



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PRIVADO DEL ESTADO NUEVA ESPARTA. CASO
DE ESTUDIO: SIGO S.A., MUNICIPIO MARIÑO.**

Trabajo de Grado, Modalidad Investigación Presentado Como Requisito
Parcial Para Optar al Título de:

“Licenciada en Contaduría Pública”

Por:

Br. Iraís Sofía Mercedes Alfonzo Hernández

Guatamare, Marzo de 2009.

**EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS EMPRESAS DEL
SECTOR PRIVADO DEL ESTADO NUEVA ESPARTA. CASO
DE ESTUDIO: SIGO S.A., MUNICIPIO MARIÑO.**

Trabajo de Grado, Modalidad Investigación Presentado Como Requisito
Parcial Para Optar al Título de:

“Licenciada en Contaduría Pública”

Br. Iraís S. M. Alfonzo Hernández
Asesorada

Licdo. Frank González
Asesor Académico

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	7
Planteamiento del problema.....	7
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	16
Limitaciones	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
Antecedentes de la investigación.....	18
Aspectos de Sigo S.A.,.....	20
Reseña Histórica de la Institución	20
Misión	22
Visión	22
Valores	23
El Instituto Great Place to Work	24
Estructura organizativa.....	27
Bases teóricas.....	28
Aspectos básicos en que se fundamenta el Capital Intelectual.....	28
El Capital Humano.....	32
El Capital Organizacional.....	34
El Capital de Cliente	36

Modelos de medición del Capital Intelectual	38
Modelo skandia o navegador skandia.....	38
Capital Humano	39
Capital Estructural	41
Capital Clientes.....	42
Capital de Procesos.....	43
Capacidad de innovación.....	43
Q- de tobin	45
Balanced scorecard	45
Razones para implementar un Cuadro de Mando Integral.....	47
Esquema práctico para la construcción de un Cuadro de Mando	50
Perspectiva Financiera	52
Perspectiva de Cliente	53
Perspectiva de Procesos Internos de Negocio.....	54
Perspectiva del Aprendizaje organizacional.....	55
Technology Broker	56
Modelo Intelec (Intellectus).....	58
Indicadores que afectan la medición del Capital Intelectual.....	60
Operalización de las variables.....	65
Definición de Términos.....	73
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	74
Nivel y Diseño de Investigación.....	74
Unidad de Análisis.....	76

Técnicas de Recolección de Datos	76
Instrumento de Recolección de Datos.....	78
Técnicas de Análisis de Datos	79
CAPÍTULO IV. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	80
Identificación de los indicadores del Capital Humano presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.....	80
Indicador: Porcentaje de empleados formados.....	81
Indicador: Relación de costes salariales y las ventas netas	82
Indicador: Índice de motivación	82
Indicador: Ingreso de especialistas.....	83
Indicador: Grado a cobertura de habilidad.....	83
Indicador: Horas per cápita de formación	84
Indicador: Horas de formación específica de para el personal asalariado	84
Indicador: Porcentaje de graduandos universitarios	85
Indicador: Porcentaje de empleados con estudios de bachillerato	85
Indicador: Índice de satisfacción con cursos de formación	86
Indicador: Nivel medio de cualidades de liderazgo en gestión.	86
Indicador: Nivel medio de habilidades emocionales de gestión.....	87
Indicador: Nivel medio de energía presente en la organización	88
Indicador: Edad por rango del equipo de gestión	88
Indicador Antigüedad por rango del equipo de gestión.....	89
Indicador: Edad media del personal	90

Indicador Antigüedad media del personal.....	90
Indicador: Tasa de abandono	90
Indicador: Tasa de entrada.....	91
Indicador: Número de personas con contratos permanentes.	91
Determinación de los indicadores correspondientes al Capital de Proceso Internos presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.	92
Indicador: Porcentaje de nuevos productos.....	92
Determinación de los indicadores correspondientes al Capital Relacional o Comercial presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.	93
Indicador: Satisfacción clientes.....	95
Indicador: Nuevos clientes.....	95
Indicador: Relación de clientes perdidos	95
Indicador Imagen externa con clientes	96
Examen de los indicadores correspondientes al Capital Comunicacional presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.....	97
Indicadores no empleados por la empresa Sigo S.A.	97
Determinación de los indicadores correspondientes al Capital de Innovación y Desarrollo presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.	98
Indicador: Inversión en I+D+i/activo total.....	98
Indicador: Promociones/ puestos de trabajo.....	99
CONCLUSIÓN.....	100

RECOMENDACIÓN.	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	113

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1. Indicadores del Capital Humano del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.	60
Cuadro 2. Indicadores del Capital Relacional o Comercial del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.....	62
Cuadro 3. Indicadores del Capital Comunicacional del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.	63
Cuadro 4. Indicadores del Capital de Proceso Internos del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado	64
Cuadro 5. Indicadores del Capital de Innovación y Desarrollo del Capital Comunicacional del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.....	64
Cuadro 6. Operalización de las variables	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dirección de Capital Humano Sigo S.A.,	27
Figura 2. Valor creado por la empresa.....	31
Figura 3. Capital Intelectual	32
Figura 4. Modelo Skandia	39
Figura 5. Balance Scordcard.....	52
Figura 6. Modelo Intelec (Intellectus)	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	100
Gráfico 2	101
Gráfico 3	102
Gráfico 4	103

INTRODUCCIÓN

Las empresas son instituciones o agentes económicos, en las cuales se toman decisiones sobre la utilización de factores de producción, para obtener los bienes y servicios que ofrecen al mercado. Según Solórzano (2004) “la actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de trabajo y capital”

Para poder desarrollar sus actividades, las empresas necesitan disponer de tecnologías que especifiquen los tipos de factores productivos a emplear, sus combinaciones y definir la forma de alcanzar sus objetivos, adecuando los medios disponibles al resultado deseado. Asimismo, deben adoptar una organización y forma jurídica que le permitan realizar contratos, captar recursos financieros y ejercer sus derechos sobre los bienes que producen.

Las empresas son consideradas como el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en una economía, englobando una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí, mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

Con el pasar del tiempo se han originados cambios que han marcado gran influencia en esta relación; como es el caso de la Revolución Industrial, época de transformaciones importantes como el invento de la máquina de vapor; siendo ésta, una de las razones primordiales por medio de la cual, surgen las empresas pioneras en cuanto a producciones en masa. Según

Garza (s/f) “en base a los hechos suscitados en la época, los artesanos salen de sus casas y talleres para ir en masa a trabajar en las fábricas, vendiendo sus trabajos a cambio de un salario”.

El desarrollo industrial, se acelera en 1850 con la utilización de la electricidad, alcanzando la producción límites insospechados; Garza (s/f) hace referencia “como el momento en el cual, los hombres, las materias primas y los productos fabricados, están sometidos a las leyes de la oferta y la demanda”, como consecuencia de la situación ante las nuevas necesidades y satisfacciones. En particular, por existir una oferta de mano de obra barata, se llega a trabajar en condiciones inhumanas y el capital aumenta desmesuradamente.

Seguidamente, según el Enciclopedia Encarta (1998) “surge la época post-industrial o Revolución Tecnológica, en consecuencia de los grandes progresos logrados por la informática y la microelectrónica” En el punto en que se orienta hacia una economía en la que la actividad principal y los empleos, estarán ligados a ambas técnicas y a su vez, en la utilización de las máquinas automáticas; motivo por el cual la civilización de la producción se está sustituyendo por la del conocimiento.

En vista de estos cambios, las actividades se van simplificando desde el punto de vista cuantitativo, pero se van complicando en el intelectual, momento en el cual, los hombres apartan su potencial físico para apoyarse cada vez más en su imaginación, inteligencia, creatividad y formación; originándose cambios económicos y sociales, considerado como uno de los factores que caracterizan a la época; transformándose en problemas sociotécnicos, por ser el hombre y la máquina dos factores de la actividad

que se necesitan y complementan, surgiendo de esta manera los estudios denominados Sistemas Hombre-Máquina.

Por otra parte, la información y la civilización del conocimiento se desarrollan aceleradamente; los factores de la producción, capital inmaterial y ecológicos adquieren cada vez más importancia a raíz de los cambios que han surgido en las empresas con el pasar del tiempo; motivo por el cual, se ha podido observar que las mismas, han venido orientándose paulatinamente en la consideración de su personal, de ése grupo de individuos que están día a día en la organización realizando todas las actividades necesarias para adquirir los objetivos planeados.

Anteriormente, se focalizaba en la parte tangible de la organización, es decir sus posesiones físicas, pero Marín (2007) expresa que “con el transcurrir del tiempo, se ha podido observar que las empresas no solamente tienen valor en estas; sino, también por el valor acumulado en su personal”, que es el motor que la ha de dirigir y poner en funcionamiento adecuado.

Es por eso, la reorientación de la ideología de las empresas en cuanto a la consideración de la importancia que posee su personal; comenzándose a incorporar nuevos elementos que permiten generar beneficios, que por su naturaleza intangible, no se encuentran registrados en los Estados Financieros; entre éstos se pueden mencionar: estructura organizacional, clientes, relaciones con los proveedores, conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y satisfacción de los empleados, tecnologías, sistemas de información, conocimientos técnicos, entre otros.

Los elementos anteriormente descritos, corresponden a lo considerado como el Capital Intelectual de las empresas, que en estos últimos años ha

sido investigado por numerosos estudiosos, los cuales a través de sus teorías expresan que el éxito de una empresa se encuentra en su capital intelectual; capacidad para gestionar las competencias humanas, representando la técnica gerencial, hoy en día, más comúnmente, aplicado en el ámbito empresarial; dando como resultado la expansión del interés por la valoración del capital intelectual, la innovación, la creatividad, y el aprendizaje organizacional.

El capital intelectual, es conceptualizado por Sveiby (1997), Edvinsson y Malone (1998), Ordoñez (2001), entre otros, como “el conjunto de activos intangibles que pueden ser utilizados para el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan a la empresa su continuidad exitosa en el mercado”; en base a esta afirmación se puede decir que si se gestionan y se miden adecuadamente estos activos formarían parte de una fuente de ventajas; motivo por el cual, toda organización que quiera permanecer en el mercado debe valorar estos activos.

Entre otros autores se encuentra Mantilla (2004; 50) que lo define como “el inventario de capital (humano, estructural y relacional) que posee una empresa”; a su vez, Wolfgang (2001; 1) expresa la importancia de éste capital basándose en lo siguiente:

Los activos más valiosos de la empresa... son.. los intangibles cuyo origen está en los conocimientos, los valores, las actitudes de las personas que forman parte del núcleo de las organizaciones... es la razón por la que importantes empresas e instituciones han realizado un notable esfuerzo para identificar, auditar, medir, renovar, incrementar, y en definitiva gestionar

estos activos intelectuales los cuales son un factor determinante de éxito en las empresas de nuestros días.

Es por eso, que a medida que las empresas consideren la importancia que tiene el Capital Intelectual para cualquier organización y se motive a desarrollarlo como tal, le permitirá crear ventajas competitivas sobre aquellas empresas que aún no han considerado dicha oportunidad. Motivo por el cual, la medición del capital intelectual es un factor de importancia estratégica para las organizaciones ya que los activos organizativos de tipo intangible constituyen la raíz de la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

La empresa Sigo S.A., con la creación del su Departamento de Capital Humano, ha comenzado a considerar la importancia que posee la comprensión del Capital Intelectual presente en la organización, razón por la cual, se ha hecho énfasis en la implementación de métodos que orienten hacia un adecuado control del mismo.

En virtud de la creación de las nuevas corrientes en cuanto a la valoración de Capital Intelectual y la colaboración de la empresa Sigo S.A., se pretende realizar una investigación estructurada en cuatro capítulos, los cuales se bosquejan de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se expondrá la descripción del problema de investigación que comprende el planteamiento del problema, los objetivos que se pretenden lograr, así mismo la justificación y el alcance de la investigación.

Seguidamente se desarrolla el Capítulo II, donde se detallan aspectos referidos a los antecedentes y el marco teórico.

En cuanto al Capítulo III, se presenta la metodología a seguida en el desarrollo del estudio.

En el Capítulo IV, se señalan en forma detallada el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

El presente capítulo esboza, de manera puntual, aspectos relacionados con el problema objeto de esta investigación. Así pues, se plantea el objetivo general y los correspondientes objetivos específicos que permitirán lograr éste propósito.

Planteamiento del problema

Las empresas u organizaciones, son entidades que mediante la disposición de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporcionan bienes o servicios a cambio de un precio que le permita la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. Como lo expresa Chiavenato (1998; 4), "la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos".

Cabe destacar, que las empresas, son consideradas como la unidad fundamental del proceso productivo, cualquiera sea el régimen de organización social y fin último a que ésta se dedique; reviste para la sociedad una importancia singular debido a que produce bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores; a su vez, para el desempeño de sus actividades reúne una multiplicidad de factores humanos y materiales, que han de dirigir y coordinar sincronizadamente, para lograr dentro de un proceso de racionalidad un mejor aprovechamiento de dichos recursos, con la finalidad de alcanzar sus objetivos planeados.

Resulta importante mencionar, que las empresas con el transcurrir del tiempo han cambiado, en virtud de los avances tecnológicos y las exigencias de los mercados, razón por la cual, los procesos y técnicas contables y administrativas han evolucionado, como una medida de adaptación. En la actualidad vivimos en constantes cambios, impulsados básicamente por las nuevas tecnologías y por la globalización; de allí el hecho de ser, cada vez mayor el nivel de competitividad o que los consumidores posean mayor conocimiento y tengan más poder, provoca una adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno a un ritmo casi frenético sin perder su efectividad y posicionamiento.

Como consecuencia, en las empresas se están considerando los elementos tangibles y los elementos intangibles que según Edvinsson (1998), Mantilla (2004), Ordoñez (2001), entre otros, considerado como aquellos bienes de naturaleza inmaterial, corresponde tales como: el conocimiento del saber hacer (Know How), relaciones con los clientes, procesos operativos, tecnología de la información y bases de datos, capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); en cuya combinación adecuada está la satisfacción de los deseos y necesidades de sus mercados y la obtención de una utilidad o beneficio.

En vista de esto, se ha podido visualizar en la actualidad que el valor de las empresas, no reside solamente en sus instalaciones, maquinaria o edificios, sino también en aspectos inmateriales, como la capacidad de desarrollar relaciones estables con sus clientes y conseguir su fidelidad, su capacidad para innovar e introducir nuevos productos o servicios al mercado, o la competencia técnica y motivación de su personal, como lo expresan Nevado y López (2000)

Hoy en día, tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades tener una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario constar, además, con procesos de innovación permanentes, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer una fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, entre otros.

Por ello, se puede afirmar que el valor de las empresas en la actualidad viene dado por el conjunto de sus activos tangibles e intangibles; estos últimos constituyen el factor de éxito presente y futuro de las empresas, por lo que cada vez como lo expresa Nevado y López (2000) “se incrementan más las inversiones en dichos activos” Siendo en este contexto, donde se torna evidente las viejas formas de dirección, y se muestran inadecuadas, debido a la necesidad de otras maneras de gestionar el conocimiento que facilite nuevas formas de aprendizaje.

Resulta oportuno, ahora más que nunca expresar que la clave del éxito y la excelencia organizacional se centra en las personas y su gestión, pues constituye el principal activo de una organización y sin él, sería prácticamente imposible llevar a término las metas y objetivos trazados por la gerencia; razón por la cual, las empresas se dan cuenta, más allá de las tecnologías y de los procesos, son los conocimientos y el saber de sus colaboradores, cada vez más preparados, los que aportan valor añadido a la organización.

