



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DESCRIPCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA COMPAÑÍA QUE GENERA
HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE
DECISIONES ESTRATÉGICAS,
EN EL MES DE JULIO DE 2010**

AUTORA:

Psi. MÓNICA DENEH HENAO SÁNCHEZ

DIRECTOR:

Dir. HORACIO CORTESE

Buenos Aires, Julio de 2011

ÍNDICE

	PÁG
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Problema	7
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Compañías visionarias	9
2.2. Proceso de Recursos Humanos	13
2.3. Capital Intelectual	17
2.4. Recursos Humanos y Capital Intelectual	22
2.5. Dinámica empresarial y Capital Intelectual	24
2.6. Skandia Insurance Company Ltda.	26
2.7. Clasificación del Capital Intelectual	31
2.8. Navegador Skandia	34
2.9. Gestión del Capital Intelectual	38
2.10. Estudios sobre Capital Intelectual. Argentina y Colombia	42
3. RESEÑA METODOLÓGICA	57
3.1. Tipo de trabajo	57
3.2. Hipótesis	58
3.3. Variables	58
3.4. Recolección de datos	58
3.5. Instrumentos y técnica	59

4. SIE	62
4.1. Información de la compañía	62
4.2. Productos SIE	68
4.3. Clientes SIE	70
4.4. Direccionamiento Estratégico	73
4.5. Recursos Humanos	76
4.6. Proyectos SIE	78
4.7. Grupos SIE	78
5. ANÁLISIS	82
5.1. Empresas visionarias	82
5.2. Recursos Humanos	84
5.3. Capital Intelectual SIE	85
5.4. Capital Intelectual SIE. Modelo Navegador Skandia	87
5.5. Ejemplo de Capital Intelectual. Grupos SIE	94
5.6. Gestión del Capital Intelectual y SIE	94
6. CONCLUSIONES	104
6.1. Hipótesis	104
6.2. Hipótesis alternativas	107
7. BIBLIOGRAFÍA	109
8. ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

¡La era industrial se acabó, bienvenido a la era del conocimiento! Cada día son más las empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos. El conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente importante en comparación con lo que creamos, vendemos o compramos, compitiendo con los activos tradicionales como tierra, equipos y mano de obra (Stewart, 1998).

Según Peter Drucker (1999) la contribución más importante en el siglo XXI es incrementar la productividad a través del desarrollo del conocimiento y potenciarlo en el trabajador.

En las dos últimas décadas se ha presentado una explosión en determinadas áreas técnicas claves, 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. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo (Brooking, 1997).

La información es el recurso clave para quien trabaja con el conocimiento. Hasta ahora, y durante 50 años, la tecnología de la información ha girado en torno a los datos: su recopilación, almacenamiento, transmisión, presentación. En IT (Information Technology) ha girado en torno a la "T"; las nuevas evoluciones giran en torno de la "I" de Información (Drucker, 1999).

El mayor desafío de la gerencia del siglo XXI según Drucker (1999) es obtener el liderazgo en la economía mundial; lo cual será alcanzado por aquellas industrias que logren elevar la productividad de las personas que trabajan con el conocimiento, de la manera más sistemática y con el mayor éxito.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances generales y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen y que por ser cuantificables posibilitan su inserción en las cuentas

contables; las empresas tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto, sus relaciones, entre otros. Hasta ahora, empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, siendo este cambio cada vez más dramático en las empresas que amplían su base tecnológica (Internet, software, biotecnología, etc.) (Ruiz, 2008).

Teniendo en cuenta el valor real de una empresa, aumenta el reconocimiento e interés, de los valores intangibles en la contabilidad. Los activos de una organización de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la compañía (Edvinsson y Sullivan, 1996).

Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor (Stewart, 1998).

El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión de este activo intangible. Las empresas deben conocer cual 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, como es el caso del “Navegador de Skandia” (Morales y Polvo, 2003).

Skandia presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo” (Edvinsson y Sullivan, 1996).

El capital intelectual en Skandia, surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización. Es importante que el capital humano sea convertido en capital intelectual.

Por lo tanto, los líderes de la organización deben proporcionar métodos de trabajo para facilitar la conversión de las competencias individuales en capital organizativo, y así, desarrollar los efectos multiplicadores dentro de la empresa (Skandia, 1998; citado por Torrado y otros, 2003).

Un líder de cambio, ve el cambio como una oportunidad; está en la búsqueda, sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como adentro de la organización. Para ser un líder de cambio hay que tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya se está haciendo como de hacer cosas nuevas y diferentes (Drucker, 1999).

Administrar el capital intelectual: encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo; se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para cualquier empresa. No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría son intangibles; no se pueden tocar, mover, o valorar (Stewart, 1998).

Más específicamente, cada día cobra más importancia la necesidad de que los Recursos Humanos (RRHH) vaya más allá en su gestión (Ruiz, 2008) Actualmente, sus profesionales están abarcando no solo “lo que se puede hacer” sino también “lo que se puede entregar” con contenido como el Capital Intelectual (Ulrich, 2000).

Así, el capital intelectual, se ha convertido en una ventaja competitiva directa para las compañías que venden ideas y relaciones, que avanzan al impulso de las nuevas tecnologías y empresas; como los servicios de software (Ulrich, 2000), por esto, el desafío de las compañías exitosas, es conseguir que un grupo de personas no extraordinarias, produzcan resultados extraordinarios (Marina, 2000).

Quien no conoce su historia y no aprende de ella, está condenado a repetir sus errores, esto es lo que ha pasado de generación en generación como una verdad inobjetable, así mismo ocurre en las empresas; entonces: ¿De qué forma preserva el Capital Intelectual desarrollado a lo largo de la historia de la empresa?, ¿Cómo gestiona el Capital Intelectual en la organización?, ¿Hace una verdadera gestión del capital intelectual?, ¿Al retirarse un empleado, se lleva su conocimiento y experiencia? ¿En una empresa que vende capital intelectual, existe un modelo interno para su gestión? (Ruiz, 2008).

Ante estos interrogantes, surgió el interés de describir el Capital Intelectual de una compañía cuyo producto son las herramientas de software que ofrecen información para la toma de decisiones empresariales.

1.1. Problema

¿En una compañía que produce capital intelectual, este tema es central en su estrategia y visible en su gestión interna?

¿Recursos Humanos propone y diseña acciones estratégicas, que facilitan cumplir el propósito de la compañía?

1.2. Justificación

El Capital Intelectual es un tópico sobre el cual el interés de las empresas ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento (Edvinsson y Sullivan, 1996).

Los rápidos avances tecnológicos en las telecomunicaciones y en la informática, están transformando la naturaleza del conocimiento, habilidades y talento de los individuos. Así, las empresas que operan en el actual mundo globalizado requieren de un tipo diferente de trabajador; con competencias, actitudes y agilidad intelectual que le permitan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico (Sánchez, Meliá y Hormiga, 2007).

Identificar los activos intangibles y planear sobre la relación entre capital humano y estructural, es el desafío en materia de capital intelectual para aumentar el valor real de la compañía. La continuidad y mejoramiento, permite progresar y ser más competitivo en un mundo globalizado y de oportunidades cambiantes.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Describir el Capital Intelectual, teniendo como referente el modelo Navegador Skandia, en una compañía que produce herramientas de software para generar información que facilite la toma de decisiones estratégicas.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

Analizar el desarrollo del propósito de la compañía.

Analizar la gestión de Recursos Humanos.

Establecer la participación de Recursos Humanos en el Capital Intelectual.

Comparar la información obtenida con el modelo Navegador Skandia.

MARCO TEÓRICO

2.1. Compañías visionarias

Collins y Porras (1994) en su libro *Built to last: Successful habits of visionary companies*; muestran el análisis sobre los resultados de su investigación de seis años en 36 compañías, menciono algunas conclusiones:

Consolidarse como una institución perdurable es el principal objetivo de las compañías visionarias. Ser los grandes líderes dentro de la industria, hacer dinero, el éxito y el hecho de superar a los competidores, es para ellas no tanto un objetivo final, sino un resultado residual ya que nunca piensan que ya han hecho lo suficiente, por lo tanto, surge la siguiente cuestión: ¿cómo podemos superarnos para hacer mañana las cosas mejor que hoy?.

Las compañías visionarias conservan su ideología esencial plasmada en la MISIÓN, que enmarca las directrices de actuación y motiva a la gente a seguir adelante; entonces, ¿Cuáles son las cuestiones que deberían hacerse las compañías para indagar si la misión está cumpliendo su papel? Estas son algunas opciones: ¿Genera el progreso? ¿Tenemos una misión real, una meta grande y audaz? ¿Nos entusiasma? ¿Nos saca de la cama por la mañana? ¿Podemos recitarla de maneras distintas, y a pesar de ello, sigue siendo clara? ¿Está en línea con el propósito y los valores esenciales subyacentes de la organización? (Collins y Porras, 1994).

