón mismo de su misión y visión.

La participación de stakeholders claves en la dirección de la empresa, los altos índices de satisfacción y los esquemas de colaboración encontrados permite afirmar que la empresa cuenta con un capital relacional cuidado y valioso, pero, sobre todo, con un amplio potencial de desarrollo a futuro.

Con respecto al cuarto objetivo específico, se concluye que en la composición del capital intelectual de Comfandi, los activos intangibles no trabajan de modo aislado sino que interactúan entre ellos, resultando evidente su complementariedad y efecto sinérgico. De hecho, aunque el estudio no contempló su incidencia en los resultados organizativos de manera expresa, se intuye que la interacción entre los

distintos componentes del capital intelectual es necesaria para el mejor desempeño institucional y que su adecuada gestión influye positivamente en los resultados obtenidos por ésta (comerciales, financieros o de innovación).

La valoración de activos tangibles es una actividad de la que se ha ocupado tradicionalmente la contabilidad financiera. Sin embargo, los diferentes sistemas contables no permiten identificar los factores generadores de valor más allá de la esfera financiera, por lo que han surgido sistemas de indicadores no financieros para reflejar los intangibles adquiridos o producidos por la organización.

Frente al último objetivo específico se formuló una propuesta de mejora del capital intelectual de la empresa objeto de estudio que, tras analizar el comportamiento de los diferentes componentes del capital intelectual fue construida para superar sus debilidades y aprovechar, al máximo, sus fortalezas. Este enfoque se considera, además de consistente con el trabajo efectuado al identificar y medir el capital intelectual, como útil y práctico para la toma de decisiones y la acción organizativa en este campo en partirla. Desde luego, su efectividad dependerá del compromiso que asuma la empresa, en especial su alta dirección, al respecto.

Al conocer cuáles son los activos intangibles relevantes para el logro de resultados u objetivos se pueden diseñar estrategias más adecuadas para su adquisición, en caso que se carezca de ellos, y potenciar su desarrollo tanto para cerrar brechas de calidad o cantidad o para optimizar su rendimiento cuando se cuanta con los necesarios.

La aplicación de la metodología aplicada para identificar y medir el capital intelectual de la empresa resulta de gran utilidad, pues Comfandi gana en mecanismos que pueden redundar en la elevación de su eficiencia y eficacia, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos como organización.

Para que una empresa logre prosperar a través de la gestión del capital intelectual se requiere que conozca y comprenda que se han de administrar, sistémicamente, el talento de las personas y equipos de trabajo (capital humano), la tecnología, los procesos y la cultura organizativa (capital estructural) y las relaciones, en un marco colaborativo y de responsabilidad social, con los diversos agentes y grupos de interés que le son propios (capital relacional), teniendo siempre presente el contar con una medición precisa, confiable y oportuna de los activos intangibles, de manera que pueda identificar su comportamiento en el tiempo y establecer su incidencia en los resultados organizativos.

Finalmente, desde el punto de vista académico-profesional, contribuyó al perfeccionamiento y enriquecimiento de la formación como magister, ya que el capital intelectual surge como respuesta a un interés por explicar diferencias en los métodos de valoración de las empresas (valor de mercado, valor en libros, valor actual de los flujos de caja y otros métodos) y como explicación, aplicación y aprovechamiento de las nuevas realidades del mundo actual.

Recomendaciones

A partir de los resultados de la presente investigación, se recomienda a la maestría en administración de negocios de la Universidad Autónoma de Manizales, que:

En primer lugar, contemple la posibilidad de incorporar en su currículo, de manera más amplia, la temática del capital intelectual, puesto que ésta representa una lectura, desde los recursos y capacidades de la empresa, de su competitividad y, por lo tanto, encaja con el objeto de estudio del programa. Con este propósito, pueden incluirse conferencias o redefinir el número de créditos asignados a las asignaturas que abordan la temática de los activos intangibles.