En virtud de lo anteriormente descrito, según Gómez (2007) “se inicia investigaciones a principios de la década de los 90, referentes al tema, donde se comienza a reconocer aquellos bienes no físicos que poseen las

empresas, o activos intangibles”. Con el pasar de los tiempos, el valor de los conocimientos acumulados dentro de las organizaciones da origen al término capital intelectual, considerado en algunos casos como la diferencia existente entre el valor de mercado de la empresa y el valor registrado en los libros de la misma.

Es por eso que en los últimos años, han surgido cambios en la economía que están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la vida empresarial, originando diversas definiciones y clasificaciones de los activos intangibles; con el propósito de ofrecer una mejor comprensión del concepto, alcanzar una valoración fiel de las inversiones en estos activos y promover la comunicación entre investigadores, directivos de empresas, usuarios de la información contable y organismos emisores de normas contables.

De esta manera; este conjunto de bienes son la fuente de valor más importante de la organización y otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas, es decir, aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su posición en el mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto que marque pautas, motive a sus empleados, este a la vanguardia de las tecnologías e innove, tendrá garantizado su éxito.

Razón por la que algunos autores Sveiby (1997), Edvinsson y Malone (1998), Ordoñez (2001), entre otros, se refieren al capital intelectual como un “liderazgo de tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los llamados de los clientes”, aunque resulta importante destacar que refleja a los activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y

adaptarse a las nuevas tendencias de economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como acto más significativo de creación de valor.

El capital intelectual es la suma del capital humano y el capital estructural y relacional. Este capital ha existido siempre, pero recién en los últimos años se ha empezado a considerar como un valor agregado no empírico que se trata de medir. El argumento a favor de establecer una nueva manera de medir el valor institucional es poderoso.

Resulta importante resaltar, lo expuesto por Edvinsson y Malone (1998) citado por Osorio (2003) “el capital intelectual representa la masa escondida de raíces de un árbol visible o esconde un gigantesco iceberg bajo una pequeña punta”; de acuerdo a ésta expresión, los autores hacen referencia a una gran reflexión en cuanto a que el capital intelectual está presente en la organización, a pesar de no ser visible fácilmente.

En virtud de lo anterior, se puede expresar que el estudio del capital intelectual dentro de las empresas implica un conocimiento mucho más profundo sobre éstas, y es por eso, que el mismo se ha convertido en un criterio general de medición y cuantificación del crecimiento del valor en todos los tipos de organizaciones de una sociedad, ofreciendo la posibilidad de valoración común de todas las actividades de los grupos humanos, razón por la cual, la contabilidad del capital intelectual se convierte en la herramienta necesaria para ofrecer a todos los interesados la información que puedan proporcionar respecto a las empresas modernas, las cuales poseen una gran agilidad y aplican el uso intensivo del conocimiento.

Por tal razón, saber gestionar el conocimiento y el capital humano de las organizaciones, es un factor muy importante; en vista de la necesidad que cada una de las personas que laboran en ella; independientemente de su nivel, se comprometan e impliquen en los objetivos de la misma. Motivo por el cual se debe medir esta aportación (capital intelectual), más allá del capital estructural, para poder valorar a las empresas de una manera justa y real, teniendo en cuenta todo su potencial y su know-how.

Así, la evolución pasa por encontrar sistemas de medición más eficaces pero, sobre todo, como lo exponen Nevado y López (s/f), por “implementar sistemas que vinculen la información y generen nuevos modos de entender a las empresas y el rol profesional que facilite que se dé ese intercambio de conocimientos” y a su vez, por la notoria ausencia en la información financiera (Estados. Financieros) de uno de los principales activos, como lo es el capital intelectual.

Según Nevado y López (2000) “los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial, están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial” de allí que el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos "recursos" no son considerados de manera adecuada; El capital intelectual (activo intangible) al igual que los recursos físicos necesitan ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía. El proceso de formación de "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

En virtud de lo anteriormente expresado, resulta importante la necesidad de saber cuáles son las características del Capital Intelectual

presente en las empresas del sector privado, específicamente en la empresa Sigo. S.A.,

En la economía venezolana, no se considera el capital intelectual como un factor importante; pues hay pocas empresas que lo valoren o expresen dentro de su información financiera, su cuantía o metodología aplicada sobre el mismo, siendo ésta, una circunstancia que marca una gran brecha en comparación con los países que han descubierto en el Capital Intelectual una herramienta de gran valor ante los que la desconocen, permitiéndole a los primeros perpetuarse con la información obtenida de este capital. Esta situación, también se evidencia en las empresas del Estado Nueva Esparta, las cuales en su mayoría, no le asignan gran importancia al Capital Intelectual.

Dentro de las empresas del sector privado presente en el Estado Nueva Esparta orientada al estudio del Capital Intelectual, se encuentra la empresa Sigo S.A., ubicada en la Avenida Juan Bautista Arismendi; seleccionada para la presente investigación, a partir de su creación en 1972, ha demostrado un crecimiento organizativo elevado, a través de su vida comercial, teniendo un incremento tanto en infraestructuras como también desde el punto de vista intelectual, como es la consideración de la cultura corporativa para el año 2002, la cual, se ha convertido en factor fundamental para la organización, permitiendo considerar de cierta forma el potencial presente en sus trabajadores, originándose así las oficinas corporativas, dentro de la cual figura el Departamento de Capital Humano, encargado de manejar información referida al Capital Intelectual.

En base a lo anterior cabe preguntarse:

¿Cuáles son las características del Capital Intelectual en las empresas privadas del estado Nueva Esparta, Caso de Específico en la Empresa Sigo S.A.?

De lo cual se desprende otras interrogantes como son:

- ¿Cuáles son los indicadores que componen el Capital Humano presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,?
- ¿Qué indicadores del Capital de Proceso Internos integran el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,?
- ¿Cómo están integrados los indicadores del Capital Relacional o Comercial perteneciente al Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,?
- ¿Cuáles son los indicadores del Capital Comunicacional que forman parte del Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,?
- ¿Qué indicadores del Capital de Innovación y Desarrollo pertenecientes al Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,?
- ¿Cómo se explican los indicadores el capital intelectual dentro de Sigo S.A.,?

Objetivo general

Caracterizar el Capital Intelectual en las empresas del sector privado del estado Nueva Esparta. Caso de Estudio Sigo, S.A., Municipio Mariño.

Objetivos específicos

1. Identificar los indicadores del Capital Humano presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,
2. Determinar los indicadores correspondientes al Capital de Proceso Internos presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.,
3. Determinar los indicadores correspondientes al Capital Relacional o Comercial presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.,
4. Examinar los indicadores correspondientes al Capital Comunicacional presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.,
5. Determinar los indicadores correspondientes al Capital de Innovación y Desarrollo presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,
6. Explicar los indicadores del Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.,

Justificación

Los activos intangibles tienen su origen en las habilidades, conocimientos, valores y actitudes de las personas, las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, entre otros, los cuales se denomina Capital Intelectual

Dichos activos, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva. El Capital Intelectual representan un hito muy significativo en el paso de la Era Industrial a la Economía del Conocimiento, pues como lo afirma Ordoñez (2002) citado por Di Domenico (2004)

En esta nueva economía el recurso por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales – tierra, trabajo y capital – sino el conocimiento, un activo que a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa.

La ventaja competitiva sólo se consigue mediante la inversión en conocimientos y generación a partir de activos intangibles como la investigación, el desarrollo de habilidades, la formación continua y un creciente dominio de las tecnologías de la información.

La investigación se hace con el fin de impulsar, motivar y reconocer el capital intelectual, dándole su debido valor al afirmar, que éste es uno de los activos intangibles más importantes de una organización; orientándose hacia

una mejor interpretación del capital intelectual, por ser éste un elemento poco considerado en la actualidad en las empresas del estado Nueva Esparta.

A su vez, será de suma importancia para la organización, en vista que podrá ser considerada como un instrumento o herramienta que le permitirá obtener conocimiento sobre su capital intelectual, como una medida de control y evolución de posibles cambios a través de los tiempos.

También se aspira establecer un aporte para la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta ante la escasa existencia de estudios de ésta área; en cuanto a conocimientos y elementos sobre los componentes del Capital Intelectual, siendo útil como material de consulta y apoyo para el fortalecimiento de los fundamentos teóricos para futuras investigaciones; nutriendo de cierta manera las líneas de investigación de esta casa de estudios, en vista de la generación de un documento de apoyo útil tanto para la universidad como para la empresa objeto de investigación.

Limitaciones

En virtud de la condición de insularidad, se suscitó cierto inconveniente para la adquisición de la bibliografía referente a la investigación; por ser éste, un tema actualizado y poco manejado por las librerías presentes en la isla, teniendo que recurrir de cierta manera a la búsqueda y adquisición del material en el territorio nacional, acarreando mayores costos en cuanto a la compra y postergando, el análisis del material.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del Capítulo II se orienta a relatar los antecedentes de la investigación y referir todas aquellas bases teóricas que la sustentan. Asimismo, abarca la definición de términos básicos.

Antecedentes de la investigación.

En atención al problema planteado existen referencias de investigaciones anteriores que han aportado información importante en cuanto al basamento teórico se refiere, y las experiencias, conclusiones y recomendaciones propuestas por sus autores para lograr el objeto de estudio en la presente investigación, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Villacorta H. (2002) Departamento de Contabilidad. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. En su investigación titulada “Revelación de la información voluntaria sobre el Capital Intelectual en los Informes Anuales de las empresas cotizadas”, expresa que la información contable actual impide el registro de parte de la información sobre los intangibles de las diferentes empresas y para atenuar ésta situación, muchas empresas ofrecen datos voluntarios sobre ellos en la documentación contable que ofrecen a terceros. El presente trabajo, analiza la información voluntaria que exponen las empresas españolas cotizadas sobre los intangibles no reconocidos en el Balance, incidiendo en el lugar que ocupan dentro del Informe Anual. Cabe destacar que la principal conclusión de la investigación es que las empresas ofrecen la información voluntaria que más les interesa para sus propias motivaciones y, sin embargo, los usuarios de la Contabilidad Financiera necesitan una información más amplia y comparable sobre el Capital Intelectual; reconoce a

su vez, el interés de muchas empresas por ofrecer información voluntaria sobre el Capital Intelectual en su documentación contable orientada a terceros, por lo que supone que no es cierto que las empresas únicamente quieren mostrar información sobre el Capital Intelectual a los usuarios internos y no ofrecerla a terceros para mantener los secretos de su proceso productivo; motivo por el cual, considera que las empresas desean ofrecer parte de la información sobre este tema a los usuarios externos, pero se encuentran con la dificultad de que no existe un método establecido para reflejarlo.

Figueredo R. (2004) en su trabajo titulado “Medición del Capital Intelectual como Herramienta para Mejorar el Rendimiento Financiero en las Entidades Bancarias (Caso de Estudio Grupo Bilbao Vizcaya España”, concluye que el modelo Intelec es el método utilizado por la empresa caso de estudio, con el cual ha conseguido considerar a los empleados como un activo, lo que marca una diferencia con las demás entidades bancarias españolas, quienes ven a los empleados como un costo; tal es el caso de el Banco Popular Español, el cual no posee un método de medición del Capital Intelectual, cuyo beneficio está muy por debajo de los promedios anuales de la banca española para el año 2002 y aunque esto no determina que la medición del Capital Intelectual resulta en un mejor rendimiento financiero, si se observaran los indicadores del Capital Intelectual del Grupo Bilbao Vizcaya, se divisaría que de una manera u otra afectan las actividades, eficiencia y calidad del Grupo.

Jiménez de León (2007) realizó un “Análisis de los Componentes del Capital Intelectual, en el Ámbito de la Realidad de la Empresa Hotelera del Estado Nueva Esparta” sostiene que la empresa hotelera actual, no escapa al entorno competitivo como el que existe hoy en día, en consecuencia, es

vital para ella considerar los activos intangibles que posee, más aún si se toma en cuenta que el capital humano tiene un esencial e intenso desempeño en la operatividad de estas organizaciones, abocadas a proporcionar servicios en ambientes globalizados y de alta competitividad. Dentro de este contexto, la investigación realizada a las empresas Hoteleras del estado Nueva Esparta, da como resultado más representativos que el Capital Intelectual tiene una mayor valoración en los hoteles cuatro estrellas en comparación con los hoteles cinco estrellas; y que el Capital Intelectual tiene mayor valoración en los hoteles corporativos en comparación con los hoteles no corporativos.

Por medio de los trabajos anteriormente referidos, se puede visualizar la importancia que presenta el Capital Intelectual para cualquier empresa, lo que le ha de permitir crear ventajas competitivas como lo expresa Stewart (1997; 326) “el valor de los bienes intangibles es igual a la capacidad de una empresa para superar al competidor medio que posee bienes tangibles similares”.

Aspectos de Sigo S.A.,

A continuación, se presentan aspectos resaltantes relacionados a la empresa Sigo S.A., los cuales fueron obtenidos del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.

Reseña Histórica de la Institución

SIGO, fue fundada el 24 de abril del año 1972 por el Dr. José Martínez Valenzuela, con el objetivo de tener una proveeduría que ofreciera productos a la clase media trabajadora con los precios más bajos y de la mejor calidad

y variedad en el mercado del estado Nueva Esparta. En ese momento, SIGO inicia su actividad con ropa de niños en el Boulevard Guevara de Porlamar (Isla de Margarita). En 1985, SIGO se abre a las importaciones de otros productos de consumo masivo, dando inicio a las actividades de LA PROVEDURIA, en Pedregales, (Isla de Margarita).

A continuación se muestran en orden cronológica la evolución de SIGO a través, de los años, hasta llegar a la actualidad:

Siete años más tarde, en el año de 1992, se inaugura SIGO BARCELONA, siendo ampliada en 2001 con SIGO SUPERMERCADO (secos), BODEGÓN SIGO, PINTURAS, SIGO CARS ELECTRONICA, HOGAR, SIGO KIDS Y ROPA INTIMA. En 2005 se remodela el supermercado incluyendo las áreas de perecederos (FRULEVER, CARNICERIA, CHARCUTERIA, PESCADERIA, Y PANADERIA).

En 1993, se inaugura SIGO MATURIN, que en el año 2006 se transformaría en SIGO HYPERMARKET.

En 2001 se inaugura SIGO MARKET, BODEGON SIGO Y FARMASIGO en el C.C. SAMBIL MARGARITA.

Para el año 2002, se inicia el cambio de cultura corporativa y se introduce la nueva Visión, Misión y Valores de SIGO. En 2007, se revisan la visión, misión y valores, y se reestructuran estos dos últimos.

En 2004, se apertura en Margarita (Porlamar) el Centro de Procesamiento de Alimentos de SIGO C.P.A.

En mayo 2005 se inaugura SIGO SUPERMARKET EN EL C.C. SAMBIL Margarita y, en noviembre de ese mismo año, se apertura BODEGON SIGO Y ELECTRONICA SIGO en el mismo Centro Comercial Las Virtudes en PARAGUANA.

En octubre de 2005 también se inaugura FARMASIGO EL PARQUE, junto a la plaza Bolívar de Porlamar (Margarita).

En 2006, se inaugura SIGO HOME MARKET EN Porlamar, Margarita, y SIGO ELECTRONICA dentro de C.C. SAMBIL Margarita.

En 2007, se trasladan las OFICINAS CORPORATIVAS a la nueva sede en el edificio de C.P.A en Porlamar (Margarita) y, en junio de ese mismo año, se apertura FARMASIGO TACHIRA en el centro de Porlamar.