Para trascender, las compañías visionarias son conscientes de generar un estilo de vida laboral coherente con los valores esenciales y el sentido del propósito, sobre la base de la ideología esencial. Lo anterior puede verse evidenciado en: HP, con su ideología central en los empleados; SONY, se enfoca en asumir riesgos; y MOTOROLA: en innovar (Collins y Porras, 1994).

Las compañías visionarias tienen tan claro lo que pretenden conseguir que sencillamente no hay lugar para los que no desean o no pueden adaptarse a sus estándares, buscan generar una devoción por la marca.

A medida que Davenport y Prusak (2001) investigaron diferentes empresas, llegaron a la conclusión que todas estaban en la búsqueda de la *internalización (insights)*, es decir, de las mejores prácticas, de nuevas ideas, de sinergias creativas y de los procesos de descubrimiento; era claro que gran parte del conocimiento que necesitaban ya existía en sus organizaciones, pero no era accesible o no estaba disponible cuando era requerida.

La comprensión del papel del conocimiento en las organizaciones, puede contribuir a responder la pregunta ¿por qué tantas empresas son exitosas sistemáticamente?; así, estos autores consideran que la manera en que las empresas generan y transfieren su conocimiento es una parte fundamental de dicha continuidad y evolución.

Estas compañías también son pioneras en la aplicación de metodologías de gestión del conocimiento cuidadosamente seleccionadas, que facilitan la toma de decisiones estratégicas, en donde se combina el talento del personal con el propósito de la compañía (Collins y Porras, 1994).

En definitiva, lo que define a una empresa visionaria es la evolución constante de su ideología esencial.

2.1.1. Gestión del *personal en las compañías visionarias*

Las compañías visionarias adoctrinan a su gente, buscan imponer el ajuste perfecto y crean un sentimiento de elitismo (sentir que pertenece a algo especial y diferente); crean un entorno total que envuelve a los empleados, bombardeándolos con una serie de señales tan consistentes y mutuamente fortalecedoras, que es casi imposible mal interpretar o confundir la ideología y ambiciones de la compañía. Este es el caso de Walt Disney que creó la universidad y exigió que cada uno de los empleados asistiera a los seminarios (Collins y Porras, 1994).

Para estimular los cambios fundamentales coherentes con la misión de la compañía, se da en un mayor grado la *cosecha propia*. Reúnen los individuos capaces y sobresalientes, solo entonces, piensan a dónde deben dirigirse (Collins y Porras, 1994).

El enfoque en la generación de *Capital Intelectual*, le permite centrarse en el personal clave; ya sea por buen desempeño, conocimiento crítico del negocio o por tener alto potencial para desarrollar cuadros futuros (Gadow, 2010).

Ejemplos de lo anterior, son los casos de General Electric y Boeing. General Electric; creó un proceso de *Resolución de problemas*, en el que grupos de empleados se reúnen para hablar sobre las oportunidades de mejora y para formular propuestas concretas. A los gerentes de niveles más altos, no se les permite participar en los debates, pero deben tomar decisiones sobre las propuestas, ahí mismo y ante todo el grupo (Collins y Porras, 1994).

Boeing, diseñó un proceso de planificación: *los ojos del enemigo*, en donde los gerentes deben desarrollar estrategias para eliminar Boeing, como si trabajaran en una empresa de la competencia; así: ¿Qué puntos débiles explotarían? ¿Qué puntos fuertes intentarían aventajar? ¿Qué mercados podrían invadirse con facilidad? ¿Cómo debería responder Boeing? (Collins y Porras, 1994).

2.1.2. *Capital Intelectual ó del Conocimiento en las Empresas Perdurables*

La gestión del conocimiento participa directamente en la generación de una empresa perdurable. A partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Osorio, 2003).

Se podría decir que la percepción sobre lo esencial para generar una empresa perdurable, ha venido cambiando a través del tiempo, y explica que este *boom del conocimiento* tiene varias causas; como los cambios rápidos en la economía mundial y la creciente competencia, los cuáles han llevado a las empresas a buscar una ventaja sustentable que las distinga en sus ambientes comerciales. Por lo tanto, el conocimiento

mismo merece atención, porque indica a las empresas como hacer las cosas y cómo poder mejorar lo actuado (Davenport y Prusak, 2001).

De esta forma y como lo afirmó Sir Francis Bacon (citado por Gómez y Suárez, 2007, p. 132): “El conocimiento es poder por sí mismo” y en la sociedad del conocimiento se convierte en una fuente de riqueza, desplazando a la tierra, el capital y la fuerza del trabajo.

2.1.3. *Tecnología*

Algunas de las organizaciones suponen erróneamente que la tecnología reemplazará las habilidades y criterios de un trabajador humano experimentado; sin embargo, con el tiempo, han tomado conciencia no solo del potencial de la tecnología para mejorar el trabajo del conocimiento, sino del hecho de que este potencial solo se puede volver real si entienden mejor cómo se desarrolla y se comparte el conocimiento en la realidad (Davenport y Prusak, 2001).

Gómez y Suárez (2007) se basan en el calificativo de “Organizaciones Inteligentes” que Peter Senge le otorga a su libro *La quinta disciplina*, a las compañías que definen un proceso para la captura sistemática de información aplicándola a la innovación y la adaptación a los cambios.

El gerente de Hewlett Packard, Lew Platt, alguna vez afirmó (repetiendo las palabras de un director de HP Labs): “Si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más redituables” (Davenport y Prusak, 2001, p. XVII).

2.1.4. *Sistemas y tecnología de la información*

Los sistemas y la tecnología de la información, junto con el personal clave; son la materia prima para el tipo de industria del presente estudio.

A partir del cambio que han generado los sistemas y la tecnología de la información en las empresas, se pueden observar cambios en la forma de dirigir y en las actividades claves; facilitando nuevos diseños organizativos, nuevos procedimientos de gestión, nuevas estrategias y nuevos valores. Cabe resaltar, que su importancia en las compañías

perdurables, reside en la selección, planeación para su implementación y especialización de la herramienta (Gómez y Suárez, 2007).

Gómez y Suárez (2007) plantean un modelo para el análisis de la incidencia de los sistemas y tecnologías de la información en la competitividad empresarial, a partir de la interacción con los siguientes tres factores: 1. Negocio, 2. Soporte (recursos) y Cultura, y 3. Procesos.

1. Interacción con el negocio; favorece el incremento del nivel de información que suministran a sus clientes y distribuidores, reduce costes de comercialización, producción y distribución, así como los administrativos, contribuye a estrechar el vínculo con clientes y proveedores, adaptan el producto a la demanda, mejora la calidad del producto o servicio, y ofrecen la posibilidad de nuevos negocios.

2. Interacción con el soporte y la cultura; apoya las relaciones con el personal que genera valor, facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa, puede ser un elemento de cohesión para el capital humano y la organización, son una herramienta clave en la Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.

3. Procesos: soporta la toma de decisión y el control de la gestión, permite replantear no sólo el negocio, sino el esquema de funcionamiento.

Se recomienda un diagnóstico previo que permita evaluar las oportunidades de cambio y su nivel de impacto (Gómez y Suárez, 2007).

La permanencia y el máximo provecho de los sistemas y la tecnología de información, resultan del proceso de medición de las necesidades iniciales y la formación de su capital humano en el proceso de implementación (Gómez y Suárez, 2007).

2.2. Proceso de Recursos Humanos

De acuerdo con Hammer y Champy (citados por Gómez y Suárez, 2007, p. 55); un *proceso* es un “conjunto estructurado y medible de actividades que se desarrollan en una organización con el objetivo de conseguir un resultado concreto para algún cliente o mercado específico”.

Las actividades de valor en una compañía, generalmente son divididas por *actividades primarias* que implican: la creación del producto, la venta, entrega al comprador y la post-venta; y *actividades de apoyo*, que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, como a menudo es el caso de Recursos Humanos (Gómez y Suárez, 2007).

La estrategia de la empresa puede diferenciarse y tomar un sello singular si en ella se adiciona con coherencia la gestión de Recursos Humanos (RRHH); sin embargo, conseguir que sean distintivas con base en la competencia, toma su tiempo y requiere invertir en ello; además, se debe adicionar el apoyo de los altos mandos (Acuña, 2005, p. 6).

2.2.1. Recursos Humanos

Actualmente, los profesionales de Recursos Humanos están abarcando no solo *lo que se puede hacer* sino también *lo que se puede entregar*. Lo primero promueve a sus profesionales y exige una reingeniería de los departamentos correspondientes; así, pone el énfasis en las tareas, las acciones y lo que sucede. Lo que se puede entregar, vuelve la atención al producto final, los resultados, y el valor que crea hacer el trabajo de Recursos Humanos. Es muy probable que en el futuro, se hable de *lo que se puede entregar*, con contenidos tales como capital intelectual, centrados en los resultados del ejercicio de los RRHH. En definitiva, la medición tradicional no debe ser cambiada, sino *complementada* (Ulrich, 2000).

Los profesionales de RRHH, tienen que tener muy en claro cuáles son las capacidades más importantes. Esta antología define tres de ellas: 1. Crear claridad estratégica, 2. Hacer que el cambio suceda y 3. Acumular capital intelectual. Si bien estas no son las únicas, son buenos indicadores de los efectos del área y delimitan papeles esenciales en la gestión (Ulrich, 2000).