En segundo lugar, que fomente líneas y proyectos investigación en torno a los activos intangibles de las organizaciones y, en particular, desde el enfoque del capital intelectual, ámbito en el cual existe poca evidencia empírica en la región y porque al tratarse de un campo de estudio de reciente aparición, la necesidad de investigar y producir conocimiento, es apreciable.

Entre los aspectos críticos por desarrollar, tanto en la investigación como en la docencia o en la consultoría empresarial (ámbito que puede explorar el MBA), destacan la identificación y medición del capital intelectual y la comprobación de su efecto en los resultados organizativos.

Partiendo del presente estudio, y en pro de generalizar sus resultados, es aconsejable llevar a cabo trabajos de investigación en otras empresas y sectores, de manera que puedan efectuarse comparaciones, aspecto éste que resulta también de gran utilidad para el empresario o directivo de empresa.

Como los distintos componentes del capital intelectual interactúan, complementándose, las inversiones realizadas en un capital pueden mejorar la productividad en otro. Los rendimientos crecientes de las inversiones en capital Intelectual derivan del efecto sinérgico entre los componentes y las dimensiones que lo integran, si bien cabe resaltar que la simple inversión en capital intelectual no conduce automáticamente a un mejor desempeño, porque depende de las dinámicas e interacciones escogidas y de su alineación con la estrategia de la empresa.

No tendría sentido, entonces, que se fortaleciera el nivel de competencia en orientación al cliente y que se redujera su satisfacción o que los procesos de calidad no contemplen su participación o no busquen como añadirle valor a los productos, procesos y servicios. Por lo tanto, no todo el capital intelectual es igualmente valioso en todas las situaciones. Su valor depende, mayoritariamente,

de las características idiosincrásicas de cada empresa. Con base en lo dicho, se recomienda a Comfandi (y las empresas en general) elevar los niveles de capital intelectual de manera integral, más que concentrarse en alguno de sus componentes en particular y siempre en función de su estrategia, ya que ésta a su vez, responde al entorno en el que la organización opera, marca el rumbo y es el referente para definir objetivos, metas y, por ende, para juzgar los resultados.

Dado que el capital intelectual implica una noción de flujo, que su comportamiento es dinámico en el tiempo, se sugiere continuar con su medición anualmente, aprovechando que los indicadores ya están contruidos y las fuentes de información están identificadas, convirtiéndose así en una herramienta de gestión estratégica que sirva como insumo para que Comfandi gestione, adecuadamente, su capital intelectual.

En el proceso de elaboración de los indicadores de capital intelectual resulta aconsejable la combinación de los métodos deductivo e inductivo. El método deductivo parte de los elementos integrantes del capital intelectual para ir desarrollando los distintos niveles de agrupación de los activos intangibles hasta llegar a los indicadores. En el método inductivo la observación empírica da lugar a la formulación de una batería de indicadores que se perfila como presupuesto básico para la construcción de los restantes elementos del modelo

Limitaciones

Por tratarse de un estudio de caso en una única empresa, a la hora de generalizar los resultados y conclusiones vertidas, hay que ser prudente, pues éstas, en principio, sólo aplican, al menos las soportadas en la evidencia empírica, para la empresa objeto de estudio: Comfandi. De allí la importancia, como ya se anotó, de extender el estudio a otras empresas y sectores.

También es importante señalar que, dado su carácter exploratorio y el estado actual de la ciencia con respecto a la temática abordada, que si bien el instrumento aplicado para la identificación y medición del capital intelectual se nutrió de diversos modelos y estudios previos, hubiera sido deseable partir de un modelo ya estandarizado, compartido por todos, que facilitara la posterior comparación entre empresas, lo cual aún no existe y, aunque paradójicamente eso limita el estudio llevado a cabo, la intencionalidad al construir el instrumento y diseñar la metodología de la investigación (medir lo mismo, de igual forma, en empresas y sectores diversos), en el mediano plazo lo tornará en una fortaleza.