Misión

La misión de la empresa según el Reglamento Interno de Trabajo está orientada en “Generar la mejor experiencia de compras al detal, elevando la calidad de vida de nuestros trabajadores, clientes y proveedores desarrollando negocios que tengan impacto positivo en la comunidad”.

Visión

La visión de la empresa según lo expuesto en el Reglamento Interno de Trabajo está enfocada a “Convertirse en una Corporación de Clase Mundial que trascienda generaciones”.

Valores

- **Integridad:** honestidad y transparencia en los actos y decisiones, respecto a las personas, la comunidad y el ambiente. Humildad para reconocer nuestros errores. Ser justos, responsables y congruentes.
- **Servicio:** compromiso que le permita escuchar, atender y superar necesidades y expectativa de sus trabajadores, clientes y proveedores, generando relaciones profundas y duraderas. Dejar un legado en las comunidades a las cuales impactamos.
- **Proactividad:** responsabilidad por el mejoramiento continuo y auto desarrollo. Búsqueda contante de alternativas para la adquisición de nuevas habilidades, destreza, y conocimiento, tanto en lo personal como en la profesional. Estado de alerta que permita anticipar, detectar oportunidades y generar acciones que agreguen valor. Libertad para elegir y asumir responsablemente las consecuencias de las elecciones. Creatividad y espíritu emprendedor.
- **Pasión:** energía que mueve a entregar lo mejor de nosotros con entusiasmo en el logro de los sueños; disfrutando lo que hacemos.
- **Sinergia:** equipo unido que genera una fuerza superior donde el resultado del trabajo en conjunto es mejor que el esfuerzo individual. Implica armonía, respeto, compromiso, apertura, integración y comunicación efectiva. Es tener mentalidad ganar- ganar y celebrar nuestra diferencias.

El Instituto Great Place to Work

La empresa Sigo S.A., participa en estudios realizados por El Instituto Great Place to Work; el cual es un instituto creado para ayudar a las empresas a convertirse en Excelentes Entornos de Trabajo, pues elabora el estudio de clima laboral estandarizado más importante del mundo. Cree firmemente que cualquier empresa puede ser un Excelente Entorno de Trabajo y su misión es ayudarles a conseguirlo. Se trata de que cada persona sienta que puede confiar en las personas para las que trabaja, esté orgullosa de lo que hace y disfrute con las personas con las que trabaja.

La meta es construir una sociedad mejor prestando a las empresas la ayuda necesaria para transformarse en Excelentes entornos de trabajo. Para lograrla, el Instituto tiene el compromiso de alcanzar los siguientes objetivos:

- Reconocer las capacidades de la organización y de sus grupos de trabajo y establecerlas como punto de partida para mejorar.
- Entregar a la Dirección recomendaciones claras para conseguirlo.
- Mejorar las relaciones en el entorno de trabajo.
- Mejorar las capacidades internas para lograr una mayor independencia de proveedores de servicio externos.
- Enfocar la colaboración a largo plazo, apoyándoles constantemente para ser un Excelente Entorno de Trabajo.

El Instituto Great Place to Work ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados y a mejorar sus lugares de trabajo. Mide su clima interno e identifica sus fortalezas y aquellas áreas en las que debería mejorar. A su vez, tienen muy claro que la confianza es el principal elemento en las relaciones entre el empleado y la empresa. Desglosan la confianza en tres dimensiones: credibilidad, respeto y trato justo. Tiene un clima de trabajo adecuado aquél entorno laboral en el que se respira credibilidad, respeto, trato justo -las tres dimensiones de la confianza-, orgullo y compañerismo.

CREDIBILIDAD significa que la Dirección se comunica frecuentemente con los empleados sobre la estrategia y los planes de la empresa y escucha las ideas que solicita a sus empleados. Este punto incluye coordinar gente y recursos de manera eficiente. Credibilidad implica que las palabras han de ir acompañadas de acciones.

"Nuestra jefa no se siente demasiado importante para hacer cualquier tarea. Ella echa una mano en todos los niveles de trabajo y gana por eso mucho respeto y lealtad de la otra gente del grupo"

RESPECTO incluye asegurarse de que los empleados disponen del equipo, de los recursos y de la formación necesaria para llevar a cabo su trabajo. Significa reconocer un trabajo bien hecho y el esfuerzo particular. Incluye además mostrarse complaciente con los empleados para envolverlos en las actividades de la empresa, crearse un espíritu de colaboración entre distintos departamentos y un entorno de trabajo seguro y sano. Respeto significa que la Conciliación de la vida laboral y personal no se queda en un mero eslogan.

"No tengo miedo de cometer errores".

"La empresa se preocupa primero por las personas y ellas se preocupan por los beneficios".

TRATO JUSTO significa repartir equitativamente el éxito económico a través de programas de compensación y beneficios. Todos los empleados tendrán la oportunidad de que se les reconozca su trabajo. Las decisiones de empleo y ascenso son imparciales y el entorno de trabajo lucha contra la discriminación, con procesos abiertos para apelar los tratos injustos.

"Sé que cuando no tengo la misma opinión que el jefe, él me da una explicación y otra perspectiva sin prejuicios. Aunque no estamos de acuerdo, me da tantas soluciones como le sea posible".

ORGULLO Y COMPAÑERISMO son dos conceptos que giran alrededor de la relación entre el empleado y su trabajo/empresa (orgullo) y entre el empleado y sus compañeros (compañerismo). Cuando la división entre directivos y empleados disminuye, las empresas empiezan a conseguir ser Excelentes entornos de trabajo. Los empleados se sienten orgullosos de su trabajo, su grupo y su empresa. Sienten, además, que en su entorno laboral pueden ser ellos mismos. Los éxitos de los compañeros se celebran y colaboran con personas de toda la organización. En definitiva, la gente disfruta de su trabajo.

"Cada mañana me levanto muy animado para ir al trabajo y dar lo mejor que puedo a una empresa que realmente lo reconoce".

"Los gerentes de la empresa intentan crear un entorno de trabajo divertido, toda la empresa tiene una actitud muy positiva".

Artículo tomado del
<http://www.rrhhmagazine.com/greatplace2/home.asp>

Estructura organizativa

En cuanto a la estructura organizativa de la empresa Sigo S.A., se refiere; para el momento de la solicitud de la información no se poseía en virtud de los cambios tan constantes que presenta la organización, pero se facilitó el referido a la Dirección de Capital Humano (Figura N°1)

Figura 1. Dirección de Capital Humano Sigo S.A.,



Fuente: Sigo S.A

Bases teóricas

Aspectos básicos en que se fundamenta el Capital Intelectual.

El Capital Intelectual según Steward (1997;10) “es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor”; el autor expresa de cierta manera que existe una riqueza producto del conocimiento, razón por la cual la influencia de esta en la organización y la necesidad de su determinación y medición con el fin de explotación y triunfo, razón por la cual; éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

De esta forma, resulta importante expresar, que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles que posee una organización, que según Euroforum, (1998) “ a pesar de no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”; razón por la cual, los nuevos sistemas de registro contable deben medir en las compañías la posición del mercado, lealtad de la clientela, calidad, entre otros aspectos.

Además se debe considerar; que al no valorar estos aspectos, se están presentado unas valoraciones inadecuadas, creando una brecha entre los valores que las empresas declaran en sus Balances Generales y las estimaciones que los inversionistas hacen sobre los mismos. Diferencias que resultan más evidentes en las empresas que hacen uso intensivo del conocimiento, hechos que se corroboran en transacciones que en ocasiones los precios de adquisición superan muchas veces el valor en libros, situación que empeora en las compañías que no cuentan con las herramientas

suficientes para la administración de este tipo de activos, dado de que los sistemas contables tradicionales ya no son pertinentes para la economía por cuanto no captan la realidad de las compañías.

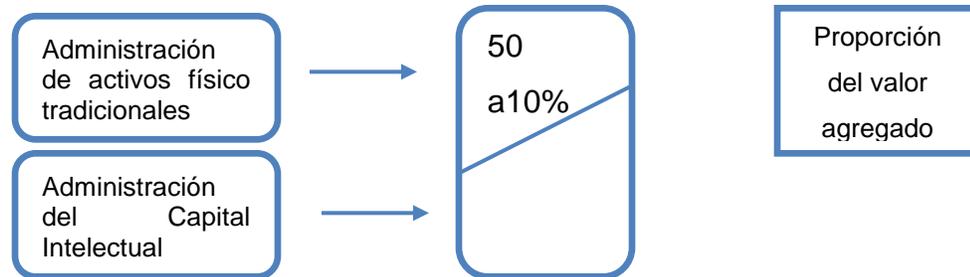
En vista de lo anteriormente expresado, se puede decir que, el capital intelectual debería considerarse como el intangible del intelecto y en consecuencia ser medido, evaluado y cuantificado de cierta forma, ya que las empresas modernas se dirigen hacia la gestión del conocimiento, a la que consideran como una manera efectiva de promover lo que representa la diferencia entre el valor de una organización en sus libros y su valor de mercado. En base a esto, es la razón por la cual en una economía basada en el conocimiento, el capital intelectual se constituye en elemento de una estrategia que le permite a las organizaciones adaptarse a las nuevas oportunidades del mercado, aplicando sus más valiosos recursos como los son el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva.

Como tal, no existe un criterio único que permita una definición del capital intelectual universal, sin embargo, Edvinsson y Malone en su libro *El Capital Intelectual* (1997) citado por Castellanos C. Rodeloy, después de investigaciones realizadas llegan a expresar lo siguiente: "El Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado", indicando de esta forma que el capital intelectual es el conocimiento intelectual de una organización; es la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor dentro de una organización o empresa.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos tangibles a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia, despertando hasta ahora el interés de las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica.

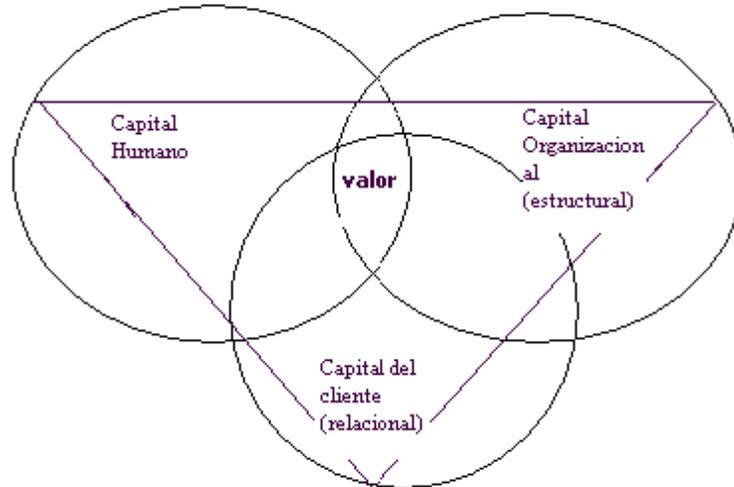
Reconociendo, la premisa de que Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábricas e incluso relaciones con proveedores, clientes y concesionarios; ayudando a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, ya que el capital intelectual no se incluye en los estados financieros tradicionales razón por la cual se ve en la necesidad de orientar los esfuerzos para medirlo y gestionarlo.

Cabe destacar, según estimados reciente sugieren que entre el 50-90 por ciento del valor creado por una empresa viene, no de la administración de los activos físicos tradicionales, sino de la administración del capital intelectual (Hope and Hope 1998 citado por Mantilla 2004; 142); demostrando de cierta forma la importancia que tiene en la actualidad el capital intelectual. (Figura 2).

Figura 2. Valor creado por la empresa.

Fuente: Samuel Mantilla 2004

El capital Intelectual está integrado por el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional (Figura 3) en la que se asume que el capital humano actúa como un bloque de construcción para el capital organizacional (estructural) de la empresa, y tanto el capital humano como el organizacional (estructural) interactúan para crear el capital cliente; en el centro de la tres formas de capital intelectual se encuentra el capital financiero o valor creado por la interacción de esos tres componentes. Como se puede ver en la figura, es mediante la interacción dinámica, continua y expansiva de la clase de capital intelectual como se crea el valor, el cual será mayor en cuanto más en común tengan lo círculo.

Figura 3. Capital Intelectual

Fuente: Samuel Mantilla 2004

El Capital Humano

El Capital Humano según Petrash (1996), citado por Mantilla (2004; 150) “hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los miembros humano de la organización, es el conocimiento que cada individuo tiene y genera”.

Corresponde al conjunto de conocimientos (explícitos o tácitos), habilidades, actitudes, destrezas, inventiva y capacidad que poseen las personas o equipos de trabajo de la empresa y que son útiles para ella, además de la capacidad para regenerarlos, incrementarlos o aprender. La empresa no es la dueña del Capital Humano, ya que éste reside en las personas o equipos y por lo tanto, al no gozar de su propiedad y no poder comprarlo sólo puede alquilarlo durante algún período de tiempo

determinado. Un aspecto importante de destacar es que el Capital Humano es la base de la cual se generan los otros dos tipos de Capital Intelectual.

Resulta importante resaltar, que representa el valor acumulado de las inversiones en formación, competencia y habilidades de los empleados de la empresa. También incluye una dimensión más intangible; el compromiso y la motivación de los empleados. De forma global, se puede decir que el capital humano representa el stock de conocimientos a nivel individual, es decir, el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de la organización, cuyos recursos pueden ser tres tipos: competencias (conocimientos, aptitudes, habilidades), actitud (motivación, capacidad de liderazgo) y agilidad mental (habilidad de los miembros de la organización para ser rápidos mentalmente; innovar e iniciativa empresarial, capacidad de adaptación y de creación de sinergias entre otras.).

Según Mantilla (2004:151) el Capital Humano está compuesto por:

- Conocimiento implícito y explícito.
- Competencia profesional.
- Liderazgo.
- Experiencia y destreza.
- Educación.
- Disposición para el aprendizaje.

- Compromiso y motivación.
- Relaciones personales.

El Capital Organizacional

El capital organizacional o también conocido como capital estructural incluye las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado tales como las patentes. También según Petrash, (1996; 336) citado por Mantilla (2004; 150). “es ese conocimiento que ha ido capturado /institucionalizado dentro de la estructura, los procesos, y la cultura de una organización”

Corresponde a la sistematización e internalización por parte de la organización de esos conocimientos que poseen las personas y equipos de la empresa. Por lo tanto, lo conforman aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, como los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, entre otros.

Un sólido Capital Estructural permite mejorar el flujo de conocimiento al interior de la organización y trae como consecuencia una mejora en la eficiencia corporativa. El Capital Estructural se considera como propiedad de la empresa y por lo tanto, a diferencia del Capital Humano, si permanecerá en la organización cuando sus personas la abandonan.

En líneas generales, el Capital Estructural representa el conocimiento que ha pasado de estar presente en los individuos o relaciones entre éstos a

estar presente en las estructuras organizativas, políticas, rutinas o procedimientos. Representa el stock de conocimientos a nivel organizativo, además, incluye los depósitos humanos de conocimientos en organizaciones, base de datos, gráficos, manuales de procesos, estrategias, rutinas y cualquier cosa cuyo valor para la empresa es mayor que el valor meramente material.

El Capital Estructural está compuesto por:

- Filosofía corporativa.
- Estructura de la organización.
- Tecnología.
- Procesos de generación.
- Capacidad de innovación.
- Sistemas de información y comunicación.
- Sistemas de estrategia.
- Propiedad intangible: patentes, marcas, derechos y secretos industriales.