1. Cuando los profesionales de RRHH, actúan como socios estratégicos, juegan un papel principal en la creación y claridad de la unidad estratégica (Ulrich, 2000).
2. Para hacer que el cambio ocurra, deben desempeñar cuatro papeles: a. Cambian porque tienen un modelo, una teoría del cambio, que los ayude a saber por

dónde empezar, cómo seguir y cómo hacer que los sucesos aislados se conviertan en esquemas de conducta permanente, b. Incluyen a las personas clave en el proceso de toma de decisiones, c. Rediseñan los sistemas, para que sean congruentes con el cambio; por medio de funciones como comunicaciones, capacitación y remuneración. También se debe hacer partícipe a los clientes e inversores, d. Deben ser modelos de las prácticas que recomiendan a los demás (Ulrich, 2000).

3. Para acumular ó incrementar Capital Intelectual, definido por Ulrich (2000) como: compromiso X competencia; el desafío es; desarrollar, movilizar y gobernar este intelecto. Ganar el compromiso de los empleados, implica poner en juego su energía y atención emocional. El compromiso se refleja en la forma como los empleados se relacionan entre sí y en lo que sienten respecto a la compañía, y para esto, RRHH debe aprender a compartir la información, para que las metas de la compañía se hagan personales.

Las cinco herramientas básicas, para hacer crecer la competencia son: comprar, construir, pedir prestado, rechazar y atar: a. Comprar, es reemplazar el talento disponible con talento de mayor calidad, b. Construir, encontrar nuevas maneras de pensar sobre el trabajo, a veces tiene lugar en programas y centros formales de capacitación; pero se da mucho mejor en experiencias estructuradas de desarrollo en el lugar de trabajo, c. Pedir prestado, es invertir en personal de afuera, como socios, consultores, alianzas para que la organización se fortalezca, d. Rechazar, es despedir a los individuos que no se desempeñan a la altura de la organización, otras veces significa eliminar a personas que son incapaces de cambiar, de aprender o adaptarse y, e. Atar, es retener a los empleados en todos los niveles que son importantes para el éxito de la compañía (Ulrich, 2000).

Entonces, un ejemplo de la administración de RRHH en la estrategia de la compañía, se puede observar en el papel que desempeñan en la implementación de proyectos, como es el caso de Innovación en Tecnologías de Información (IT), esto es expuesto por Bondarouk & Loois (2005, p.177) quienes consideran que debería estar basada en: fomentar la compatibilidad entre la intención principal IT (claridad estratégica), las

estrategias y las prácticas (cambio suceda); así como, las necesidades individuales de los usuarios y la adopción de IT por parte de los usuarios (acumular capital intelectual).

En conclusión, el papel de Recursos Humanos, parte del conocimiento y claridad en la estrategia de la compañía; así como de su visión de la coherencia en la dinámica interna, para así, tomar decisiones y proponer soluciones que generen impacto.

2.2.2. Medición. Recursos Humanos

Otro tipo de relación entre Recursos Humanos y su participación con la estrategia, es la presentada por Cravino (2007), quien menciona Capital Humano en lugar de Recursos Humanos, y se enfoca en la medición, de la cual hay que tener en cuenta que en última instancia, nos lleva a una acción (de mejora, cambio, mantenimiento...) y esa acción requiere ser medida de tal manera, que el proceso se repita continuamente.

Para medir la Gestión del Capital Humano, podrían considerarse tres ejes fundamentales: a. Productividad, b. Servicio y c. Efectividad; a. Productividad: la gestión del capital humano debe tomar conciencia de que administra recursos: dinero, equipos, gente o tiempo y, por lo tanto, deben ser bien administrados en su relación con los productos o servicios que ofrece, b. Servicio: la gestión del capital humano puede ser medida según la información obtenida a partir de la percepción de sus clientes o socios, de acuerdo con el nivel del servicio brindado, o con el grado de satisfacción y, c. Efectividad: que es definido: "hacer las cosas correctas"; entonces, el verdadero status de socio se adquiere cuando existe una contribución real y medible de la Gestión del Capital Humano a los resultados del negocio (Cravino, 2007, p. 78).

Cravino (2007) ha considerado cuatro campos de resultados en la Gestión del Capital Humano: a. Sustentabilidad: valor del Capital Humano en el futuro (¿quiénes tienen potencial, qué puestos podrían ocupar?) y gestión del conocimiento (¿cuál es el stock de conocimiento implícito y explícito de la persona? ¿cuáles han sido transferido a sistemas formales? ¿cómo es el flujo de conocimiento entre el personal?)

b. Satisfacción: relación con el jefe (¿el jefe brinda feedback?) y la empresa (¿está satisfecha con el ambiente laboral?), flujo de entrada (¿cuántas personas ingresan, para

que posiciones?), flujo interno (¿cuántas personas fueron promovidas o transferidas? y flujo de salida (¿quiénes se van de la empresa, por qué motivos?)

c. Desempeño: específicas de desempeño (¿quiénes poseen talentos que son estratégicos para el negocio, quiénes obtienen desempeños esperados?), factores del desempeño (palancas y barreras: ¿cuáles son las competencias en las que la mayoría alcanzan niveles esperados y en cuáles no?)

d. Cantidades y costos: dotación, costos laborales (¿cómo se dividen los sueldos, beneficios... en función de jerarquías, zonas...?). Cada empresa determina que campo de medición es realmente importante.

En una charla sobre *Cómo medir lo importante. La gestión del Capital Humano en el siglo XXI*, en donde Luis María Cravino presentó el libro *Medir lo importante*, en el que confirma los resultados de la gestión del capital humano: el interés hacia el desempeño, la satisfacción, flujo y stock (futuro). Resalta la importancia en el desempeño, expresando así: “lo primero que tenemos que medir bien es el desempeño, conocer las causas del buen desempeño, conocer las causas del mal desempeño, e incrementar el desempeño” (Cravino, citado por “Crear”, 2007, compartiendo charlas).

“El segundo punto de lo que tenemos que medir bien, es el campo de la satisfacción, de cómo se llevan las personas con las organizaciones, cómo se llevan con sus pares, con sus jefes. Es mucho más que el clima... Ahora se usa la palabra *engagement*, que significa algo así como compromiso” (Cravino, citado por “Crear”, 2007, compartiendo charlas).

“En tercer lugar está lo que yo llamo el manejo de intangibles. Lo central acá es el manejo de dos palabras cruciales: el flujo y el stock... el campo de la sustentabilidad de... talentos y... de conocimientos, finalizó: El Capital Intelectual es cómo generamos conocimiento” (Cravino, citado por “Crear”, 2007, compartiendo charlas).

2.3. Capital Intelectual

2.3.1. Definición de Capital Intelectual

“Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja

competitiva en el mercado. Su valor radica en que estos activos intangibles se puedan convertir en rendimientos financieros para la compañía (Edvinsson y Malone, 1997; citado por Morales y Polvo, 2003, p.11)".

"Es la combinación de Capital Humano (habilidades, conocimiento y potencial en una organización) y Capital Estructural (capital en el cliente, procesos, base de datos, marcas y sistemas IT). Es la habilidad de transformar conocimiento y bienes intangibles en recursos que generan valor (Edvinsson, 2002, p.8)".

"Capital Intelectual es material intelectual (conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia) que se puede aprovechar para generar valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar, y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa (Stewart, 1997, p.10)".

"Representa el valor concreto y catalogado del conocimiento para una organización. Es el tesoro oculto que muchos aún no han descubierto. Del Capital Tangible de una organización se puede determinar el valor real en el presente, mientras que en el Capital Intelectual yacen latentes las fuerzas del valor del futuro. Su identificación es el primer paso para asegurar la supervivencia en la era del conocimiento, administrarlo o gestionarlo, es el camino (Recalde, 2002, p.11)".

Sánchez, Meliá y Hormiga (2007, p.6), presentan una definición integradora que pretende recoger los aspectos más importantes aportados por otros autores: "Es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyendo el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad IT, entre otros, de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuáles se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenible".

Por otra parte, Davenport y Prusak (2001, p.XVIII), reconoce el papel central de la gestión del conocimiento para generar capital intelectual, citando así los estudios de Tom Stewart quien escribe en 1994 en un artículo de la revista Fortune, que las empresas deberían centrarse menos en lo que eran y más en lo que saben: su Capital Intelectual.

Así mismo, Peter Drucker identificó el conocimiento como la nueva base de la competitividad en la sociedad pos-capitalista, y el economista de Standford Paul Romer ha definido el conocimiento como el único recurso ilimitado, el único activo que aumenta con el uso.

Puntualmente Gómez y Suárez (2007, p. 142), definen conocimiento como: “la información puesta en contexto, unida a una comprensión de cómo utilizarla. Para que la información se convierta en conocimiento, es necesario un proceso de asimilación; que tiene en cuenta las interrelaciones y sus consecuencias” así mismo definen sabiduría: “percepción de disponer del conocimiento y experiencia que permite sacarle el máximo partido por parte de una persona y organización”.