Aunque en menor escala, no puede pasar desapercibido el hecho de la dificultad para efectuar la medición en la empresa. Aún conteniendo el instrumento la fórmula para calcular cada indicador, el acceso a la información y las deficiencias en el registro de los activos y las actividades relacionadas con los intangibles, así como el tiempo y esfuerzo demandado para ubicar las fuentes y lograr la colaboración del personal, pasando por explicarles de qué se trataba y convencerlos de su necesidad e importancia, hicieron complicado y lento el ejercicio investigativo. Sin embargo, el panorama que deja el estudio, con una medición inicial y con el instrumento a disposición de la empresa, se espera que revierta la situación descrita y se convierta en un insumo esencial para su gestión y desempeño.

BIBLIOGRAFIA

AECA (1998): "Los indicadores en la gestión de las entidades públicas", Documento No. 17, Comisión de Contabilidad de Gestión, Madrid.

AMARATUNGA, D. y BALDRY, D. (2001): "Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations", *Work Study*, MCB University Press, vol. 50, num.3, pp.95-104.

ARGYRIS, C, y SCHON, D. (1978): *Organizational Learning*, reading, Addison-Wesley, M.A.

ARROW, K.J. (1962): "The economic implications of learning by doing", *Review of Economic Studies*, num. 29, pp. 155-173.

ARROW, K. J. (1969): "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocations", En *Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System*, vol. 1, pp. 47-64.

ARROW, K.J. (1971): *Economics of information and knowledge*. Penguin Books, Harmondsworth.

ARZALUZ, S. (2005): "La utilización del estudio de caso en el análisis local", *Región y Sociedad*, VOL. 17, Nro. 32, pp. 109-123.

ASTUDILLO Bolívar Humberto, (2004). "Trabajo Especial de Grado - Termómetro del knowledge management TKM ¿Su empresa esta apta o no para utilizar una herramienta de gestión del conocimiento? Caso estudio: unitec usando k-next". Universidad Tecnológica del Centro. Guacara, México.

BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-122.

Berggren y Nacher, (2001): "Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new-solution delivery tools". *Academy of Management Executive*, 15 (3): 92-101.

BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, num. 3, pp. 123-140.

BONTIS, N. (1996): "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, vol. 60, pp. 41-47.

BONTIS, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.

BOULDING, K.E. (1956): "General systems theory. The skeleton of science", *Management Science*, vol. 2/3, April, pp. 197-208

BOULDING, K.E. (1966): "The economics of knowledge and the knowledge of economics", *American Economic Review*, vol. 56, num. 2, pp.1-13.

BROOKING ANNIE, (1996): "El Capital Intelectual: El principio activo de las empresas del tercer milenio". Editorial Paidós Ibérica S.A. 1 Edición, 1997.

BUENO, E. y VALERO, F. J. (1985). *Los Subsistemas de la Organización*. Madrid: Documento IADE, No. 2, UAM.

BUENO, E. (1993). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámide.

BUENO, E. (1995). "La competitividad en la empresa: un enfoque de "organización" y una referencia a España". *Dirección y Organización*, No. 13, Enero-Marzo, pp. 5-15.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1997): "Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo", Documento IADE nro. 5, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207-229.

BUENO, E. et al. (2002): "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", Madri+d, Dirección General de Investigación, pp. 19-69.

BUENO, E., RODRÍGUEZ, O. y SALMADOR, M.P. (2003): "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual", Memorias Primer Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, pp. 61-80.

CAMISÓN, C. (1996). "Dinámica de la competitividad de la PYME española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa". Economía Industrial, No. 310, pp. 121-140.

CAMISÓN, C., PALACIOS, D. y DEVECE, C. (1998): "Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova". Ponencia presentada al X Congreso de ACEDE, Septiembre, Oviedo.

CABRITA M.R. (2006). "Capital Intelectual y Desempeño Organizacional en el Sector Bancario Portugués". Tesis Doctoral en Gestión. Universidad Técnica de Lisboa.