El Capital de Cliente

El capital cliente o también conocido como capital relacional incluye conexiones por fuera de la organización tal como lealtad del cliente, fondo de comercio y relaciones con proveedores. Como lo define Petrash (1996) citado por Mantilla (2004; 151) “es la percepción que tiene el cliente sobre el valor obtenido a partir de hacer negocios con un proveedor de bienes y servicios”.

Tiene que ver con la valoración que la empresa hace del conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Aquí cobra vital importancia la calidad y sostenibilidad de la base de clientes con que cuenta la empresa, como la capacidad de incrementarla en el futuro, además, del conocimiento que se pueda obtener de ellos como de otros agentes del entorno: alianzas estratégicas, competidores, proveedores, entre otros.

En base a lo anterior, resulta importante expresar que éste tipo de capital no puede ser controlado completamente por la empresa, ya que depende de su relación con terceros. Adicionalmente, dependiendo del grado de estructuración que éste posea y, por lo tanto, de la medida en que las relaciones con el exterior estén basadas en personas y sus habilidades, su naturaleza en cuanto a permanencia en la empresa se asemejará a la situación del Capital Humano o al Capital Estructural. Indudablemente que mientras menos estructurado sea y su sustentación se base en personas será más vulnerable para la empresa asemejándose al Capital Humano.

Resulta importante mencionar, que se divide en dos partes; una en el Capital Relacional interno o feedback capital, el cual incluye el valor de las relaciones estratégicas creadas entre la empresa y sus propios empleados; y

la otra el Capital Externo o feedforward capital que representa la perspectiva externa del capital relacional; e incluye las relaciones de la empresa con agentes claves para la supervivencia organizativa: cliente, proveedores, accionistas, administraciones local y central, y el medio ambiente, entre otros. Este capital relacional representa el stock de conocimientos a nivel de grupos.

El Capital Relacional comprende:

- Los clientes.
- Fidelidad y compromiso de cada cliente.
- Satisfacción del cliente y calidad.
- Buen nombre comercial.
- Alianzas estratégicas.
- Canales de distribución.
- Interrelación con proveedores.
- Franquicias.

Modelos de medición del Capital Intelectual

Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de Capital Intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los Estados Financieros tradicionales, pero contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible es de importancia estratégica para la empresa es conocimiento organizacional.

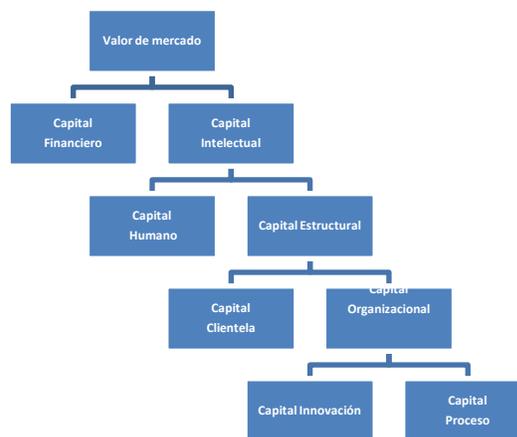
El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión y administración de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa. Dentro de los modelos encontramos los siguientes:

Modelo skandia o navegador skandia.

“Creado en 1991 por la empresa de seguros y servicios financiero sueca Skandia AFS” Ordoñez (2001). Luego de grandes esfuerzos para representarlo, ésta empresa desarrolló un modelo de valor que consiste en la ideología de que el valor real de la empresa está representado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual, éste último, se divide en Capital Humano y Capital Estructural. De las investigaciones realizada por la empresa y específicamente por Leif Edvinson, encargado de desarrollar el proyecto y crear esta herramienta.

Leif Edvinson junto a Michael Malone diseñaron una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa, identificando en éste modelo una serie de factores que componen el capital intelectual, (Figura 4) de la cual se extraen los factores que intervienen en el capital intelectual; como lo son el capital humano y el capital estructural del cual se deriva el capital clientela y el organizacional del que a su vez, se originan el capital innovación y el de procesos.

Figura 4. Modelo Skandia



Fuente: Edvinson y Malone (1998)

Capital Humano

Según Gómez (2007) “corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones”; es decir, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente todos los empleados juegan un papel

preponderante en todas las organizaciones, ya que lo vital es que fluya el conocimiento en todas las direcciones, lo que alienta la creatividad y brinda herramientas intelectuales para el desempeño diario.

Haciendo énfasis en lo anteriormente expresado, se puede recalcar que el Capital Humano es la base que da origen a los otros dos tipos de Capital Intelectual; en vista de que comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender, siendo como característica distintiva que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado y utilizarlo en ese período, por ello es sumamente importante la acción empresarial destinada a atraerlo, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, así como también hacer funcionar la gestión de desempeño, tendiente a medirlo y controlarlo con la mayor eficiencia y eficacia posibles.

Entonces, las funciones de análisis y desempeño de los individuos que conforman el Capital Humano de una organización se transforma en una herramienta sensible y de gran valor para determinar el valor de estos activos intangibles y, mediante la comparación en el tiempo, analizar los resultados de la gestión empresarial y proyectar tendencias de evolución futura.

Entre los elementos que deben ser considerados en este proceso de darle mayor grado de formalismo integral al estudio y medición del capital humano, se encuentran:

- Como está conformado el plantel de una organización, con una calificación que indique que áreas están bien cubiertas y cuáles no.

- Los análisis de desempeño realizados con responsabilidad profesional y con continuidad en el tiempo.
- Estudios que midan el grado de satisfacción del personal.
- Programas de capacitación que incluyan análisis de los resultados alcanzados, entre otros.

Desarrollar esta función de la manera más objetiva posible y efectuar determinaciones serias, manteniendo criterios de evaluación uniformes, son requisitos indispensables para darle confiabilidad y reconocimiento interno y fuera de la organización.

Capital Estructural

Dentro de éste tipo de capital, según Gómez (2007) “se encuentran los conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones”; es decir, se entiende como el conjunto de equipos, programas, bases de datos, patentes, marcas y estructura organizacional. El Capital Estructural pertenece a la empresa, más allá de las personas que la componen. Su solidez se representa en la calidad del Conocimiento y es determinante para mejorar de manera continua la eficacia organizacional.

Así mismo, los sistemas de comunicación e información, el uso de tecnología disponible, los manuales y procedimientos laborales, los organigramas y sistemas de gestión y control, las bases de datos y demás software desarrollado en el interior de la empresa, constituyen inversiones realizadas por la organización que, generalmente, no están incorporados a

los activos registrables de la empresa. La particularidad y elemento diferenciador que tiene el Capital radica en su permanencia en la organización; que a diferencia de sus creadores y quienes lo utilizan a diario se retirar de ésta.

Esta trascendencia sobre las personas, es de mucha importancia; cuando se analiza su gestión y, sobre todo, el control ejercido sobre estos activos, se podrá apreciar si se les ha brindado el tiempo y la dedicación suficiente para su protección. Las barreras que se pongan para que sistemas, procedimientos, bases de datos, prototipos en desarrollo, entre otros, tendrán que ser suficientemente efectivas para impedir que a esta información no accedan más que las personas debidamente justificadas para ello y que no terminen en manos de la competencia o de quienes puedan hacer un aprovechamiento ilegítimo con su uso y de esta manera afectos los intereses de la organización.

Capital Clientes

Forma parte de éste capital, según Gómez (2007) “activos relacionados con los clientes las marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes, entre otros”; es decir, el Capital Relacional recoge las formas de relación entre el ente y los diferentes agentes de su entorno, constituyendo éstos los clientes, proveedores, competidores, alianzas estratégicas.

Se entiende por Capital Cliente o Relacional al grupo de activos intangibles que mide la relación que un ente tiene con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, entre otros. Es considerado como el conjunto de interacciones que mantiene la

organización con su entorno exterior. El valor de este intangible es importante para las empresas que tienen una comunicación muy fuerte con el exterior de la organización.

Resulta importante resaltar, que al hablar de marketing se vincula directamente con los distintos programas de fidelización que ponen en marcha las organizaciones con el afán de retener a sus clientes y es ésta una herramienta, de gran utilidad en la actividad económica, considerada como una de las tantas que conforman el desarrollo del Capital Relacional.

Estos ejemplos son algunos de la gama de acciones que pueden conformar el Capital Relacional de las organizaciones y que les permiten, si son usadas correctamente, establecer los niveles de diferenciación que requiere el mercado. Lógicamente, corresponde a sus directivos determinar cuáles de estos elementos se encuentran en condiciones de generar valor presente y/o futuro, para poner en ellos el énfasis de la gestión, buscando la manera de registrarlos y controlarlos.

Capital de Procesos

Según Gómez (2007) está representado por la “forma como la organización añade valor a través de cuales actividades que desarrolla”

Capacidad de innovación

Según Gómez (2007) el capital de innovación se entiende como la “capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios”; representado por todos los gastos de innovación y desarrollo; tiene referencia al futuro y es fundamental para

mantener éxito de las empresas. Sus resultados se encuentran a largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos y servicios por lo que su inferencia está en el futuro.

Como se pudo observar, a través de la descripción anterior; resulta importante señalar que el modelo del Capital Intelectual de Skandia, surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua -innovaciones- transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización.

A su vez, los autores proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de las empresas, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas, como lo es:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i * C, \quad i = (n/x)$$

Donde:

C= es el valor del capital intelectual en unidades monetarias

i = es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital

n= es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores.

x = es el número de esos índices.

Q- de tobin

Dentro de los otros métodos relacionados con la comparación de capital intelectual dentro de las empresas, se encuentra este método, el cual “compara el valor de mercado de una organización entre su costo de reposición” Stewart (1997; 323). Aunque originalmente este método no hacía referencia al Capital Intelectual, si constituye una buena medida para éste, ya que una medida de Q alta representa un valor en inversión alto en capital humano y tecnología, es uno de los enfoques iniciales para medir el capital intelectual.

$$Q \text{ de Tobin} = \text{Valor de Mercado} / \text{Costo de Reposición de sus Activos}$$

La Q de Tobin mide la relación entre el valor de mercado de una empresa y valor en libros (valor de reemplazo), en el contenido para James Tobin, creador del método, la Q es una medida de aquello que los economistas llaman “renta monopólica”, es decir, la capacidad que tiene una empresa para obtener ganancias por encima de lo esperado (promedio de la industria) por que tiene algo que no posee nadie más.

Balanced scorecard

También conocido como Cuadro de Mando Integral; es una herramienta creada en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton como lo expresa Ulrich (1997) citado por Ordoñez. Este modelo según Gómez (2007). “consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización”

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

El Cuadro de Mando Integral Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", 1996

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de mucha ayuda para la gestión, ya que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva (Figura 5); a su vez, según Mantilla (2004;42)

Refleja el balance entre objetivos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores de atraso y de liderazgo y entre perspectivas externas e internas de desempeño

Razones para implementar un Cuadro de Mando Integral

Las organizaciones realizan actividades que involucran inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades. La necesidad del control integral está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, requerimientos y motivaciones entre diferentes personas y grupos. Entre las razones más resaltantes se pueden nombrar:

- Para incorporar la estrategia a la gestión diaria.
- Para gestionar en entornos dinámicos y hostiles.
- Por la descentralización de las decisiones.
- Por los recursos escasos.
- Por las exigencias de los usuarios.
- Para contener el aumento de los costos.
- Para tener una concepción sistémica de la organización.
- Para generar una visión compartida.
- Por la responsabilidad de ser más eficientes.

Según Soliz (s/f) las ventajas del Balanced Scorecard son las siguientes:

1. Ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, comunicando las estrategias empresariales
2. Delimitación de activos intangibles como inductores de valor.
3. Enlazar modelos de planificación y de gestión.
4. Clasifica el modelo de negocio.
5. Amplía la visión corporativa.
6. Beneficia a la organización y objetivos estratégicos.
7. Centra a la empresa en la búsqueda de los factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas y áreas.
8. El BSC planifica, controla y mide resultados, por lo tanto facilita la toma de decisiones gerenciales.

Según Soliz (s/f) El Balanced Scorecard ofrece más ventajas que desventajas: la principal, "integra todos los planes de la empresa", comprometiéndolo así todas las áreas. El Balanced Scorecard es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.

2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y Coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Según Mantilla (2004; 43) se puede destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se debe vigilar para someter a control la gestión de una organización.

Esquema práctico para la construcción de un Cuadro de Mando

Para construir un cuadro de mando hay que saber qué se espera de él desde la gestión. Se tiene que conocer cuál es el peso de cada perspectiva para lograr un objetivo estratégico, entendiendo que el CMI es para cada objetivo estratégico. Suelo(s/f)

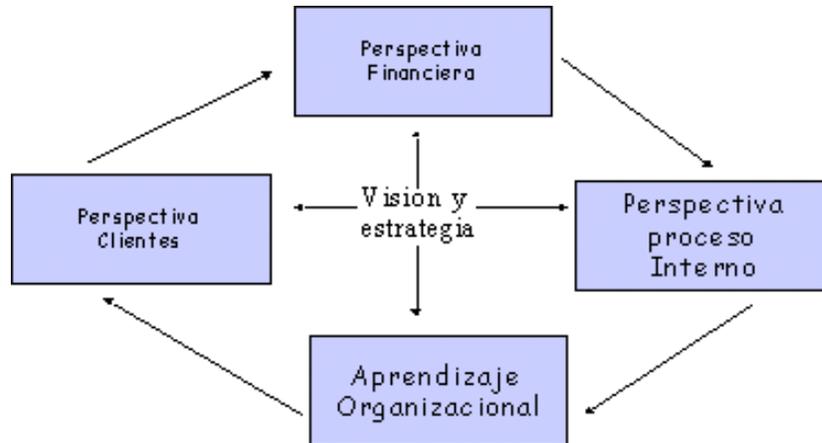
1. Reflexión y planificación estratégica: Consiste en el diagnóstico organizacional. De este modo se conoce la visión, se escribe la misión, se recaban los valores y se genera la visión compartida. Identificar los valores contribuye a dar sentido de pertenencia, al compromiso por la excelencia, al trabajo en equipo y a facilitar la comunicación. La visión compartida sirve para establecer las bases para el consenso en los objetivos; a partir de allí se formulará la estrategia y las metas.
2. Puesta a punto del Sistema de Información: Es necesario consolidar un Sistema de Información Gerencial que permita tomar decisiones, que brinde información sobre el rendimiento actual y los respectivos responsables. Los datos no constituyen información. Hay que ordenarlos y disponerlos para cuando surge la necesidad de tomar decisiones. La información debe estar disponible y ser compartida para que sea la base de las decisiones actuales. Debe ser observada, transmitida, analizada, aprendida y aplicada.
3. Establecer los Objetivos y Metas: Que serán monitoreados con el cuadro de mando integral. Cada elemento del cuadro de mando debe tener fijados sus objetivos de manera que permita, a quien gestione, verificar el cumplimiento de la estrategia.

4. Selección de Indicadores: estableciendo el sentido y la tendencia evolutiva de cada uno de ellos y revisando su consistencia lógica.

Según Suelo(s/f) los indicadores deben cumplir los siguientes requisitos:

- Adecuados para el objeto de medida.
- Representar objetivos que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
- Claros, que no den lugar a equívocos.
- Fáciles de obtener.
- Estratégicos.
- Sensibles para identificar las variaciones posibles.
- Precisos.

En este proceso del cuadro de mando integral, a medida que se obtiene información sobre las desviaciones, se pueden instrumentar acciones correctivas.