Otros autores como Gómez y Suárez (2007, p. 146), definen la Gestión del Conocimiento “como una disciplina que se encarga del estudio de las herramientas tecnológicas, las técnicas y procedimientos organizativos y los cambios en la gestión de las personas que permiten desarrollar y extraer el máximo aprovechamiento del conocimiento de una organización”.

Estos mismos autores recogen otras dos definiciones:

“Una disciplina que promueve una aproximación integrada para identificar, administrar y compartir todos los activos de información de la organización. Estos activos de información incluyen bases de datos, documentos, políticas y procedimientos, así como la experiencia y pericia previamente desarticuladas residentes en cada uno de los trabajadores (Gartner Group Inc., 1996, citados por Gómez y Suárez, 2007, p.146)”.

“La gestión del conocimiento fomenta y capitaliza, de manera continua, el conocimiento colectivo de los empleados de una organización para mejorar su capacidad de crear valor. Estimula el aprendizaje de cada persona, fomenta la colaboración respecto a los principales temas, cuestiones y productos para crear un nuevo conocimiento y materializa la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito (Arteche y Rozas, 1999, citados por Gómez y Suárez, 2007, p. 146).”

2.3.1.1. Principios para la administración del Capital Intelectual

Una de las figuras que más ha aportado al Capital Intelectual, es precisamente el periodista Thomas Stewart, quien propuso diez principios para su administración: 1. Las empresas no son dueñas de su capital humano y cliente, comparten la propiedad del primero con sus empleados y de éste último con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, solo si reconoce el carácter compartido de la propiedad (Osorio, 2003).

2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social; los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. 3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas; la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos; que son: a. Propios, y b. Estratégicos (Osorio, 2003).

4. El capital estructural es el más fácil de controlar. Paradójicamente es el que menos importa a los clientes. Por consiguiente, la tarea es facilitar en lo posible, el trabajo del cliente con sus empleados. 5. El capital estructural sirve para: a. reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes, y b. Acelerar el flujo de información dentro de la empresa (Osorio, 2003).

6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros. 7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. 8. Cada empresa debe re-analizar la cadena de valor para ver cuál es la información más crucial; tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará cercano al cliente. 9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones. 10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa esta inmiscuida en un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor. En cambio estos capitales se destruyen mutuamente, cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora

por los clientes o cuándo el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia (Osorio, 2003).

En definitiva, el Capital Intelectual resalta los aspectos con los que cuenta una compañía y que pueden generar valor, incluyendo aquellos que son difíciles de medir y observar; éstos son clasificados en capital humano y estructural; sin embargo, la importancia radica en su aprovechamiento, planeación visionaria y estrategia; es decir, deben generarse prácticas que permitan una detección, comunicación y análisis de éstos dos capitales; así mismo, ésta cultura debe facilitar la adhesión, accesibilidad y evolución.

2.3.2. *Barreras relacionadas con el Capital Intelectual*

Los cambios impactan el desempeño de los empleados, por lo que surge la necesidad de una participación de los líderes, quienes en ocasiones no están preparados para el desafío de orientar la búsqueda de los mejores resultados del personal a cargo, propiciando al mismo tiempo una oportunidad de crecimiento profesional; lo cual implica tener un manejo y conocimiento de las competencias básicas y esenciales de los integrantes de su proceso y los asociados al mismo (Castro, 2005).

Una de las principales fuentes de fracaso de proyectos como: *Gestión del capital intelectual y del conocimiento*, se debe a que los técnicos generalmente no se sienten cómodos resolviendo cuestiones relacionadas con las personas, generando poca atención y recursos. Por tal motivo, como se viene mencionando, la participación de RRHH como facilitador, mediador y promotor, es clave para generar capital intelectual (Gómez y Suárez, 2007).

Existen algunos riesgos sobre la comunicación; en ocasiones el idioma o la jerga, la difusión de la información de manera incorrecta, obsoleta u obscena, exceso de datos, exposición a desconocidos, pérdida de privacidad y confidencialidad, y la dedicación del tiempo descuidando otras actividades (Gadow, 2010).

2.4. Recursos Humanos y Capital Intelectual

Los diferentes departamentos de una compañía, llevan a cabo la gestión correspondiente a sus funciones, y en ocasiones pierden la visión global, interfiriendo en la comunicación interdepartamental y el flujo de actividades requeridas en los inputs y outputs de los diferentes procesos de la organización (Gómez y Suárez, 2007).

Con el paso del tiempo, el tema vinculado con las personas viene en aumento, convirtiéndose en un tema de interés para líderes de las organizaciones y para quienes coordinan y lideran a otros en un ámbito laboral. Esta evolución se refleja en el cambio de la denominación utilizada para su gestión, que ha pasado de personal a recursos humanos, y de allí a talento y *capital intelectual* o humano (Gadow, 2010).

La globalización, los cambios demográficos, las crisis institucionales y políticas, los problemas climáticos y ambientales, las diferencias socioculturales cada vez más marcadas, la predominancia del consumismo, el facilismo y la inmediatez, las crecientes rivalidades étnicas, económicas, políticas y religiosas, las innovaciones tecnológicas constantes y el acceso masivo a ellas, el impacto de los medios de comunicación, la complejidad de las empresas, los negocios y las economías, pasaron a ser parte de la vida laboral diaria (Gadow, 2010).

Asimismo, la incorporación al mundo laboral de generaciones y grupos culturales diversos y con paradigmas particulares respecto de su vínculo con la tarea, y la diversificación de los esquemas y modalidades de trabajo, están revolucionando la gestión de los recursos humanos y los estilos de conducción (Gadow, 2010).

En las organizaciones los cambios se presentan en todo momento, y según la forma de afrontarlos, se puede convertir en una crisis, una oportunidad de mejora o en innovación (Gadow, 2010). La *Gestión del Conocimiento*, Gestión de la Calidad Total, la Innovación de Procesos, Core Competence, son algunos ejemplos de herramientas y técnicas surgidas en la década de los noventa para dar respuesta a las nuevas exigencias de las organizaciones (Gómez y Suárez, 2007).

2.4.1. Líderes

Continuamente se les presentan nuevos retos a los líderes, se modifica el foco y las prioridades en el marco de la estrategia y visión del negocio. El líder debe motivar, orientar al equipo, informar, focalizar los datos y la información, reconocer, dar responsabilidad, respetar las diferencias y estimular el juicio crítico. Es un modelo, con capacidad de aprender, solicitar información de otros, así como compartirla; ya que lo que construya en el presente se verá reflejado en el largo plazo (Gadow, 2010).

Así mismo, en ocasiones es importante que el líder realice procesos de coaching, valiéndose “de conversaciones personales en las que un coach ayuda a un colaborador a comprender sus fortalezas y debilidades y a construir compromiso para mejorar su desempeño y expandir su potencial. El coaching es un proceso que promueve la acción y agiliza el aprendizaje (Gadow, 2010, p.150)”.

Otro aspecto importante a resaltar es el *feedback* que debe realizar el líder en la generación de capital intelectual, ya que permite recuperar el rumbo o mejorar la efectividad en la tarea o las relaciones, como también, facilita la focalización en objetivos y el delineamiento de expectativas (Gadow, 2010).

Recursos Humanos participa generando el compromiso en los líderes, facilitando la comprensión de las diferencias en los grupos generacionales, y su capital humano en general (Gadow, 2010).

En la búsqueda de factores para generar compromiso, RRHH debe promover el equilibrio entre satisfacción intelectual y afectiva; el primero haciendo referencia al análisis que el personal hace entre lo que reciben de la empresa y el tiempo y energía que le dedican; por otro lado, la satisfacción afectiva, es la combinación de sentimientos positivos y negativos que condiciona el despliegue de competencias y el valor agregado que generan (Gadow, 2010).

Para facilitar la comprensión del capital humano, evaluar el clima es una herramienta que puede emplear recursos humanos, con la finalidad de reducir la diferencia entre la realidad empresarial y las expectativas de las personas. “Se sabe que, cuánta mayor información sobre la organización o acceso a ésta se tenga, la brecha entre percepción y

realidad se estrecha” (Gadow, 2010, p. 56). Por medio del monitoreo de la gestión del cambio a través de los resultados de la medición del clima en la organización, ofrece alternativas que orienten a los líderes en la mediación del vínculo entre el talento con la organización, a través del *Contrato Psicológico*.

Entendido por contrato psicológico: “el conjunto de creencias, basadas en promesas explícita o implícitamente intercambiadas, relacionadas con un acuerdo de intercambio entre una persona y su organización (Rousseau, 2004; citado por Topa, 2005, p.42).

2.5. Dinámica Empresarial y Capital Intelectual

En términos de un sistema de conocimiento o capital intelectual; también resulta imprescindible alcanzar un clima de confianza, que permita vencer el rechazo inicial de las personas a compartir el conocimiento, por el lógico miedo a perder su poder y status; por tal motivo, hay quienes se centran más en acumular información que en transmitirla, por lo que es necesario diseñar políticas de comportamiento (Gómez y Suárez, 2007).