CAÑIBALO, L. y SÁNCHEZ, M.P. (2004): "Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo", En: "Contabilidad y dirección. Medición, control y gestión de los intangibles, ACCID – DEUSTO, Barcelona.

CARMEI, A. (2004): "The link between organizational elements, perceived external prestige and performance", Corporate Reputation Review, vol. 6, pp. 314-331.

CARMEI, A. y TISHLER, A. (2004): "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance", Strategic Management Journal, vol. 25, pp. 1257-1278.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO CIC. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

COMFANDI (2008 - 2009). Informe y Balance. Santiago de Cali.

COMFANDI (2008 – 2009). Informe Social Interno. Santiago de Cali.

COMFANDI (2008 – 2009). Comfandi en cifras. Santiago de Cali.

COMFANDI. “Informe de Sostenibilidad 2009”. 1 Edición. Santiago de Cali. Editorial Imágenes Gráficas. 2009.

CHEN, J., ZHU, Z. y YUAN, H. (2004): “Measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, Journal of Intellectual Capital, vol. 5, pp. 195-212.

CURADO. C. (2006). “El aprendizaje organizacional y diseño organizacional”. La organización de aprendizaje, 13 (1), 25-48.

DAVENPORT, T.H. (2003). "Capital humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas / T.H. Davenport. - Barcelona: Ediciones Gestión, --264p.

DOCUMENTOS INTELLECTUS (2003). Metodología para la elaboración de indicadores de capital intelectual, Centro de investigación sobre la sociedad del conocimiento (CIC). Madrid.

DONNELLY, James H.; GIBSON James L; Ivancevich, Jhon M., 1999. " Las Organizaciones". Addison Wesley Iberoamericana S.A. Delaware, EUA.

EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): “Intellectual capital: realizing y company’s true value by finding its hidden brainpower”, Harper Collins Publishing, Nueva York.

EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. (1998): El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Editorial Norma, Bogotá.

EISENHARDT, K.M. (1989): “Building theories from case study research”, Academy of Management Review, vol. 14, num. 4, pp. 532-550.

EUROFORUM ESCORIAL (1998). Medición del capital intelectual: modelo Intelect, I.U. Euroforum Escorial, Madrid.

FUNK & WAGNALLS (1977). Standard College Dictionary, Funk & Wagnalls , Nueva York,

GALBRAITH (1969). *El Nuevo Estado Industrial*, Ariel, Barcelona.

GALLEGO, I. y RODRÍGUEZ, L. (2005): "Situation on intangibles assets in spanish firms: an empirical analysis", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, pp. 105-126.

GENCO FLOR MODESTA. "Estados financieros 2008 – 2009 Cajas Compensación Familiar". (Internet. www.ssf.gov.co)

GIBBERT Michael, LEIBOLD Marius y VOELPEL. (2001) "Cinco Estilos de Gestión de Clientes, el Conocimiento, y Cómo las Compañías Inteligentes Usan Para Crear Valor". *Diario mangement Europea*, número 20, 459-469.

GOLDHABER, Gerald M. (1997). "Comunicación Organizacional". Ed Diana, Mexico D.F.

GONZÁLEZ, L. (1999): "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000", *Alta Dirección*, núm. 204, pp. 127-142.

GUTHRIE, J., PETTY, R. y YONGVAINICH, K. (2004): "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 282-293.

HARTLEY, P. (1994): "Case studies in organizational research", En CASELL, C. y SIMON, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, Londres, pp. 208-229.

HALL, Charles As (1992), "Desarrollo económico o economía en desarrollo: ¿Cuáles son nuestras prioridades?". Mohan K. Wali (ed), Vol. 1, p. 141

HAYEK, F. (1945): "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, XXV, num. 4, pp. 519-530.