Figura 5. Balance Scordcard

Fuente: Balance Scordcard

Perspectiva Financiera

La construcción del Balanced Scorecard debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Según Pérez (s/f)

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata sino que deben efectuarse cierres que aseguren la consistencia de la información.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados Pérez (s/f): Índice de liquidez, Índice de Endeudamiento y el Índice de Rendimiento del Capital Invertido, Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos.

Perspectiva de Cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, “con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios” Pérez (s/f). Además, aquí se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes. Sin el estudio del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas.

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de costos. En este bloque los indicadores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Según Pérez (s/f) analiza la “adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero”

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

1. Procesos de Innovación. Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

2. Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
3. Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, entre otros.

Perspectiva del Aprendizaje organizacional

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas; según Pérez (s/f) “se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar” .Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente señalado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Technology Broker

El Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el “conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio” Brooking (1997).

Según Brooking (1997)

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente; lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global

En base a lo anterior, resulta importante expresar que siempre ha estado presente el Capital Intelectual en la organización aportando beneficios

inmateriales que ahora se dan por desconocidos. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y por consiguiente, constituyen un activo, con el cual se hace referencia como la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Annie Brooking, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles. Las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones:

- 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- 2) planificar la investigación y desarrollo.
- 3) proveen información básica para programas de reingeniería.
- 4) proveen un foco para educación organizacional y programas de formación.
- 5) calculan el valor de la empresa.
- 6) amplían la memoria organizativa.

El Capital Intelectual está formado por cuatro categorías de activos:

- Activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, entre otros.).

- Activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades).
- Activos de propiedad intelectual (patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales, entre otros.).
- Activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, entre otros).

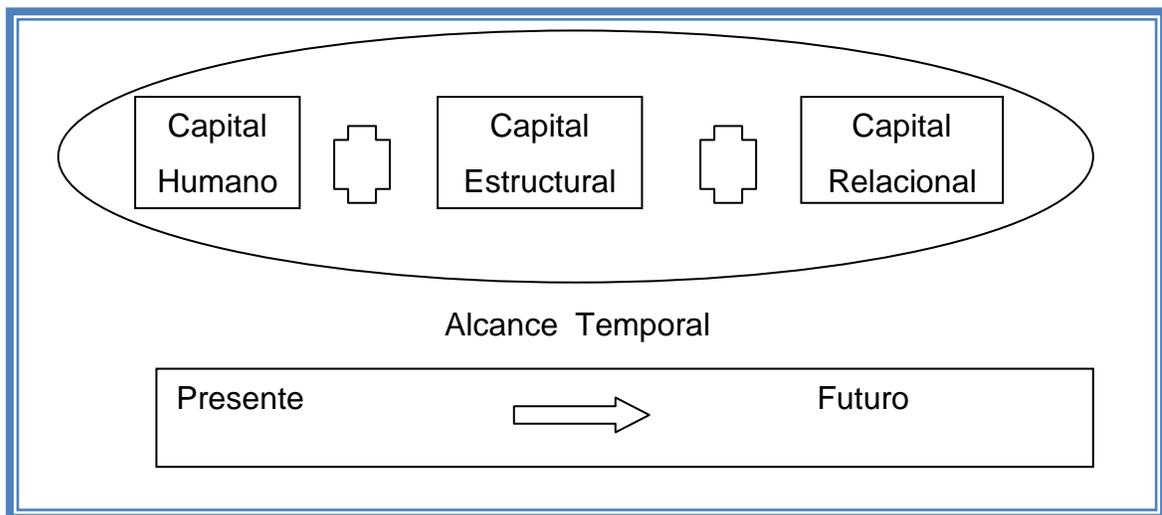
Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo Technology Broker supone que la suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

Modelo Intelec (Intellectus)

Este modelo fue desarrollado en el año 1997 bajo la dirección del Dr. Eduardo Bueno, la coordinación de María Arrien y Oscar Rodríguez y promocionado por el Instituto Euroforum Escorial de España. Según Bueno (s/f). “Incluye la identificación y medición de los recursos intangibles valiosos, con la finalidad de visualizarlos, además de incorporar la gestión del proceso de crecimiento del Capital Intelectual y transformarlo en recursos” La medición del Capital Intelectual en este proyecto se refleja en indicadores, en la importancia de su Capital Humano, en la ideal decidida de transformación,

en atención a los clientes y en su impacto social; tratando no de inventariar todos los factores intangibles de la organización, sino solo aquellos rentables, siguiendo una lógica en la relación temporal de los indicadores que va del presente hacia el futuro.(Figura 6).

Figura 6. Modelo Intelec (Intellectus)



Fuente: Universidad Autónoma de Madrid (2002). Tomado de Euroforum (1998)

Según García (s/f)

El modelo Intellectus se enmarca en el campo de trabajo relativo a la medición de los conocimientos de las organizaciones y presenta una propuesta sistémica, abierta, dinámica, flexible e innovadora de medición de los activos intangibles ocultos en los estados contables que la empresa posee y/o controla en un momento de tiempo concreto.

Indicadores que afectan la medición del Capital Intelectual

Es importante destacar que las empresas miden cada componente del Capital Intelectual a través de Indicadores que no están estandarizados, dado que no existen normas de general aceptación que guíen la medición de estos recursos y la posterior elaboración de Informes de Capital Intelectual.

- En cuanto a capital humano, se identifican las siguientes categorías de Indicadores: 1) perfil de empleados, 2) capacidad para trabajar en diferentes entornos (geográficos y funcionales), 3) rotación de empleados, 4) capital educativo, 5) compromiso y motivación, 6) formación permanente, 7) aprendizaje continuo a través de las relaciones con agentes externos, y 8) resultados del capital humano (Cuadro 1).

Cuadro 1. Indicadores del Capital Humano del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.

Componente	Indicadores	
	Absolutos	De Eficiencia
Inversión en formación (se		Empleados formados / empleados N° de sugerencias/empleados N° de abandonos/empleados Salario mínimo/ salario máximo 1-(N° de bajas accidentes/N° empleados) 1-(horas de absentismo/horas efectivas) 1-(N° de directivos/ N° empleados) Cuota de mercado

Continúa Cuadro 1

Continúa Cuadro 1

Capital Humano	puede desagregar en los diferentes tipos de información impartida y quienes la recibe)	$1 - (\Delta \text{ costes salariales} / \Delta \text{ ventas netas})$ Horas efectivas /horas de formación Índice de motivación Ingreso de jóvenes alto potencial Ingreso de especialistas Rotación interna Grado a cobertura de habilidad Horas per cápita de formación Horas per cápita de formación en idiomas Horas de formación específica de para el personal asalariado Horas de formación interna/ horas de formación proporcionada. % de graduandos universitarios % de empleados con estudios de bachillerato Índice de satisfacción con cursos de formación Nivel medio de cualidades de liderazgo en gestión. Nivel medio de habilidades emocionales de la gestión Nivel medio de energía presente en la organización Edad media del equipo de gestión Antigüedad media del equipo de gestión Edad media del personal Antigüedad media del personal Tasa de abandono Tasa de entrada N° de personas con contratos permanentes.
-----------------------	--	---

Fuente: Nevado y López (2000) y Edvinson y Malone (1998)

- Para el capital relacional se identifican 9 categorías principales: 1) perfil del cliente, 2) cartera de clientes, 3) calidad de la cartera de clientes, 4) imagen pública, 5) stakeholders, 6) nivel de Integración con proveedores, 7) networking, 8) nivel de colaboración e Intensidad de la misma, y 9) resultados del capital relacional.(Cuadros 2 y 3)

Cuadro 2. Indicadores del Capital Relacional o Comercial del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.

Componente	Indicadores	
	Absolutos	De Eficiencia
Capital Relacional o Comercial	Inversión a clientes (servicios, formación, etc.) Trabajos realizados por empresas cualificadas	Cuota de mercado Satisfacción clientes Nuevos clientes/ clientes 1-(clientes perdidos/clientes) Satisfacción de proveedores Número de oficinas Nuevos clientes de componentes Imagen externa con clientes Imagen externa con proveedores de materia prima Imagen externa con proveedores de servicios, Puntualidad en entregas Ventas netas en cuanto a los clientes de sistemas Ventas netas en cuanto a los clientes de componentes (directo e indirecto) Coste de compras de componentes frente al total de ventas de las empresas Coste de compra de proveedores de servicios/ ventas totales empresas N° de proveedores de servicios en sociedad N° de proveedores de servicios con auto sociedad.

Fuente: Nevado y López (2000) y Edvinson y Malone (1998)

Cuadro 3. Indicadores del Capital Comunicacional del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.

Componente	Indicadores	
	Absolutos	De Eficiencia
Capital Comunicacional	Inversiones en marketing (publicidad, promoción de ventas, personal y relaciones públicas)	Cuota de mercado Gastos de marketing/ clientes Nº de vendedores/Nº de empleados Nº de trabajadores del sector de marketing - Nº de vendedores/Nº de empleados

Fuente: Nevado y López (2000)

- Finalmente, se Identifican 12 categorías de indicadores para el capital estructural: 1) infraestructura, 2) infraestructura basada en el conocimiento, 3) apoyo de clientes, 4) procesos administrativos, 5) innovación, 6) agilidad para aprovechar las oportunidades empresariales, 7) calidad y mejora, 8) maximización de beneficios de Liderazgo y cohesión, 9) valores organizativos compartidos, 10) modelos de gestión empresarial avanzados, 11) gestión estratégica compartida, y 12) compromiso social y medioambiental.(Cuadros 4 y 5)

Cuadro 4. Indicadores del Capital de Proceso Internos del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado

Componente	Indicadores	
	Absolutos	De Eficiencia
Capital de Procesos Internos	Inversión en prevención	1-(coste de fallos/ventas netas) Productos nuevos / productos totales
	Inversión en evaluación	Índice de respuesta del proveedor Índice de respuesta al cliente
	Inversión en instalaciones técnicas	Nº de ordenadores/Nº de empleados Cuota de mercado

Fuente: Nevado y López (2000)

Cuadro 5. Indicadores del Capital de Innovación y Desarrollo del Capital Comunicacional del Capital Intelectual necesarios para valorar las empresas del sector privado.

Componente	Indicadores	
	Absolutos	De Eficiencia
Capital de Innovación y Desarrollo	Inversión en I+D+i	Cuota de mercado
	Inversión en patentes y propiedad industrial	Inversión en I+D+i/activo total Nº de ordenadores/Nº de empleados
		Promociones/ puestos de trabajo

Fuente: Nevado y López (2000)

Asimismo es también importante resaltar que existen áreas idiosincrásicas en los Informes de capital intelectual dependiendo del sector de actividad de la empresa (servicio o industria) y también del tipo de actividad específica que desarrolle. En algunos casos este informe tiene entidad propia y constituye un Informe independiente que complementa la información recogida en el tradicional Informe anual de la empresa. En otros casos el Informe de capital intelectual está Integrado dentro del propio informe anual, siendo un apartado o anexo más dentro de este Informe.

Operalización de las variables

En correspondencia con el problema planteado y los objetivos generales y específicos del presente estudio, a continuación se identifican las variables que estructuran la investigación

Cuadro 6. Operalización de las variables

Objetivo de investigación	Variable	Definición conceptual	Definición real	Indicadores	Sub – Indicadores
				Empleados formados / empleados	Lo usa No lo usa
				Nº de sugerencias/empleados	Lo usa No lo usa
				Nº de abandonos/empleados	Lo usa No lo usa
				Salario mínimo/ salario máximo	Lo usa No lo usa

7. Identificar los indicadores del Capital Humano presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.	Capital Humano	Representa el valor acumulado en las inversiones en formación, competencia y habilidades de los empleados de la empresa.	Inversión en formación (se puede desagregar en los diferentes tipos de información impartida y quienes la reciben)	1-(N° de bajas accidentes/N° empleados)	Lo usa No lo usa
				1-(horas de absentismo/horas efectivas)	Lo usa No lo usa
				1-(N° de directivos/N° empleados)	Lo usa No lo usa
				Cuota de mercado	Lo usa No lo usa
				1-(Δ costes salariales/ Δ ventas netas)	Lo usa No lo usa
				Horas efectivas /horas de formación	Lo usa No lo usa
				Masa salarial	Lo usa No lo usa
				Índice de motivación	Lo usa No lo usa
				Cuota de mercado Ingreso de jóvenes alto potencial	
				Ingreso de especialistas	
Rotación interna					

Continúa Cuadro 6

Continúa Cuadro 6

				Grado a cobertura de habilidad	Lo usa No lo usa
				Grado de cobertura de habilidades técnicas	Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa
				Horas per cápita de formación	Lo usa No lo usa
				Horas per cápita de formación en idiomas	Lo usa No lo usa
				Horas de formación específica de para el personal asalariado	Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa
				Horas de formación interna/ horas de formación proporcionada.	Lo usa No lo usa
				% de graduandos universitarios	Lo usa No lo usa
				% de empleados con estudios de bachillerato	Lo usa No lo usa
				Índice de satisfacción con cursos de formación	Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa
				Nivel medio de cualidades de liderazgo en	Lo usa No lo usa

				gestión.	Lo usa
				Nivel medio de habilidades emocionales de la gestión	No lo usa
				Nivel medio de energía presente en la organización	Lo usa No lo usa
				Edad media del equipo d gestión	Lo usa No lo usa
				Antigüedad media del equipo de gestión	Lo usa No lo usa
				Edad media del personal	Lo usa No lo usa
				Antigüedad media del personal	Lo usa No lo usa
				Tasa de abandono	Lo usa No lo usa
				Tasa de entrada	
				N° de personas con contratos permanentes.	