Así mismo, contribuir en la construcción de una fuerte cultura orientada a la inmersión en los valores y objetivos de la compañía, permite generar mayores iniciativas y facilita el cambio; así mismo, facilita la materialización de la estrategia y ayuda a retener (Gadow, 2010). También debe complementarse con una estructura flexible que fomente el desarrollo y motive a crear, compartir, revelar y utilizar el conocimiento (Gómez y Suárez, 2007).

Medir el desempeño es el primer paso para optimizar las redes. Se trata de diseñar una radiografía de las relaciones: quién comparte conocimiento con quién, quién acude a quién para obtener qué, cuán frecuentemente las personas se comunican entre sí, quien tiene el poder, quién hace que la información circule en la red, quien confía en quién, etc (Gadow, 2010).

Por lo tanto, es importante tener presente los contextos y medios por los cuáles, la gestión del conocimiento puede fluir a través de: a. *Redes informales*: en la cafetería, fotocopidora, pasillos, etc., b. *Redes formales*: reuniones establecidas, c. *Acceso a documentos*: contenido de temas específicos, y d. *Desarrollo de workshops y encuentros*

de intercambio de experiencias y conocimientos. Por lo tanto, es más útil si ha sido estructurado y se ha explicitado en algún tipo de soporte físico o lógico, convirtiéndose en capital estructural (Gómez y Suárez, 2007).

Como herramienta para gestionar el conocimiento, desarrollar y retener el talento (en especial para los jóvenes) están las comunidades de práctica: “grupo de personas que comparten un interés, una problemática específica o simplemente una pasión sobre algún tema particular y que profundizan su conocimiento y expertise en ese tema mediante la interacción con otras personas en forma continua y sostenida (Gadow, 2010, p. 214)”.

De esta forma se da origen a una sabiduría colectiva, realizar y analizar tipos de comunicación diversas y enriquecedoras, genera redes permanentes de interacción y la generación de un valor colectivo; ofreciendo a las compañías un crecimiento regional y global (Gadow, 2010).

El valor de la información depende del uso que la organización y las personas hagan de ella; en la capacidad para procesar y rentabilizarla, en la disposición de la empresa para transformar esa información en conocimiento y aplicarla al desarrollo de nuevos productos y servicios (Gómez y Suárez, 2007).

Siempre se debe tener presente que aunque la información es procesada y generada por los ordenadores, el conocimiento es creado y utilizado por las personas. En la mayoría de los casos, el conocimiento más valioso se encuentra acumulado en las cabezas de las personas (Gómez y Suárez, 2007).

En la actualidad las compañías emplean *Sistemas Informacionales* que utilizan los datos almacenados en los sistemas informáticos, para generar información útil para el proceso de toma de decisiones; así, se orienta al análisis de datos y simulación de alternativas; por ello, están especializados en la consulta. Los usuarios son los líderes de los diferentes procesos, y generalmente la información es utilizada para el análisis y planificación estratégica.

Así, la información se convierte en el principal recurso, más aún en esta Nueva Economía Digital; por lo tanto, es necesario desarrollar las técnicas, preparar a las personas (incluye aspectos como el desarrollo y la motivación) y realizar los cambios

organizativos, que permitan que la información se capture, se almacene y se utilice eficazmente (Gómez y Suárez, 2007).

2.6. SKANDIA INSURANCE COMPANY LTDA

La compañía de seguros y servicios financieros Skandia fue fundada en Suecia en el año 1855. Actualmente tiene presencia en más de 20 países.

Productos del grupo Skandia:

- Planes de inversión ligados a un seguro de vida
- Sociedades de inversión
- Seguro de vida
- Banca comercial
- Seguros de gastos médicos

Para la administración de los planes, Skandia cuenta con tecnología de punta y con personal altamente capacitado, con el fin de ofrecerle a los clientes un “Servicio de calidad” (Morales y Polvo, 2003).

2.6.1. Antecedentes en el desarrollo del capital intelectual

En Septiembre de 1991 Skandia Negocios de Seguros y Servicios Financieros (Assurance and Financial Service, AFS) creó el primer departamento corporativo de capital intelectual y el Director de éste fue Leift Edvinsson con el único objetivo de desarrollar nuevos instrumentos de medición y de ésta forma visualizar el capital intelectual como un complemento más del balance general (Morales y Polvo, 2003).

Las principales metas que marcó el área de AFS con respecto a las funciones del capital intelectual dentro de la compañía fueron:

- Identificar y realzar la visibilidad de los activos intangibles.
- Captar y sostener la reunión y accesibilidad mediante tecnología de compartir conocimientos.
- Cultivar y canalizar el capital intelectual por desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computarizada.

- Capitalizar y fortalecer el capital intelectual, agregando valor mediante un reciclaje más rápido de los conocimientos y aumento de la transferencia comercializada de destrezas y experiencia aplicada.

En 1992, Edvinsson se reunió con su equipo virtual y empezó a definir el capital intelectual, de lo cual surgió:

1. Es información complementaria de la información financiera.
2. Es capital no financiero y representa la brecha entre el valor del mercado y el valor en libros.
3. Es una partida del pasivo, no del activo.

Leif Edvinsson deduce que el tercer concepto es de gran importancia, ya que el Capital Intelectual es una cuestión de deuda que se debe tratar de la misma manera que el capital accionario; y que se toma prestado de los interesados; esto es, de los clientes, de los empleados, entre otros. AFS, reconoce que una compañía no puede ser dueño de su Capital Humano, si no que lo toma como *arrendamiento*. El Capital Estructural es propiedad del accionista y se puede negociar; sin embargo, el Capital Humano es más volátil, ya que se utiliza para financiar el crecimiento corporativo (Morales y Polvo, 2003).

La compañía inició su medición del Capital Humano, con el llamado "Navegador Skandia", dicho sistema utilizaba; en principio, dos índices: 1. Índice de Liderazgo y 2. Índice de Motivación; éstos dos indicadores conforman un sistema de medidas: el índice FLINK, creado por esta empresa (Osorio, 2003).

El FLINK se compone de aquellos elementos que cualquier organización considera que más contribuyen con los factores claves de éxito: a. Clientes y trabajadores satisfechos, b. Personal motivado y competente y, c. Gerentes calificados y eficientes. Entonces en cada una de estas áreas, se formulan metas y objetivos estratégicos organizacionales. Se diseña un instrumento y se entrevista a los trabajadores. Sobre la base de los resultados de dichas entrevistas, Skandia pudo establecer la calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los empleados en relación con las metas y los objetivos estratégicos formulados (Osorio, 2003).

Para el índice de trabajadores facultados, Skandia contrató los servicios externos del Instituto Sueco de Investigación de Opinión Pública, que realizó la encuesta a los trabajadores. Los factores estudiados fueron los siguientes: a. Motivación, b. Apoyo dentro de la organización, c. Responsabilidad y autoridad para actuar y, d. Competencia. Entonces, se incorporaron: número de trabajadores, número de empleados/número de empleados en alianzas, rotación de empleados, promedio de años de servicio en la organización, número de gerentes, número de mujeres gerente, gasto de entrenamiento/empleado, promedio de edad de los empleados, proporción de empleados menores de 40 años, y tiempo de entrenamiento (días/año) (Osorio, 2003).

El capital intelectual 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. Es importante que el capital humano sea convertido en capital intelectual. Por tanto, es importante que los líderes de la organización establezcan métodos de trabajo para facilitar la conversión de las competencias individuales en capital organizativo, y por tanto, desarrollar los efectos multiplicadores dentro de la empresa (Skandia, 1998; citado por Torrado y otros, 2003)

Dentro de Skandia, los procesos que crean valor para los clientes, accionistas y el personal se llevan a cabo sobre una base diaria. Muchos de estos son de un personaje imaginario; es decir, son invisibles. Sin embargo, son innovadores y crean valor. Mediante estos procesos se desprende un crecimiento acelerado del valor oculto o intangible. Este es el capital intelectual de Skandia, una combinación de capital humano y estructural (Skandia, 1995).

El primer avance definitivo se logró en Mayo de 1994, cuándo la compañía más grande de seguros Eskandinava llamada Skandia, lanzó el primer informe del mundo, en el cual aparecía el Capital Intelectual como un suplemento al informe financiero (Morales y Polvo, 2003).

De esta forma la compañía encontró y puso en servicio sus activos ocultos, por medio de indicadores clasificados en cinco enfoques: financiero, cliente, proceso, humano y

renovación/desarrollo. Todo se utilizó como medio para visualizar en números e imágenes el valor de toda una compañía (Morales y Polvo, 2003).

En conclusión, el Capital Intelectual en Skandia se enfoca en el desarrollo de instrumentos de medición, reunir y permitir el acceso a través de tecnología de información, promover el desarrollo profesional, entrenamiento, intercambio de conocimiento interno y reciclaje del obsoleto.