HENDERSON, R y COCKBURN (1994). "Medir la competencia? Explorando los efectos firmes en la investigación farmacéutica, *estratégica Journal*, 15, 63-43

HITT, M., BIERMAN, L., SHIMIZU, K. y KOCHHAR, R. (2001): "Direct and moderating effects on human capital on strategy and performance in professional service firms: a resourced-based perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 13-28.

HUSELID, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

JEREZ, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Tesis Doctoral. Universidad de Almería, Almería, España.

JOHNSON, H.T. y KAPLAN, R.S. (1997). *Relevance Lost*. Harvard Business School Press, Boston.

JOIA, A. (2004): "Are frequent customer always a company's intangible asset?: some findings drawn from an exploratory case study", *Journal of Intellectual capital*, vol. 5, pp. 586-601.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1993 -1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Harvard, Massachusetts.

KLEIN, D. (1998). *A Gestao Estratégica do Capital Intelectual*. Qualitymark Editora Ltda., Rio de Janeiro.

ROTH, G. y KLEINER, A (1997). "Como hacer de la experiencia el mejor maestro de su empresa". *Harvard Business Review*, 75, 172-177

KNIGHT, F. H. (1921). "*Risk, Uncertainty, and Profit*", en Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, num. 31, Houghton Mifflin, Boston y Nueva York.

LATIESA, M. (2000): "Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas", En: GARCÍA, M., IBAÑEZ, J. y ALVIRA, F., *El análisis de la realidad social. Métodos y*

técnicas de investigación. Alianza Editorial, Madrid, 3ª. Edición, pp. 409-443.

LIPPMAN, Steven A y RUMELT, Richard P (1982), "Imitabilidad incierto: Un Análisis de las diferencias entre empresas en competencia, Bell Journal.

LOTKA-VOLTERRA, A.J. (1925). Elements of physical biology, Williams & Wilkins Co, Baltimore.

LOW, J. y COHEN, P. (2004): La ventaja invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial, Urano, Barcelona.

MACHLUP, F. (1962). The production and distribution of knowledge in the United States, Princeton University Press, Princeton, NJ.

MACHLUP, F. (1980). Knowledge: its creation, distribution and economic significance. Princeton University Press, Princeton, NJ.

MANTILLA, S.A. (2004). Contabilidad Intelectual & Contabilidad del Conocimiento, Ecoe Editores, Bogotá.

MARR, B., GUPTA, O., PIKE, S. y ROOS, G. (2003): "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", Management Decision – London The Bradford, vol. 41, num. 8, pp. 5-24.

MARSHALL, A. (1890). Principios de Economía. Macmillan and Co.

MARSHALL, A. (2006). Principios de economía. Editorial Síntesis, Madrid.

McELROY, M. W. (2002): "Social innovation capital", Journal of Intellectual Capital, vol. 3, pp. 30-39.

MONCLÚS, R. et al. (2005). Información sobre intangibles en la nueva economía. Un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas, Colección Estudios España, Madrid.

MORAN, P. (2005): "Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance", Strategy of Management Journal, vol. 26, pp. 1129-1151.

MOURITZEN, J., BUKH, P.N., LARSEN, H.T. y JOHANSEN, M.R. (2002): "Developing and managing knowledge through intellectual capital statements", *Journal of Intellectual capital*, vol. 3, num. 1, pp. 10-29.

NAZARI, J. y HERREMANS, M. (2007): "Extended VAIC model: measuring intellectual capital components", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, nro. 4, pp. 595-609.

NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.

ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (2004): "Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual". *Economía Industrial*, No. 357, pp. 63-74.

ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (2004): "Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 629-647.

ORTIZ DE URBINA, M. (2003). *Modelos de clasificación y medición del capital intelectual*. Material de apoyo de la conferencia dictada en la Universidad de Zaragoza. Julio, Zaragoza.

OLIVER, Sandra. (1997). "La comunicación corporativa, principios, técnicas y estrategias". Kogan Page. Londres

PENNINGS J., Lee K., and Van Witteloostuijn A. (1998) Human capital, Social Capital and firm dissolution-*Academy of Management Journal* - Vol. 42 4: 425 – 450.