Continúa Cuadro 6

Continúa Cuadro 6

2. Determinar los indicadores correspondientes al Capital de Proceso Internos presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.	Capital de Procesos Internos	Se refiere al conocimiento que se ha ido capturando/institucionalizando dentro de la estructura, los procesos y la cultura de la organización	Inversión en prevención	1-(coste de fallos/ventas netas)	Lo usa No lo usa	
				Inversión en evaluación	Productos nuevos / productos totales	Lo usa No lo usa
				Inversión en técnicas	Índice de respuesta del proveedor	Lo usa No lo usa
					Índice de respuesta al cliente	Lo usa No lo usa
					Nº de ordenadores/Nº de empleados	Lo usa No lo usa
				Cuota de mercado		
				Cuota de mercado	Lo usa No lo usa	
				Satisfacción clientes	Lo usa No lo usa	
				Nuevos clientes/clientes	Lo usa No lo usa	
				1-(clientes perdidos/clientes)	Lo usa No lo usa	
				Satisfacción de proveedores	Lo usa No lo usa	

<p>3. Determinar los indicadores correspondientes al Capital Relacional o comercial presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A</p>	<p>Capital Relacional o Comercial</p>	<p>Tiene que ver con al valoración que la empresa hace del conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.</p>	<p>Inversión a clientes (servicios, formación, entre otros) Trabajos realizados por empresas calificadoras</p>	<p>Índice de lealtad de los clientes en redes Comerciales Número de oficinas Nuevos clientes de componentes Imagen externa con clientes Imagen externa con proveedores de materia prima Imagen externa con proveedores de servicios, Satisfacción de los clientes Puntualidad en entregas</p>	<p>Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa</p>
---	---------------------------------------	---	--	---	---

Continúa Cuadro 6

Continúa Cuadro 6

				Ventas netas en cuanto a los clientes de sistemas	Lo usa No lo usa
				Ventas netas en cuanto a los clientes de componentes (directo e indirecto)	Lo usa No lo usa
				Coste de compras de componentes frente al total de ventas de las empresas	Lo usa No lo usa
				Coste de compra de proveedores de servicios/ventas totales empresas	Lo usa No lo usa
				Nº de proveedores de servicios en sociedad	Lo usa No lo usa
				Nº de proveedores de servicios con auto sociedad.	Lo usa No lo usa
4.Examinar los indicadores correspondient		Recoge aquellos recursos	Inversiones en	Cuota de mercado	Lo usa No lo usa
				Gastos de marketing/	Lo usa No lo usa

<p>es al Capital Comunicacion al presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A</p>	<p>Capital Comunicacional</p>	<p>que la empresa destina a la comunicaci ón con el exterior dentro de sus actividades de marketing.</p>	<p>marketing (publicidad , promoci ón de ventas, venta personal y relaciones públicas)</p>	<p>clientes Nº de vendedores/Nº de empleados Nº de trabajadores del sector de marketing - Nº de vendedores/Nº de empleados</p>	<p>Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa</p>
<p>5.Determinar los indicadores correspondientes al Capital de Innovación y Desarrollo presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.</p>	<p>Capital de innovación y desarrollo</p>	<p>Capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Inversión en I+D Inversión en patentes y propiedad industrial</p>	<p>Cuota de mercado Inversión en I+D+i/activo total Nº de ordenadores/Nº de empleados Promociones/ puestos de trabajo</p>	<p>Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa Lo usa No lo usa</p>

Fuente: Elaboración propia

Definición de Términos

Capital intelectual: diferencia existente entre el valor según libro y el valor de mercado. Edvinsson y Malon (1998)

Capital relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Gómez (2007)

Capital organizacional: son todas aquellas pertenencias de la organización cuando los trabajadores se retiran. Gómez (2007)

Capital humano: conjunto de recurso humano con los que cuenta la empresa. Esencialmente el término se refiere al valor de los conocimientos y experiencia que intervienen en el trabajo y que proporcionan beneficio a la empresa. Gómez (2007)

Valor contable: Valor de los activos que se registra en el estado financiero y en los libros de contabilidad de una empresa. Diccionario de Administración y Finanzas (1999)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta la metodología a ser aplicada para lograr la obtención de información apreciable y fehaciente que permita alcanzar, de manera precisa, los objetivos propuestos en la investigación. Así pues, se describen a continuación los tipos de investigación, diseño y técnicas a emplear para llegar a la solución del problema planteado

Nivel y Diseño de Investigación

Es la estructura a seguir en la investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de conseguir resultados confiables; constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado. Está enfocado a una serie de actividades sucesiva y organizada que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican el paso y pruebas a efectuar y la técnica a utilizar para recolectar y analizar los datos.

Ramírez (1999; 82) considera que “se debe dejar claramente establecido cuál va a ser el nivel de profundidad que tendrá la investigación”. Es por ello, que las características de la temática planteada en base a los aspectos generales que envuelven el fenómeno denominado Capital Intelectual ubican el nivel de la investigación como de carácter descriptivo.

Al respecto Hernández, Fernández, Baptista (1994; 60) exponen:

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es

y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Esta sub-sección del marco metodológico hace referencia a cómo se va a realizar la investigación. Balestrini (2001; 11) opina que “es indudable que la organización y elaboración de un proyecto, en cuanto a la estrategia de la investigación que se defina, está en función del tipo de problema que se pretenda estudiar y de los objetivos establecidos al interior del mismo”

Por tanto, de acuerdo a las características en las cuales se ha presentado la investigación, ésta se identifica entre las distintas alternativas como un proyecto de campo, la cual según el Manual de la UPEL, (1998; 8) indica que:

Investigación de Campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son

recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primarios.

Unidad de Análisis

En virtud que la investigación está orientada a la caracterización del Capital Intelectual; para lo cual, no será necesaria la selección de una muestra, pues la información será recogida en la Dirección de Capital Humano de la empresa Sigo S.A., específicamente a través de las siguientes personas:

- Sra. Amaloea Veliz Gerente de Capital Humano.
- Sr. Raúl Reyes Universidad Corporativa
- Sra. Pierina Fernández Operaciones y Mercadeo.
- Sra. Mirzam Medina Gerente Corporativa de Captación y selección.
- Sra. Mayerlin López Departamento de Seguridad Industrial.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas a emplear para el desarrollo del trabajo son:

Entrevistas.

La Entrevista consiste en la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto, como lo expresa Sabino (2002; 106):

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una información. El investigador formula preguntas a la persona capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Resulta conveniente acotar que esta técnica se empleara en el desarrollo del anexo 1, aplicado a la Sra. Amaloa Veliz, Gerente de la Dirección de Capital Humano de la empresa Sigo S.A.,.

Entrevista Formalizadas.

Según Sabino (2002; 109)

Se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecen invariables. Comúnmente, se administran a un gran número de entrevistados para su posterior análisis estadístico.

En lo expuesto anteriormente, se expresa que este tipo de entrevista es empleada por la secuencia presente en el momento de realizar la entrevista, con el fin de mantener un mejor control en la obtención de la

información por parte del investigador. Resulta conveniente acotar que esta técnica se empleara en el desarrollo del anexo 2 aplicados a:

- Sr. Raúl Reyes Departamento Universidad Corporativa
- Sra. Pierina Fernández Departamento Operaciones y Mercadeo.
- Sra. Mirzam Medina Gerente Corporativa de Captación y selección.
- Sra. Mayerlin López Departamento de Seguridad Industrial.

Instrumento de Recolección de Datos

Ramírez (1999; 137) expresa que “el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”.

Guía de entrevista “es el instrumento de propio de la técnica de la entrevista, en ella se señala los temas o aspectos en torno a los cuales se va a preguntar”

La técnica es la entrevista focalizada, la cual requiere del uso de un instrumento de preguntas con respuestas abiertas y cerradas, por ello se escogió el “instrumento más utilizado para recolectar datos” Hernández, Fernández, Baptista (1994; 391) como lo es el cuestionario en vista de ser estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que

también puede incluir los procedimientos del trabajo, como las instrucciones para seleccionar, acercarse e interrogar a los entrevistados.

Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar. Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Un cuestionario debe minimizar el error de respuestas. El error surge cuando los participantes dan respuestas inexactas o cuando sus respuestas se registran o analizan de manera incorrecta.

Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos a emplear es el análisis cualitativo, en vista que el volumen de datos obtenidos en las entrevistas realizadas a las distintas personales mencionadas con anterioridad que desempeñan cargos en el Departamento de Capital Humano de la empresa Sigo S.A, serán transcritos en cuadros en los cuales se plasmarán la información obtenida con la respectiva descripción de cada uno de los indicadores empleados por la organización con la finalidad de posteriormente realizar el análisis respectivo.

Como lo expresa Hernández, Fernández, Baptista (1994; 581) “simboliza el desarrollo del análisis cualitativo como una espiral, en la cual se cubren varias fases o diversos ángulos del mismo objetivo de estudio”.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El desarrollo del Capítulo IV, está basado en la presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación los cuales serán desarrollados a continuación.

Identificación de los indicadores del Capital Humano presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.

Con el uso de los indicadores del Capital Humano se pretende recoger información referente a los conocimientos, aptitudes, motivación, remuneración, formación, entre otros aspectos relacionados con los trabajadores de la empresa.

De la totalidad de 32 indicadores relacional al Capital Humano dentro de la empresa Sigo S.A., no se consideran los siguientes:

Nº de sugerencias/empleados

Nº de abandonos/empleados

Salario mínimo/ salario máximo

1-(Nº de bajas accidentes/Nº empleados)

1-(horas de absentismo/horas efectivas)

1-(Nº de directivos/ Nº empleados)

Cuota de mercado

Horas efectivas /horas de formación

Ingreso de jóvenes alto potencial

Rotación interna

Horas per cápita de formación en idiomas

Horas de formación interna/ horas de formación proporcionada

Sin embargo los indicadores empleados por la empresa son las siguientes:

Indicador: Porcentaje de empleados formados

Este indicador le permita a la empresa tener un control en cuanto a la formación obtenida por sus trabajadores, con la finalidad que los mismos estén acorde a las necesidades de sus respectivos puestos de trabajo, sirviendo de base a la empresa para analizar el avance que poseen sus empleados dentro de la misma y permitiéndole hacer seguimientos en la formación dentro de los puestos de trabajo.

Valores o rango considerados: entre un 30 – 50%

Forma de cálculo: $(\text{Empleados formados} / \text{empleados}) * 100$

Fuente auditable: Reporte de capacitación del personal

Indicador: Relación de costes salariales y las ventas netas

Es considerado este indicador por la empresa porque la ha de permitir determinar la relación existente entre los costos de personal y los ingresos que presenta la organización, siendo la información arrojada de suma importancia para mantener o bajar los costos relacionados a esta área dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa.

Valores o rango considerados: 8% aproximado

Forma de cálculo: $(\text{costes salariales} / \text{ventas netas}) * 100$

Fuente auditable: Documentación interna

Indicador: Índice de motivación

El valor obtenido de este indicador resulta significativo para la empresa, pues a partir de este valor, la misma puede visualizar de cierta manera el grado de estimulación que presentan sus trabajadores y le ha de permitir poder tomar correctivos en los casos que sean necesarios; por ejemplo, impartir charlas o talleres sobre estimulaciones en el puestos de trabajo, interrelaciones personales, superaciones, entre otros, con la finalidad de que sus trabajadores se sientan acorde en la organización y puedan de esta manera desarrollar sus actividades de forma optima .

Valores o rango considerados: 65% aproximado

Fuente auditable: Reporte de la empresa GREAT PLACE TO WORD

Indicador: Ingreso de especialistas

Dentro de la empresa es considerado este indicador pues permitir obtener información en cuanto a los especialistas que posee dentro de la empresa.

Valores o rango considerados: La empresa no proporcionó información.

Forma de cálculo: $(\text{Empleados especialistas} / \text{empleados}) * 100$

Fuente auditable: Reportes de ingresos de personal

Indicador: Grado a cobertura de habilidad

La información obtenida de este indicador es muy importante para la empresa porque le arroja información referida al grado de desenvolvimiento que presentan los trabajadores de puestos claves dentro de la organización y de esta manera, le ha de permitir a la misma hacer un seguimiento y establecer de cierta forma un monitoreo al desempeño de éstos trabajadores.

Valores o rango considerados: Este indicador se está considerando con un fin de detección de necesidades y de esa forma montar los planes de formación; cabe resaltar que no está establecido un valor o número específico en cuanto a este indicador.

Forma de cálculo: Pruebas Internas en las cuales los términos a medir serían:

- En altos desarrollos
- En desarrollo
- Requiere desarrollo

Fuente auditable: Reportes de pruebas internas

Indicador: Horas per cápita de formación

Es considerado dentro de la organización este indicador porque le arroja información útil, desde la perspectiva que le ha de permitir tener un control en cuanto a las horas de formación recibidas por sus trabajadores.

Valores o rango considerados: 32 horas

Fuente auditable: Registro del personal.

Indicador: Horas de formación específica de para el personal asalariado

Dentro de la organización Es considerado este indicador porque le arroja información útil, desde la perspectiva que le ha de permitir tener un control en cuanto a las horas de formación en algún determinado aspecto recibidas por sus trabajadores claves.

Valores o rango considerados: Esta información esta segmentada por cada área o departamento al que se está refiriendo y de cierta manera

depende del programa de cada curso; por ejemplo en el área de formación de directivo se establecen 200 horas de formación.

Fuente auditable: Registro de capacitación del personal.

Indicador: Porcentaje de graduandos universitarios

La información arrojada por este indicador ha de permitirle a la empresa, tener información sobre los trabajadores que poseen estudios superiores con la finalidad de graficarlos y poder realizar estudios en cuanto a su crecimiento a través de intervalos de periodos.

Valores o rango considerados: Dentro de la empresa no se poseen un valor estándar como tal; pero si se saben cuántos trabajadores pose con este nivel de formación.

Forma de cálculo: $(N^{\circ} \text{ de trabajadores con título universitarios} / N^{\circ} \text{ de trabajadores}) * 100$

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Porcentaje de empleados con estudios de bachillerato

La información arrojada por este indicador ha de permitirle a la empresa, tener información sobre los trabajadores que poseen estudios básicos con la finalidad de graficarlos y poder realizar estudios en cuanto a su crecimiento a través de intervalos de periodos.

Valores o rango considerados: Dentro de la empresa no se poseen un valor estándar como tal; pero si se saben cuántos trabajadores pose con este nivel de formación.

Forma de cálculo: $(N^{\circ} \text{ de empleados con formación básica} / N^{\circ} \text{ de trabajadores}) * 100$

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Índice de satisfacción con cursos de formación

Se considera la información otorgada por este indicador, desde el punto de vista que le ha de permitir a la empresa cierta manera determinar si la información que se quiso transferir a su personal fue captada por estos

Valores o rango considerados: Se evalúa en base a 5 puntos; por encima del 4.5

Forma de cálculo: Pruebas Internas (pruebas o encuesta reactivas)

Fuente auditable: Reportes de pruebas internas.

Indicador: Nivel medio de cualidades de liderazgo en gestión.

La información obtenida de este indicador es muy importante para la empresa porque le ha de permitir a la misma obtener información sobre los niveles de liderazgo o dirección que presentan sus trabajadores en puestos claves dentro de la organización y de esta manera, le ha de permitir a la

empresa hacer de cierta manera un seguimiento, estableciendo un monitoreo en este aspecto.

Valores o rango considerados: GREAT PLACE TO WORD realiza un ranking empresarial en el cual de 50 empresas participantes la ubica ideal sería entre 1-20

Forma de cálculo: Pruebas Internas y GEAT PLACE TO WORD.

Fuente auditable: Reportes de Pruebas Internas y de GREAT PLACE TO WORD.

Indicador: Nivel medio de habilidades emocionales de gestión

Este aspecto es considerado dentro de la organización por su valiosa información pues le permite conocer la situaciones emocionales por las cuales estén pasando trabajadores de áreas claves para la empresa, y por medio de esta información se precederán a todas los correctivos pertinentes al respecto.

Valores o rangos considerados GREAT PLACE TO WORD realiza un ranking empresarial en el cual de 50 empresas participantes la ubica ideal sería entre 1-20

Fuente auditable Reportes de pruebas internas.

Indicador: Nivel medio de energía presente en la organización

Este indicador es considerado dentro de la organización por ser un factor determinante en cuanto al dinamismo, ímpetu, vigor, entre otros aspectos presente en sus trabajadores, lo cual ha de considerarse en el momento necesario para reconocer o resaltar este aspecto o en caso contrario para aplicar correctivos necesarios.

Valores o rango considerados: GREAT PLACE TO WORD realiza un ranking empresarial en el cual de 50 empresas participantes la ubica ideal sería entre 1-20

Forma de cálculo: GREAT PLACE TO WORD

Fuente auditable: Reportes de GREAT PLACE TO WORD.

Indicador: Edad por rango del equipo de gestión

Este indicador ha de ofrecer información a la empresa que ha de presentarla mediante gráficos, para llevar un control y una mejor visualización de este aspecto.

Valores o rango considerados: 26- 35 años

Forma de cálculo: $(\text{Número de trabajadores por rango} / \text{Número de trabajadores del área de gestión}) * 100$

Rangos empleados (edad):

21 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

Más de 41

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador Antigüedad por rango del equipo de gestión

Este indicador ha de ofrecer información a la empresa que ha de presentarla mediante gráficos, para llevar un control y una mejor visualización de este aspecto.