2.6.2. Importancia del Modelo "NAVEGADOR SKANDIA"

Modelos de Capital intelectual:

Existen varios modelos para medir el Capital Intelectual, como los cuatro enumerados a continuación: 1. Canadian Imperial Bank, que estudia la relación entre el capital intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. 2. Dow Chemical, una empresa que desarrolló una metodología para la clasificación y gestión de las carteras de patentes, que se extiende a otros activos intangibles de alto impacto en los resultados financieros, denominado dirección estratégica por competencias. Contempla tres elementos: el tecnológico, el organizativo y el personal (Osorio, 2003).

3. Intellectual Asset Monitor, según el cual la medición de activos intangibles presenta una doble orientación: hacia el exterior para informar a clientes, accionistas y proveedores, y hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa. 4. Euroforum, que pretende ofrecer a los gestores y a terceros información sobre el valor de la empresa, trata de acercar el valor explícito de la empresa a su valor de mercado, así como de informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo, vincula el capital intelectual con la estrategia de la empresa (Osorio, 2003).

Sin embargo, el Navegador Skandia, es precursor y sirve de referente para el desarrollo de nuevos modelos de acuerdo a cada compañía, con base en el sector y a la estrategia corporativa y, en función de ello, a la importancia que le den a cada factor; de ahí, que cada organización establece los indicadores más sobresalientes para medir dicho capital.

A continuación se enumeran cinco principales razones para medir el capital intelectual, según el Navegador Skandia:

1. Ayudar a la compañía a formular estrategias de negocios; identificando y desarrollando el capital intelectual. Una organización puede ganar una ventaja competitiva.
2. Puede conducir al desarrollo de indicadores de rendimiento claves que ayudarán a evaluar la ejecución de la estrategia.
3. Ayudar a determinar el precio pagado en una fusión o adquisición de una compañía.
4. Usando evaluación no financiera de capital intelectual puede estar vinculando un plan de incentivo y compensación empresarial.
5. Comunicar a los interesados externos, el capital intelectual que posee la compañía.

De acuerdo con Edvinsson (1997; citado por Morales y Polvo, 2003) algunos de los beneficios que se pueden encontrar al aplicar los indicadores de Skandia son: analizar dónde estamos, hacia dónde vamos y a qué velocidad avanzamos en cuestiones financieras, administrativas y tecnológicas. A esto se le llama Navegación del conocimiento, para lo cual se utiliza el Navegador de Skandia.

Mejorar la presentación de informes sobre capital intelectual, puede: 1. Cerrar la brecha entre el valor contable y el valor del mercado, 2. Proporcionar una mejor información sobre el “valor real” de la organización, 3. Reducir la asimetría de la información, 4. Aumentar la capacidad de reunir capital, proporcionando una valoración de intangibles, y 5. Mejorar la reputación de la empresa (Holmen, 2005).

En conclusión, tomar la decisión de gestionar el Modelo Navegador Skandia, permite ser un aliado estratégico, generar indicadores claves, vincular planes de bienestar y diagnosticar continuamente el propósito de la compañía; determinando en dónde estamos, hacia dónde vamos y a qué velocidad vamos.

2.7. Clasificación del Capital Intelectual

Antes de iniciar con la clasificación propiamente dicha. Hay tres cuestiones importantes que se deben señalar: a. El valor corporativo no proviene directamente de ninguno de los factores de capital intelectual, sino de la interacción entre todos ellos. b. Por muy fuerte que sea la compañía ya sea en el capital intelectual o en el capital financiero, y deja a uno débilmente, o mal orientado, la organización no tiene potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo. c. Este modelo da a la empresa un valor sostenible; es decir, que su valor de mercado se mantiene en un punto estable (Morales y Polvo, 2003).

Clasificación del Capital Intelectual:

VALOR DEL MERCADO

1. Capital Financiero
2. Capital Intelectual
 - 2.6.1. Capital Humano
 - 2.6.2. Capital Estructural
 - 2.6.2.1. Capital Clientela/Relacional
 - 2.6.2.2. Capital Organizacional
 - I. Capital Innovación y Desarrollo
 - II. Capital Proceso

El enfoque de Skandia parte de que el valor en el mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y, el Capital Intelectual, para efectos de este trabajo, solo me voy a enfocar en el Capital Intelectual que es el objeto del mismo, del cuál se desprenden: 2.6.1. El Capital Humano y, 2.6.2. El Capital Estructural, éste último a su vez se divide en: 2.6.2.1. Capital Clientela/Relacional y 2.6.2.2. Capital Organizacional, del que se derivan: I. El Capital Innovación/Desarrollo y II. El Capital Proceso. Así:

2.7.1. *Capital Humano*

Representa los activos que no son de la empresa y que se van todos los días a su casa. Gracias a ellos la organización cuenta con un valor agregado, pues simboliza la capacidad

e inteligencia que otorgan y aplican a la empresa. Por este motivo, las organizaciones deben intentar retener a los empleados más valiosos (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001). El valor virtual de sus hombres en cuanto a su capacidad depende de tres componentes; a. Competencia, b. Actitud y c. Agilidad mental:

a. Las Competencias son un conjunto de habilidades y conocimientos con capacidad de agregar valor para el cumplimiento del objetivo de la organización. Se trata de lo que saben hacer sus hombres que es el fruto de la capacitación y experiencia (Recalde, 2002).

b. Por Actitud, se entiende la predisposición mental a agregar valor con orientación a los objetivos organizacionales. De nada sirve saber mucho si no existe la motivación para aplicar esos conocimientos para los objetivos de la organización. Una patología organizacional típica que la mayoría de las veces pasa desapercibida, se evidencia en miembros que en su rol siguen la línea del menor esfuerzo y utilizan su talento para fines personales (Recalde, 2002).

c. La agilidad intelectual describe la capacidad mental de generar valor orientado a los fines organizacionales. Es un atributo que se consigue con los procesos de Selección y Desarrollo de Recursos Humanos. La evolución en el tiempo de éste componente también es de interés, puesto que evidencia la pujanza o declinación de la organización (Recalde, 2002).

2.7.2. *Capital Estructural*

Conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aún cuando los empleados no estén (Sánchez, Meliá y Hormiga, 2007). Es la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. Este factor incluye varios elementos como la calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes de la compañía, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación. También comprende

renglones tradicionales tales como patentes, marcas y derechos de autor (Morales y Polvo, 2003).

El Capital Estructural, se divide en dos tipos: 2.7.2.1. Capital Clientela, y 2.7.2.2. Capital Organizacional.

2.7.2.1. Capital Clientela, en sentido genérico, son a quienes la organización dirige sus objetivos o bien aquellos a quienes provee de bienes y servicios sean estos tangibles o intangibles. Este capital se orienta en la medición del valor de la imagen que éstos tienen de la organización, los bienes y servicios que produce. También incluye lo que la organización sabe de sus clientes y de su interacción con la organización o sus productos (Recalde, 2002).

2.7.2.2. Capital Organizacional, es la competencia sistematizada, empackada y codificada de una organización, la cual se subdivide en: I. Capital Innovación/Desarrollo, y II. Proceso.

i. Capital Innovación/desarrollo, incluye las propiedades en bienes intelectuales concretos como: patentes y marcas; así como, la posibilidad y el potencial de desarrollar invenciones o innovaciones (Recalde, 2002).

Las invenciones consisten en la creación de valor intelectual original a partir de un conjunto de conocimientos previos y de recursos de transformación. La innovación es agregar valor a elementos existentes. Dada la creciente incertidumbre de los entornos en los que las organizaciones deben funcionar, la capacidad de reaccionar al cambio, pasa a ser muy importante. Este capital crece; por ejemplo, en la medida que incentiva el “burbujeo” de ideas desde todos los niveles; “cualquier idea es bienvenida” y si tiene premio, mejor (Recalde, 2002).

ii. Capital Proceso, es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor: procesos de trabajo, técnicas ISO y programas para empleados que fortalecen la eficiencia o la prestación de servicios (Morales y Polvo, 2003).

Refleja el papel que juega la tecnología como herramienta para sostener la empresa, mejorar su eficiencia, productividad y generar valor. Se considera que es un elemento importante en el intercambio electrónico de datos, páginas web, redes de inventario, e incluso nuevas relaciones con proveedores, clientes, socios y distribuidores (Morales y Polvo, 2003).

En definitiva, las compañías que tienen en cuenta la anterior clasificación del capital intelectual; se enfocan en retener las competencias de su personal que generan o pueden resultar en valor estratégico.

Este valor estratégico está orientado al propósito de la compañía; sin embargo, los entornos de incertidumbre y los cambios a los que esta propensa la empresa en la actualidad resulta en una alta competitividad, por lo tanto, para perdurar se requiere mejorar o innovar los productos o servicios que ofrece.

Para que sea una compañía productiva, lo que ofrece debe cubrir las necesidades del cliente, generar nuevas necesidades y lograr su fidelidad; para lo anterior, debe generar un análisis profundo de los adheridos y los potenciales.

Ahora, para retener las competencias del personal y la información del cliente y que estén a disposición de la compañía de una manera permanente y continua para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, resulta una herramienta indispensable la tecnología como facilitador en el desarrollo diario de los diferentes procesos.