PEÑA, T.; JOYANES, L.; SÁIZ, L. y GARCÍA, J. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*. Burgos: Universidad de Burgos.

PERRY, CH. (1998): "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, MCB University Press, vol. 32, num 9/10, pp. 785-802.

PORTER, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.

PROYECTO MERITUM (2002). Guidelines for managing and reporting on intangibles. Fundación Airtel-Vodafone, Madrid.

RASTOGI, P.N., (2002): "Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation", Human System Management, vol. 21, num. 3, pp. 229-240.

ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N.C. y EDVINSSON, L. (1997): "Intellectual capital: navigating in the new business landscape", Mcmillan Business, Londres.

ROOS, G & Gupta, O (2001). "Las fusiones y adquisiciones a través de un capital intelectual". Europea para la gestión, vol 50, n^o 3. pp 170-190

SAINT-ONGE, H. (1996): "Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital", Strategy and Leadership, vol. 24, num. 2, pp.10-14.

SALMADOR, M. (2007). Evaluación y medición del conocimiento. El capital intelectual en la organización. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento. Doctorado Sociedad de la Información, UOC, Madrid.

SARABIA, M. y SARABIA, J. (2005): "TREEOR Model: an approach to the valuation of intellectual capital", The Electronic Journal of Knowledge Management, vol. 3, num. 2, pp. 119-128.

SIMON, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Proceses in Administrative Organizations*, 4a. Edición, The Free Press.

SIMON, H. (1968). *The Sciences of the Artificial*. MIT Press, Cambridge, Massachusets.

SOLANO, A.H. (2008). Incidencia de los INTANGIBLES empresariales en el valor de mercado de las compañías. Su aplicación al mercado público de valores en Colombia, Editorial UNAB, Bucaramanga.

SOSA, S. (2003): "La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: Un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo". Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

SUBRAMANIAN, M. y YOUNDT, M. (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 450-463.

SPANOS, Y. E. y LIOUKAS, S. (2001). "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 907-934.

STEWART, T. (1991): "Brainpower". *Fortune*, vol. 123, pp. 44-50.

STEWART, T. A. (1997): *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday, New York, NY.

STEWART, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica S.A., Buenos Aires.

SULLIVAN, Patrick (2001). "Rentabilizar el Capital Intelectual: técnicas para optimizar el valor de la innovación". Barcelona. Paidós Empresa

SWART, J. (2006): "Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, num. 2, pp. 136-159.

SVEIBY, K. E. (1997): *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.

TIPPINS, M. y SOHI, R. (2003): "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 745-761.

VAN DE VEN, A. y POLE, M.S. (1990): "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 510-540.

VENKATRAMAN, N. y GRANT, J.H. (1996): "Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal", *Academy of Management Review*, vol.11, pp. 71-87.

VIEDMA, J.M. (2001): "Innovation intellectual capital benchmarking system". Ponencia presentada al IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University, Hamilton, Canadá.

WARN, J. (2005): "Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the south pacific", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, pp. 72-88.

WILCOX, A., FOWLER, S. y ZEITHAML, C. (2001): "Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle – management edge", *The Academy of Management Executive*, vol. 15, pp. 95-106.

YIN, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Newbury Park, Londres.

YIN, R. (2003): "Designing case studies", En *Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, Londres.

YOUNDT, M., SUBRAMANIAN, M. y SNELL, S. (2004=): "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, vol. 42, pp. 335-361.

YOUNDT, M. y SNELL, S. (2004) "Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance", *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, pp. 337-360.

YLI-RENKO Autio E., H. & J. Sapienza. (2001) "Capital Social, Adquisición de conocimientos y explotación del conocimiento en los jóvenes la empresa de base tecnológica" *Diario de gestión estratégica*, 22 (Edición Especial de Verano):. 587-613

ANEXOS

- Instrumento de recolección de información con indicadores cuantitativos.