Valores o rango considerados: 3- 8 años

Forma de cálculo: $\text{Número de trabajadores por rango} / \text{Número de trabajadores del área de gestión} * 100$

Rango de antigüedad (Años):

0 – 2

3 – 5

6 – 8

9 – 12

Más de 12

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Edad media del personal

El valor arrojado por este indicador le permita a la empresa saber de cierta manera la edad en la que se encuentran distribuidos sus trabajadores.

Valores o rango considerados: 23 años a ± 3

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador Antigüedad media del personal

El valor arrojado por este indicador le permita a la empresa saber de cierta manera la antigüedad en la que se encuentran distribuidos sus trabajadores.

Valores o rango considerados: 3 a 6 años

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Tasa de abandono

Este indicador es muy importante para la empresa porque la ha de permitir tener un control de la salida de sus trabajadores, bajo los cuales se realizaran estudios o análisis para ver su variación a través del tiempo

Valores o rango considerados: + 50 %

Forma de cálculo: $(\text{Salida de trabajadores} / \text{total de trabajadores}) * 100$

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Tasa de entrada

Este indicador es muy importante para la empresa porque la ha de permitir tener una relación en cuanto a nuevos ingresos de personal con la finalidad de saber el crecimiento en este nivel y ver su variación a través en diversos periodos.

Valores o rango considerados: + 50%

Forma de cálculo: $(\text{ingreso de trabajadores} / \text{total de trabajadores}) * 100$

Fuente auditable: Registro del personal

Indicador: Número de personas con contratos permanentes.

Este indicador resulta muy importante porque permite mantener un control de de los empleados con contratos permanentes dentro de la organización.

Valores o rango considerados: Existe una distribución natural es un 60 fijos - 40 contratados.

Forma de cálculo: $(\text{número de trabajadores con contrato} / \text{número de trabajadores}) * 100$

Fuente auditable: Registro del personal

Determinación de los indicadores correspondientes al Capital de Proceso Internos presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.

El uso de los indicadores del Capital de Procesos está fundamentado en conocer la calidad que tiene la empresa en sus procesos, productos y servicios que le permitan una ventaja competitiva.

De la totalidad de 6 indicadores la empresa Sigo S.A., considera el siguiente indicador:

Indicador: Porcentaje de nuevos productos

Es considerado debido a que le permite a la empresa hacer estudios sobre la proporción de los nuevos productos que están siendo distribuidos por la misma, lo que le ha de permitirle graficar las variaciones en cuanto a crecimiento o disminuciones de los mismos.

Valores o rango considerados: La empresa en la actualidad posee aproximadamente 300.000 ítem diferentes; su función primordial es su comercialización razón por la cual los productos nuevos no depende de la empresa; resulta importante comentar que existe un control en canto a este indicador el cual es de bajo impacto para la empresa por la situación país y debido a que no está en su mano la aparición de dichos productos nuevos.

Forma de cálculo: $(\text{Productos nuevos} / \text{productos totales}) * 100$

Fuente auditable: Plataforma tecnológica innova de la empresa

Sin embargo no son considerados los siguientes indicadores:

1-(coste de fallos/ventas netas)

Índice de respuestas de proveedores

Índice de respuesta al cliente

Nº de ordenadores/Nº de empleados

Cuota de mercado

Determinación de los indicadores correspondientes al Capital Relacional o Comercial presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A.

El uso de los indicadores del Capital está fundamentado en conocer las relaciones con los proveedores y clientes, así conocer el grado de satisfacción de estos, clientes que se ganan o se pierden, entre otros aspectos.

En la empresa Sigo S.A., no se emplean los siguientes indicadores:

Cuota de mercado

Satisfacción de proveedores

Número de oficinas

Nuevos clientes de componentes

Imagen externa con proveedores de materia prima

Imagen externa con proveedores de servicios

Puntualidad en entregas

Ventas netas en cuanto a los clientes de sistemas

Ventas netas en cuanto a los clientes de componentes (directo e indirecto)

Coste de compras de componentes frente al total de ventas de las empresas

Coste de compra de proveedores de servicios/ ventas totales empresas

Proveedores de servicios en sociedad

Nº de proveedores de servicios con auto sociedad.

Sin embargo son considerados los siguientes indicadores:

Indicador: Satisfacción clientes

La empresa considera este indicador por arrojar información muy importante en cuanto a la relaciones con los clientes pues le determinara el nivel de simpatía que tienen los cliente hacia la empresa con el fin de establecer cualquier tipo de correctivo que sea necesario para que siempre el cliente se encuentre a gusto con la organización.

Valores o rango considerados Esta en 9 puntos como mínimo

Forma de calculo: Se considera aspectos como: Atención, productos, comodidad, servicio, ambiente, entre otros aspectos.

Fuente auditable: Fuentes internas

Indicador: Nuevos clientes

Este indicador ha de permitirle a la empresa determinar el crecimiento que ha tenido la misma en cuanto a cliente se refiere.

Valores o rango considerados: El promedio está entre unos 10.000 nuevos clientes al mes entre todas las sucursales: es decir, a nivel nacional. (2-5%)

Fuente auditable Fuentes internas sistemas informáticos

Indicador: Relación de clientes perdidos

Determinar la porción de clientes potenciales o cuentas claves perdido por la empresa (clientes muy bien monitoreados), los cuales son los que

realizan grandes compras y están en constante relación otorgándole a la empresa mayor beneficio razón por la cual la motivación de la misma en todo proceso de conservación y protección de este tipo de clientes.

La empresa por sus características tiene una diversidad de clientes los cuales pueden ser por compras quincenales, mensuales o vacacionales, razón por la cual se protegen de cierta manera los clientes claves.

Valores o rango considerados: Por la condiciones de isla el movimiento de cliente es mayor es muy difícil monitorearlo y solo se ve los indicadores para clientes claves para la organización ara hacer un monitoreo y tomar medidas pertinentes actual mente se encuentra reestructurándose y ahora serian clientes V.I.P (1-3%)

Formula: $(\text{clientes perdidos} / \text{clientes}) * 100$

Fuente auditable: Fuentes Internas

Indicador Imagen externa con clientes

La consideración de este indicador este enfocado en la visualización que poseen los clientes o personas externas a la empresa, lo cual es de suma importancia para la misma, porque le ha de permitir tener una mayor comprensión sobre la imagen que tienen sus clientes, lo cual ha de someterse en consideración para tomar en cuenta estos aspectos y corregirlos con la finalidad de seguir conservando su posicionamiento en el mercado

Valores o rango considerados: La empresa NILSEN hace el análisis cualitativo que determinan cual es la percepción del cliente.

Buscando siempre romper expectativa de forma positiva y de cierta manera ver la inclinación de los clientes y que las perspectivas sean buenas.

Fuente auditable: Fuentes internas

Examen de los indicadores correspondientes al Capital Comunicacional presente en el Capital Intelectual usado en la empresa Sigo S.A

La aplicación de los indicadores del Capital está orientada en conocer aquellos recursos que la empresa destina a la comunicación con el exterior dentro de sus actividades de marketing.

Resulta oportuno mencionar que dentro de la empresa existe un Departamento Mercadeo compuesto por 3 trabajadores y función está enfocado a la publicación de revistas y vallas publicitarias, razón por la cual en base a la pocas personas que laboran en ésta área no son considerados dichos indicadores por los momentos puesto que los mismo se encuentran en proyecto.

Indicadores no empleados por la empresa Sigo S.A.

Cuota de mercado

Gastos de marketing/ clientes

Nº de vendedores/Nº de empleados

Nº de trabajadores del sector de marketing - Nº de vendedores/Nº de empleados

Cabe destacar que los indicadores antes mencionados no son empleado dentro de la organización, pues los mismos están como un proyecto para el año 2010

Determinación de los indicadores correspondientes al Capital de Innovación y Desarrollo presente en el Capital Intelectual usados en la empresa Sigo S.A.

Los indicadores empleados en la empresa son los siguientes:

Indicador: Inversión en I+D+i/activo total

Es empleado por la empresa en vista que le ha de permitir a la misma manejar un control en cuanto al nivel de inversión en esta área, para posibles seguimientos pertinentes con la finalidad de ver sus variaciones.

Forma de cálculo: $(\text{Inversión en I+D+i}/\text{activo total}) * 100$

I+D+i = innovación, desarrollo, investigación.

Fuente auditable Inversiones realizadas por la empresa.

Indicador: Promociones/ puestos de trabajo

Se refiere al número de trabajadores que tuvieron un ascenso o promoción en el periodo mostrando la decisión de la empresa de suplir las vacantes con el propio. Este indicador es considerado por la empresa por permitirle obtener información en cuanto a las promociones presente en la misma, en la cual se debe tener en cuenta el nivel o categoría y el área a la cual pertenece; también debe mostrar el nivel académico y el género., para tener un mejor manejo de dicha información.

Forma de cálculo: $(\text{Número de personal ascendido o promovido} / \text{Número de vacantes total}) * 100$

Fuente auditable Planilla de remuneración

Sin embargo los no empleados son los siguientes:

Cuota de mercado

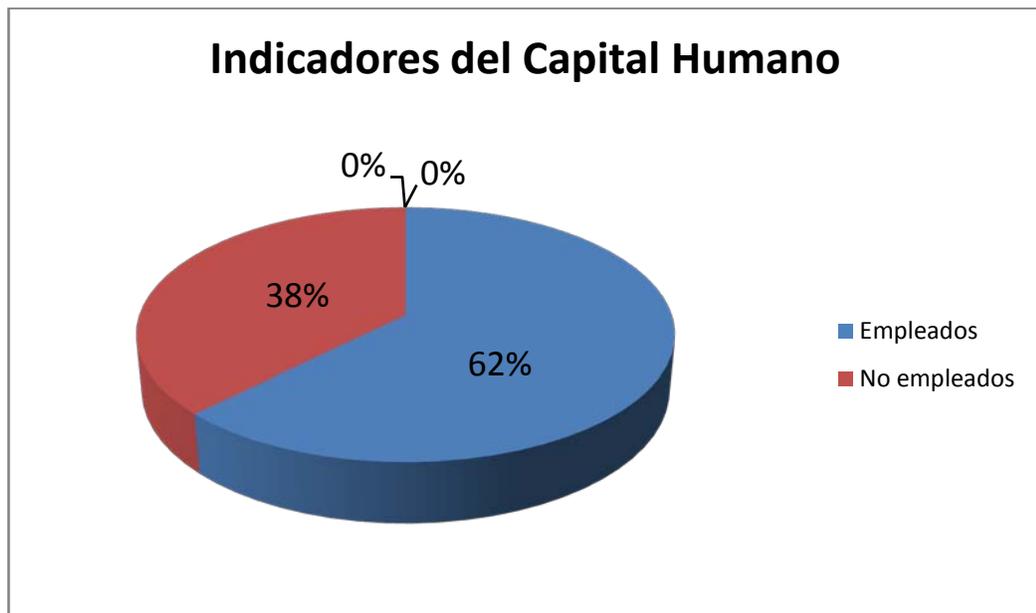
Nº de ordenadores/Nº de empleados

CONCLUSIÓN.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos; procesados los mismos y obtenida la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron resultados que permiten presentar las siguientes conclusiones:

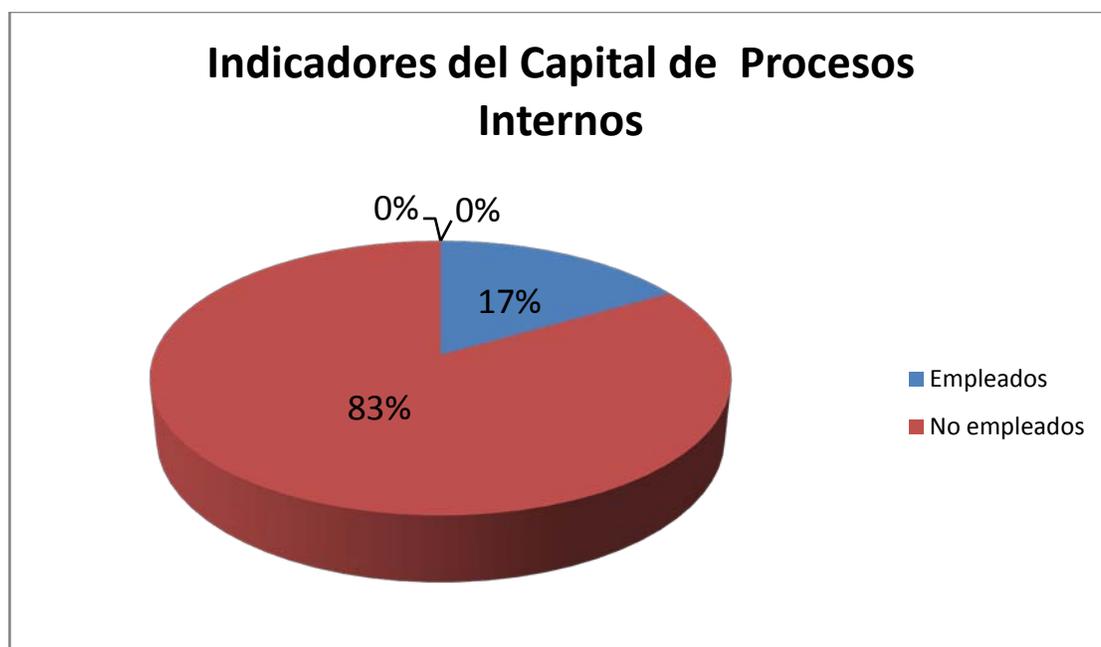
- De la totalidad de 32 indicadores manejados en la investigación referidos al Capital Humano presente en el Capital Intelectual, resulta importante expresar que en la empresa Sigo. S.A se consideran 20 indicadores los cuales representan un 62% y el 38% representan los 12 indicadores no empleados por la misma, de los cuales un 25% de estos se encuentran en proyecto por la empresa. (Gráfico 1)

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

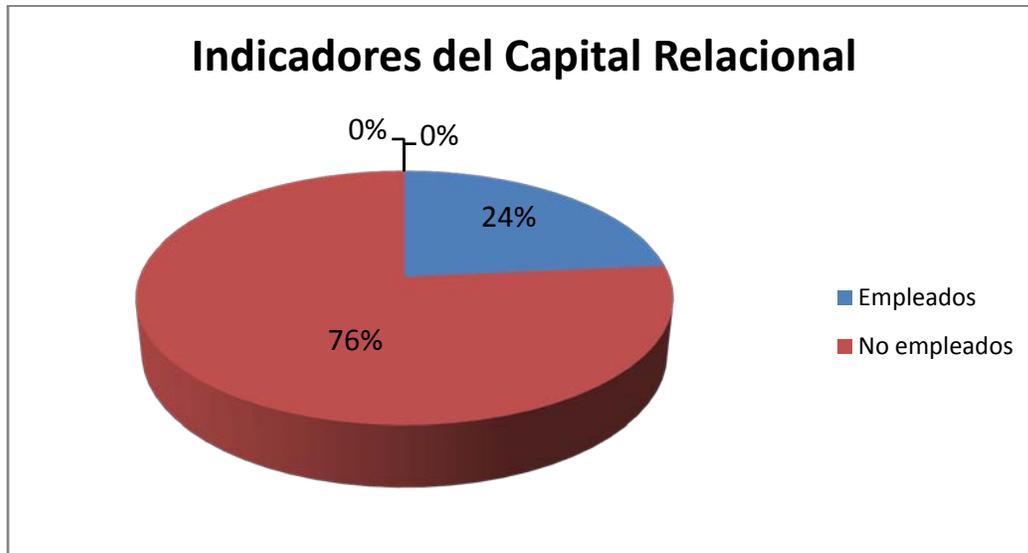
- De la totalidad de 6 indicadores manejados en la investigación referidos al Capital de Proceso Internos presente en el Capital Intelectual; resulta importante expresar que en la empresa Sigo. S.A se considera 1 indicador lo cual representa un 17 % y 83 % están ubicados los 5 indicadores no empleados por la misma.(Gráfico 2)