Así, basarse en la información del cliente para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la innovación o desarrollo de las prácticas, productos y servicios, para lo cual se requiere distribuir y administrar el personal clave según competencias, que se desempeña según procedimientos definidos y sistematizados. De esta forma, se evidencia la importancia de cada capital y su interrelación para generar valor.

2.8. Navegador Skandia

La clasificación del Capital Intelectual, permitió definir sus componentes. El Modelo Navegador Skandia, se compone de cinco áreas enfoque: 2.8.1. Financiero, 2.8.2. Cliente, 2.8.3. Proceso, 2.8.4. Renovación y Desarrollo y, 2.8.5. Humano; los cuáles, permiten

visualizar los indicadores, y a través de una metáfora visual; expresar el esquema en una casa, en el que su techo representa el pasado; las paredes el presente, y la base el futuro, así:

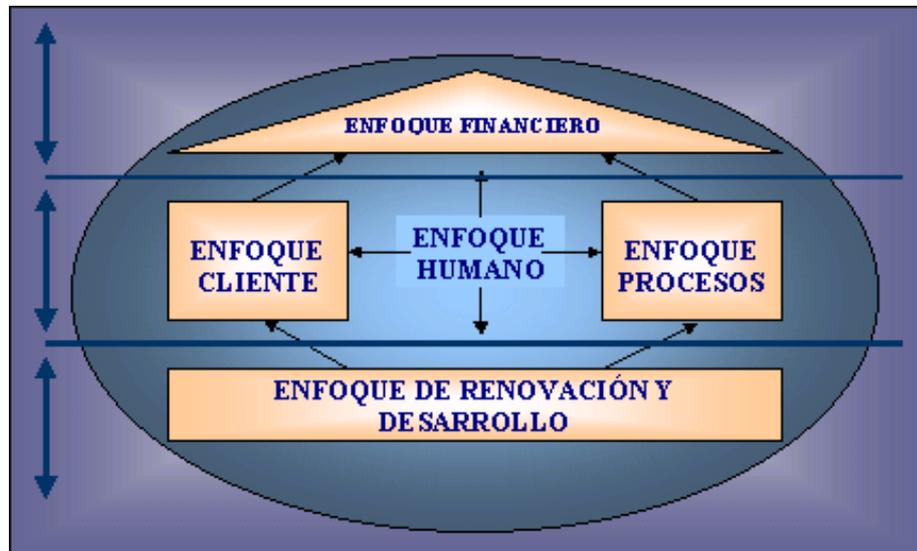


Figura 1. Navegador de Skandia. Edvinsson & Malone (1997)

2.8.1. Enfoque Financiero

Integra el pasado de la firma en un momento específico (Balance General). Es fácil de identificar y calcular. Es la medida más tangible de dar valor a toda actividad o todo activo.

Datos financieros en bruto, algunos ejemplos son: evaluaciones de rendimiento, evaluaciones por analistas, entre otros. Generalmente son notas al pie de página del informe anual, las cuáles son subjetivas, empíricas y no diferenciadas de la empresa; aunque de gran importancia, ya que en ciertas ocasiones pueden tener influencia en el valor en libros por la relevancia de las mismas y de las cuáles no se pueden contabilizar (Morales y Polvo, 2003).

Capitalización Financiera, se centra en investigar y filtrar, de traducir y medir toda la información en bruto. Es aquí dónde nace la nueva medida del Capital Intelectual; es decir, de aquí surgen los índices e indicadores que harán posible la medición de este valioso intangible (Morales y Polvo, 2003).

La compañía Skandia logró captar 20 indicadores al evaluar minuciosamente las divisiones financieras. Éstos son algunos ejemplos: Activos fijos (\$). Activos fijos/empleados (\$). Tiempo del cliente/atención del empleado (%).

Documentación Financiera, representa la transformación de lo intangible en lo tangible; esto es, que los índices pueden formar parte del balance general, debido a que éstos ya poseen una forma monetaria. La documentación financiera incluye: información de estados de pérdidas y ganancias trimestrales y anuales, balances generales, formularios de impuestos y datos de auditoría (Morales y Polvo, 2003).

2.8.2. *Enfoque Cliente*

Integra el presente. La tarea de este enfoque es encontrar aquellas medidas que mejor reflejen la realidad de las relaciones eficientes y equilibradas entre la compañía–cliente. Para ello es necesario considerar los siguientes aspectos: *Tipo de cliente*: ¿cuál es el perfil del cliente típico?, ¿qué potencial tienen esos clientes para consumidores de futuros productos y servicios de la empresa?. *Duración del cliente*: ¿cuál es el índice de rotación de la base de clientela?, ¿cuál es el tiempo en el cual un cliente ha venido comprando lealmente?, ¿qué sistemas informáticos y educativos se han instalado para compartir información con los clientes?

Papel del cliente: ¿cuál es el papel del cliente en diseño del producto, manufactura, entrega o servicio?, ¿qué programas se han instalado para sus proveedores, distribuidores y minoristas? *Apoyo al cliente*: ¿qué programas se han instalado para asegurar el más alto nivel de satisfacción y éxito del cliente?, ¿cómo está organizada el resto de la compañía para satisfacer el servicio del cliente? *Existo con el cliente*: ¿cuáles son los niveles de éxito con los clientes, según medidas como índices de compras anuales, clientes que tienen quejas y que no las tienen, clientes viejos y nuevos, ingreso, edad?

En este enfoque se encuentran más medidas porcentuales que monetarias; como: Accesibilidad por correo electrónico o teléfono a clientes (%). Días dedicados a visitar a los clientes (#) (Morales y Polvo, 2003).

2.8.3. *Enfoque Proceso*

Integra el presente. El propósito de estas medidas es presentar una perspectiva utilizable de cómo una empresa utiliza sus herramientas tecnológicas para crear valor a la entidad (Morales y Polvo, 2003).

Es necesario crear índices que nos permitan reconocer los errores en infraestructura tecnológica. En otras palabras, índices que nos permitan: a. Valorar tecnologías útiles que contribuyan al valor de la firma, b. Vigilar la edad y el apoyo actual por parte del vendedor de dicha tecnología, c. Medir los rendimientos y la productividad de la tecnología adquirida, d. Incorporar un índice de rendimiento en relación con las metas establecidas. Algunos de los índices de proceso utilizados por este modelo son: Costo por error administrativo/ ingresos administrativos (%). Rendimiento total comparado con el año anterior (%). Contratos registrados sin errores (#). Computadores personales/ empleado (#). Personal IT/ personal total (%). Ventas/empleado (\$) (Morales y Polvo, 2003).

2.8.4. *Enfoque Innovación y Desarrollo*

Todos los elementos que la integran son necesarios para mantener la organización en un futuro. Ejemplo de ello, es el entrenamiento que se les da a los empleados, desarrollos de nuevos productos, acciones estratégicas, mercados en los que operará la organización. También se refleja que tan eficientemente está abandonando el pasado por medio de la rotación de productos y la actualización de tecnología.

Se visualiza el futuro inmediato basándose en el presente, pues éste representa las fallas, necesidades por cubrir, debilidades y barreras; entre otras, que la compañía toma en cuenta para que esto no suceda en el futuro. Para estar preparados al cambio, es necesario hacer énfasis en seis aspectos fundamentales para conseguir el éxito en el futuro: clientes, atractivo en el mercado, productos y servicios, socios estratégicos, infraestructura y empleados (Morales y Polvo, 2003).

Dentro de los índices de éste enfoque están: Participación en horas de desarrollo de nuevos productos (%). Promedio de educación en los empleados (#). Comunicación directa

con clientes/año (#). Proporción de nuevos productos (de menos de dos años) a familia total de productos de la compañía (%) (Morales y Polvo, 2003)

2.8.5. *Enfoque Humano*

Es el corazón de la organización, el recurso humano. Se compone de: a) competencias: conocimientos, capacidades, talento y know-how, b) actitud: conducta, motivación, actuación y ética, y c) agilidad intelectual: aplicación de conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 2001).

Leif Edvinsson diseñó medidas básicas para la productividad de empleados y gerentes, algunas son las siguientes: *Índice de motivación (%)*, se incluyen los empleados motivados, satisfechos y competentes. *Índice de empleados facultados (#)*, licenciatura, diplomados, maestrías. *Número de empleados (#)*. *Rotación de empleados (%)*. *Promedio de años de servicio con la compañía (#)*. *Número de gerentes o jefes (#)*. *Número de gerentes mujeres (#)*. *Gastos de entrenamiento o capacitación/empleado (\$)*. *Promedio de edad de los empleados (#)*. *Tiempo de entrenamiento (días/año) (#)*. *Número de empleados permanentes (#)*. *Número de idiomas y culturas distintas/personal total (#)*. *Porcentaje de novatos (%)* (Morales y Polvo, 2003).

Edvinsson (1997; citado por Morales y Polvo, 2003) señala, que los datos numéricos (#) son datos en bruto destinados a ser comparados con otros de su misma especie para producir una razón aritmética (%), o para ser transformada en dinero (\$).