Gráfico 2

Fuente: Elaboración propia

- De la totalidad de 17 indicadores manejados en la investigación referidos al Capital Relacional o Comercial presente en el Capital Intelectual; resulta importante expresar que en la empresa Sigo. S.A se considera 4 indicador lo cual representa un 24 % y 76 % están ubicados los 13 indicadores no empleados por la misma, de los cuales el 69,23 % de estos no son aplicados en virtud de la naturaleza de la empresa.(Gráfico 3)

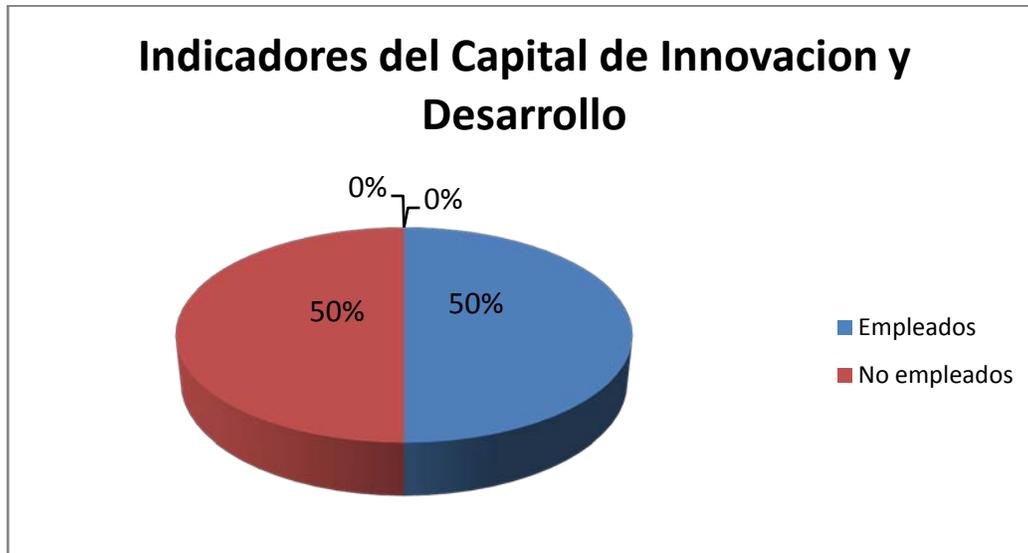
Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

- De la totalidad de 4 indicadores manejados en la investigación referidos al Capital Comunicacional presente en el Capital Intelectual; resulta importante expresar que en la empresa Sigo. S.A no son considerados pues se encuentran en un proceso de creación de los mismos pues está presente como una meta para este departamento de marketing la creación de estos indicadores.
- De la totalidad de 4 indicadores manejados en la investigación referidos al Capital de Innovación y Desarrollo presente en el Capital Intelectual; resulta importante expresar que en la empresa Sigo. S.A se consideran 2 indicadores que representan un 50% y en el otro 50% están ubicados los 2 indicadores no empleados por la misma. (Gráfico 4)

Gráfico 4



- En virtud de todo lo anteriormente explicado, se puede considerar que la empresa Sigo S.A, se encuentra en un posicionamiento dirigido hacia un mayor y mejor comprensión de su Capital Intelectual, tomando en consideración que la misma en ciertos aspectos, emplea algunos indicadores tratados en la presente investigación y en el caso de aquellos no aplicados, no se están empleando en la actualidad debido a que se encuentran en proyecto o en su defecto no están en relación con las características o naturaleza del negocio.

RECOMENDACIÓN.

Un aspecto muy importante observado durante en el proceso de obtención de información en la empresa Sigo S.A, se presentan situaciones en la cual, la información no se encuentra unificadas como es el caso de las formaciones otorgadas que dependiendo del área a que estén referidas; éstas manejan un control y registros de las mismas de manera separada, mas no hay una unificación en cuanto a este aspecto; razón por la cual resulta conveniente referir a la consideración de una consolidación de la información con la finalidad de llevar un mejor control y fácil consulta en cuantos a estos aspectos.

En vista que la empresa posee conocimientos sobre algunos indicadores referentes al Capital Intelectual, resulta importante exhortar la consideración en un futuro no muy lejano en cuanto a la valoración de éste Capital, como una medida de control de este activo intangible, el cual le ha de proporcionar ventajas completivas en comparación con otras empresas que para ese momento no lo estén considerando.

En cuanto a los indicadores no empleados por la empresa, sería conveniente que la misma considerara los relacionados con la Cuota de Mercado en cuanto al Capital Comunicacional y el Capital de Innovación y Desarrollo en vista que este indicador le permitiría a la empresa poseer un mayor conocimiento en cuanto a su posicionamiento en el mercado, lo cual sería una fuente importante para tomas de decisiones en aspectos relacionados en esta área.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRINI A., Miriam. (2001). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

BROOKING, Annie. (1997), "El Capital Intelectual", Paidós Empresa, Barcelona.

CHIAVENATO Idalberto. (1998) Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Mc Graw Hill, Pág. 4

DICCIONARIO tiempo para el 2000 (1999). Diccionario de administración y finanzas. Grupo Zeta y Tiempo.

ENCICLOPEDIA Encarta (1998), "La Revolución Tecnológica". Microsoft Corporation.

EDVINSON, Leif y Malone, Michael. (1998). El capital Intelectual. Grupo Norma. Colombia.

EUROFORUM (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).

HERNÁNDEZ S., Roberto – FERNÁNDEZ C., Carlos – BAPTISTA L., Pilar. (1994). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

KAPLAN, Robert S. and David P. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

MANTILLA B., Samuel Alberto. (2004). Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Bogotá D.C: ECOE EDICIONES, 2004.

SABINO, Carlos A. (2007). Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas, Venezuela.

SABINO, Carlos A (2002). El proceso de investigación. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Caracas, Venezuela.

STEWART, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2003). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Editorial Fedupel. 3era. Edición. Caracas, Venezuela.

Revistas:

NEVADO P, Domingo y Víctor R. López R. (2000). ¿Como medir el capital intelectual de una empresa? Revista Partida Doble.

Publicaciones:

VILLACORTA H, Miguel A. (2003). Revelación de la información voluntaria sobre el Capital Intelectual en los informes anuales de las empresas cotizadas. Universidad Complutense de Madrid

ORDOÑEZ. Patricia. (2001). Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. Departamento de Administración empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo.

Tesis de grado:

FIGUEREDO. R, Marianna (2004) “Medición del Capital Intelectual como Herramienta para Mejorar el Rendimiento Financiero en las Entidades Bancarias (Caso de Estudio Grupo Bilbao Vizcaya España”.

JIMENEZ de León, Cruz (2007) “Análisis de los Componentes de Capital Intelectual, en el Ámbito de la Realidad de la Empresa Hotelera del Estado Nueva Esparta”

Referencias electrónicas:

AYUSO, Alberto R. Valor de los intangibles. Medición, registración y control del capital intelectual. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/valor-intangibles.htm>. [Fecha 03/05/2008].

BETTEENDORFF, María Elsa y OBERTI, Liliana. Capital intelectual y mercado de trabajo. [Publicación en línea]. Disponible en Internet:

<http://www.losrecursoshumanos.com/capital-intelectualymercadodetrabajo.htm>. [Fecha 05/04/2008].

BUENO, Eduardo y Cecilia Murcia. Génesis, concepto y aplicación del capital intelectual [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.directivoscede.com/media/0000003000/0000003061.pdf> [Fecha 10/01/2009].

CASTELLANOS Cruz, Rodeloy. Formación Total Capacitación y Competitividad Empresarial hoy [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/2006/rcc.htm>. [Fecha 10/04/2008].

DI DOMENICO, Adriana. Activos intangibles de capital intelectual. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintbib.htm> [Fecha 10/01/2009].

ENRIQUEZ., Juan. Los imperios del futuro serán los imperios de la mente. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/capital-intelectual5.htm>. [Fecha 10/04/2008].

GARCIA, León. Juan J. Tecnologías de información en una economía basada en el conocimiento. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <HTTP://WWW.REDCONTABLE.COM//MODULES.PHP?NAME=NEWS&FILE=ARTICLE&SID=1463> [Fecha 15/04/2008].

GARCÍA M., Fernando E. El modelo "Intellectus" a examen: Nuevos desafíos [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/bibliografias/bibliografia1.asp> [Fecha 10/01/2009].

GARZA Miguel. La Revolución Industrial. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml>. [Fecha 05/01/2009].

GÓMEZ, López, Juan Carlos (2007). El capital intelectual. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/capital-intelectual2.htm>. [Fecha 05/04/2008].

Gestión del Conocimiento El Capital Intelectual [Publicación en línea]. Disponible en Internet: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm [Fecha 20/05/2008].

Los Recursos Humanos.com. La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones (I) [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/gestiondelconocimiento-intangibles.htm>. [Fecha 20/04/2008].

Los Recursos Humanos.com . Los recursos humanos y el valor intangible de la empresa. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-rrhh-y-el-valor-intangible-de-la-empresa.htm>. [Fecha 28/04/2008].

MARIN, Dayana. Contabilización del Capital Intelectual. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.redcontable.com//modules.php?name=News&file=article&sid=618>. [Fecha 19/05/2008].

MARTI Viedma, José M. El Capital Intelectual [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ictnet.es/conferencias/cap-int.htm>. [Fecha 10/04/2008].

NEVADO Peña, Domingo y LOPEZ, Víctor R. Concepto y clasificación de activos intangibles [Publicación en línea]. Disponible en Internet: http://www.uclm.es/profesorado/capitalintelectual/capital_intelectual_valoraci%F3n_y_medici%F3n_.htm. [Fecha 07/05/2008].

NEVADO Peña, Domingo y LOPEZ, Víctor R. (s/f) Gestionar intangibles: la estrategia de la empresa de la nueva economía. [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://www.learningreview.es/content/view/334/258/> [Fecha 07/05/2008].

OSORIO Núñez, Maritza (2003) El capital intelectual en la gestión del conocimiento [Publicación en línea]. Disponible en Internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm. [Fecha 11/05/2008].

PÉREZ, Gonzalo. El Balanced Scorecard [Publicación en línea]. Disponible en Internet: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard [Fecha 10/01/2009].

Recursos humanos y Management empresarial Publicación en línea].
Disponibile en Internet:
<http://www.rrhmagazine.com/greatplace2/home.asp>[Fecha
15/02/2009].

Red Contable.com. El valor de los intangibles. [Publicación en línea].
Disponibile en
Internet:[HTTP://WWW.REDCONTABLE.COM//MODULES.PHP?NAME
=NEWS&FILE=ARTICLE&SID=844](HTTP://WWW.REDCONTABLE.COM//MODULES.PHP?NAME=NEWS&FILE=ARTICLE&SID=844). [Fecha 13/05/2008].

RODRIGUEZ Marrero, Abilio Metodología para la gestión del capital
intelectual en organizaciones de ciencia y técnica. Indicadores de
medición [Publicación en línea]. Disponible en
Internet:[http://www.monografias.com/trabajos14/capital-
intelectual/capital-intelectual.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/capital-intelectual/capital-intelectual.shtml). [Fecha 29/05/2008].

SILVA Bohórquez, Iskra. Marcas, Inventos & Autores. Capital Intelectual
[Publicación en línea]. Disponible en Internet:
<http://www.geocities.com/ibasesores/mia8.htm>. [Fecha 23/04/2008].

SOLÓRZANO Gutiérrez, Silberth (2004). Curso de Economía [Publicación en
línea]. Disponible en Internet:
<http://usuarios.lycos.es/economiasil/cap101.htm#Eco> [Fecha
05/01/2009].

SOLIZ C., Miguel A. Cuadro de Mando Integral (1era parte) [Publicación
en línea]. Disponible en Internet:
[http://www.degerencia.com/articulo/cuadro_de_mando_integral_1era_p
artes](http://www.degerencia.com/articulo/cuadro_de_mando_integral_1era_p_artes) [Fecha 10/01/2009]

SUELDO, Alejandro. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica. Parte II: La Etapa de Implementación [Publicación en línea]. Disponible en Internet: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte2.pdf> [Fecha 15/01/2009]

ANEXOS

Anexo 1

MODELO DE CUESTIONARIO

Altos niveles:

Dirección de Capital Humano.

Preguntas:

- 1. ¿Por qué se crea esta unidad de capital humano?**
- 2. ¿Objetivos de esta unidad?**
- 3. ¿Funciones del área?**
- 4. ¿Tipos de indicadores empleados?**

Anexo 2.
MODELO DE CUESTIONARIO

Indicador	Lo Usa	No lo usa	Observación
Indicadores del Capital Humano			
Empleados formados / empleados			
Nº de sugerencias/empleados			
Nº de abandonos/empleados			
Salario mínimo/ salario máximo			
1-(Nº de bajas accidentes/Nº empleados)			
1-(horas de absentismo/horas efectivas)			
1-(Nº de directivos/ Nº empleados)			
Cuota de mercado			
1-(Δ costes salariales/ Δ ventas netas)			
Horas efectivas /horas de formación			
Índice de motivación			
Ingreso de jóvenes alto potencial			
Ingreso de especialistas			
Rotación interna			
Grado de cobertura de habilidades			
Horas per cápita de formación			

Horas per cápita de formación en idiomas
Horas de formación específica de para el personal asalariado
Horas de formación interna/ horas de formación proporcionada.
% de graduandos universitarios
% de empleados con estudios de bachillerato
Índice de satisfacción con cursos de formación
Nivel medio de cualidades de liderazgo en gestión.
Nivel medio de habilidades emocionales de la gestión
Nivel medio de energía presente en la organización
Edad media del equipo de gestión
Antigüedad media del equipo de gestión
Edad media del personal

Antigüedad media del personal
Tasa de abandono.
Tasa de entrada
N° de personas con contratos permanentes
Indicadores del Capital de Proceso
1-(coste de fallos/ventas netas)
Productos nuevos / productos totales
Índice de respuesta del proveedor
Índice de respuesta al cliente
N° de ordenadores/N° de empleados
Cuota de mercado
Indicadores del Capital Relacional o Comercial
Cuota de mercado.
Satisfacción clientes
Nuevos clientes/ clientes
1-(clientes perdidos/clientes)
Satisfacción de proveedores
Número de oficinas

Nuevos clientes de componentes
Imagen externa con clientes
Imagen externa con proveedores de materia prima
Imagen externa con proveedores de servicios,
Puntualidad en entregas
Ventas netas en cuanto a los clientes de sistemas
Ventas netas en cuanto a los clientes de componentes (directo e indirecto)
Coste de compras de componentes frente al total de ventas de las empresas
Coste de compra de proveedores de servicios/ ventas totales empresas

N° de proveedores de servicios en sociedad
N° de proveedores de servicios con auto sociedad
Indicadores del Capital Comunicacional.
Cuota de mercado
Gastos de marketing/ clientes
N° de vendedores/N° de empleados
N° de trabajadores del sector de marketing - N° de vendedores/N° de empleados
Indicadores del Capital de Innovación y Desarrollo
Cuota de mercado
Inversión en I+D+i/activo total
N° de ordenadores/N° de empleados
Promociones/ puestos de trabajo