2.9. **Gestión del Capital Intelectual**

A continuación se describe Reporte Anual de Skandia del año 1995. Teniendo en cuenta que en Mayo de 1994, la compañía lanzó el primer informe del mundo, en el cual aparecía el Capital Intelectual como un suplemento al informe financiero (Morales y Polvo, 2003). Se toma como referente al encontrarse en la etapa inicial, un estado más parecido al de la compañía de estudio de esta tesis, que no ha organizado su gestión del capital intelectual bajo el foco de este modelo.

2.9.1. *Skandia*

2.9.1.1. División Comercial:

La evaluación comparativa de los procesos del negocio, se ha aplicado y analizado la desviación, tanto internamente (entre las distintas unidades), así como en comparación con otras empresas. El desarrollo de competencias del personal se lleva a cabo continuamente (Skandia, 1995).

La Educación Continua se lleva a cabo internamente a través del propio instituto educativo de la División Comercial, que llevó a cabo un total de 750 cursos-día en 1995. El Instituto hace especial hincapié en el examen de las necesidades del cliente y la suscripción; además, la capacitación en servicio al cliente, también se lleva a cabo. La capacitación de líderes se realiza en la gestión de Vesta, mientras que la formación complementaria se lleva a cabo dentro de la División Comercial y adaptadas a las necesidades (Skandia, 1995).

Sistemas de soporte IT en la División Comercial, ha tenido mucho éxito en su uso de tecnología de la información para ayudar a supervisar la eficiencia, la mejora y la rentabilidad. Además, se está haciendo hincapié en el desarrollo de sistemas de IT como el elemento central en la mejora de procesos. La División Comercial da soluciones de IT que se adaptan a las necesidades de los distintos usuarios. Análisis de rentabilidad y sistemas de cotización se han desarrollado para ayudar a los representantes de ventas (Skandia, 1995).

Selección de Riesgos – Riesgo Competencia. Una estrategia claramente definida de negocios permite que el personal se concentre en un número limitado de tipos de riesgos y por lo tanto desarrollar su competencia en estas áreas. La estrategia para la evaluación y selección se describe en las Directrices de suscripción. Estos se actualizan continuamente sobre la base de siniestralidad y anticipaciones futuras de riesgo. La evaluación del riesgo y el proceso de manejo de riesgos consiste en el personal en todos los niveles en la oficina de México y se lleva a cabo en estrecha cooperación con la oficina central internacional Skandia en Estocolmo (Skandia, 1995).

No es suficiente la base de datos de clientes, También es importante que se reúna periódicamente a los clientes y llevar a cabo discusiones técnicas sobre los riesgos, tarifas y así sucesivamente (Skandia, 1995).

Mayor Eficiencia en los Negocios. Una forma de medir el valor de los contactos regulares con los clientes es analizar el número de contratos renovados por la oficina. Junto con la información sobre la rentabilidad, es posible calcular el valor de la cartera de clientes. La tasa de renovación también afecta a la eficiencia interna, ya que un cliente que regresa año tras año requiere menos trabajo a partir del segundo año (Skandia, 1995).

2.9.1.2. Centros de competencia:

Varias categorías profesionales, tales como gerentes de ventas, ingenieros de incendios, los ingenieros de las reivindicaciones y los aseguradores en la propiedad, la responsabilidad, el transporte, la aviación y los segmentos de seguros de automóviles, se han organizado en los centros de competencia independiente. Se ha hecho un esfuerzo por preservar y desarrollar un alto grado de competencia profesional, y de utilizar estas competencias con eficacia a través de intercambio de conocimientos.

Un elemento natural en este enfoque en los centros de competencia, ha sido la de mejorar continuamente y optimizar el manejo del negocio de seguros no nórdicos industrial. Esto se está logrando mediante la recopilación de competencia extranjera de la compañía en un lugar en la oficina en casa, y mediante la continua revisión de las decisiones sobre la conveniencia de establecer o recortar las oficinas fuera de los propios países nórdicos (Skandia, 1995).

2.9.1.3. Competencia Redes:

El sistema informático INDRA proporciona una visión general de los clientes, tiempos de entrega más cortos después de los cambios y claridad de las políticas y, en combinación con métodos de trabajo más eficiente, importantes ahorros en mano de obra (Skandia, 1995).

El objetivo es que todos los representantes de la Atención al cliente sean capaces de cuidar de la mayoría de los artículos de los negocios. Es preferible que éstos sean capaces de resolver estos directamente con los clientes por teléfono. El objetivo es reducir al mínimo el papeleo. Esto reduce los tiempos de procesamiento y reduce los costes, al tiempo que mejora el grado de servicio (Skandia, 1995).

2.9.1.4. Proceso de Seguimiento:

Establecer una cultura de *mejora continua* a través de un modelo de control, que utiliza indicadores operativos que se acoplan al trabajo diario realizado por la organización de servicio al cliente (Skandia, 1995).

Estos indicadores miden los parámetros que los clientes (según las encuestas) consideran esenciales para el cumplimiento de sus estándares de calidad. Además, a través de cambiar los métodos de trabajo, los clientes también deben ser capaces de impactar directamente a estos indicadores (Skandia, 1995).

Los jefes de departamento monitorean de forma regular los cambios en los indicadores a través de un sistema de información. Esto permite a la empresa tomar medidas correctivas en una etapa temprana. Las siguientes áreas son objeto de seguimiento en forma regular: la accesibilidad telefónica, el número de llamadas atendidas dentro de las tres señales, los tiempos de procesamiento para distintos tipos de negocio, las asignaciones por representante (productividad), el número de tareas realizadas en las tres semanas, "la leche agria" relación; es decir, el número de asignaciones sin terminar desde hace más de 60 días (Skandia, 1995).

Los trabajos sobre mejoras de procesos y el intercambio de conocimientos se lleva a cabo dentro de la organización de servicio al cliente. El objetivo es difundir el conocimiento en toda la organización mediante la aplicación de los principios "mejor en su clase". Cada año "Costeo Basado en Actividades" se utiliza para examinar los procesos y determinar la cantidad de tiempo dedicado a cada actividad, así como el coste, y dar seguimiento a los cambios en comparación con períodos anteriores. La productividad ha

mejorado sustancialmente desde que el modelo de control fue introducido (Skandia, 1995).

2.9.1.5. Navegador:

El navegador ha sido utilizado por más de un año en la actividad en curso de seguimiento. Los indicadores son sustituidos cuando sea necesario, como cuando una relación se ha mantenido estable en un nivel deseado durante un largo período (Skandia, 1995).

2.9.1.6. Core Competence:

Dado que cada inversor está motivado por un conjunto único de metas y preocupaciones, la compañía se centra estrechamente en el individuo y hace hincapié en un enfoque a la medida de la inversión. Una gama más amplia y un foco más cercano, han sido fundamentales para éxito en el mercado (Skandia, 1995).

En conclusión, el Navegador skandia inicia con una línea de base que ofrece parámetros para la medición que faciliten la toma de decisión sobre las prácticas que deben implementarse, mejorarse o modificarse. Así mismo, es evidente la interrelación de los distintos capitales; la especialización de tema por tema, intercambio de conocimiento, adaptación de prácticas de la compañía en sucursales internacionales, la comparación interna y externa de sus procesos, implementar tecnología de información para la mejora, acciones medibles, tomar medidas correctivas en etapas tempranas, examinar los procesos y el tiempo de ejecución, y hacer partícipes a sus clientes.

2.10. Estudios sobre capital intelectual en Argentina y Colombia

Se describen tres empresas Argentinas del sector IT en donde se intenta visualizar la gestión del Capital Intelectual, seguido de investigaciones en diferentes compañías Colombianas, que aunque no se hallaron estudios en compañías IT, se observa la administración del Capital Intelectual.

Cabe resaltar que la razón social o nombre de las compañías Argentinas; fueron cambiados debido a previos contratos de confidencialidad.

2.10.1. *Compañías Argentinas de IT. Capital Intelectual*

2.10.1.1. CEN Argentina

CEN Argentina; filial de CEN Japón, adapta la misma filosofía y propósito de su casa matriz, encuadrada en la *Carta de comportamiento corporativo* y en el *Código de conducta del grupo CEN*. Las prácticas son evaluadas principalmente por su desempeño económico (Cacacio, Felman, Fernández, Guerrero y Maraulo (2006)).

Tiene como objetivo “el desarrollo de soluciones tecnológicas integrales y productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes basándonos en las tecnologías más avanzadas de información y comunicación”. Con la asistencia en el diseño de estrategias y en la gestión de los procesos, CEN se convierte en un socio clave a la hora de multiplicar las oportunidades de negocio y optimizar la productividad de sus operaciones.

Su visión es “promover el desarrollo mutuo en base a mejores soluciones, incrementando el valor agregado e innovando constantemente nuestros productos”, con el siguiente slogan corporativo “Empowered by Innovation”; conscientes de la evolución hacia un mundo en el que la tecnología de la información genera nueva creatividad y exigencias, está abocada a desarrollar soluciones innovadoras que maximicen el potencial de cada individuo y de la sociedad en su conjunto, proporcionando a sus clientes tecnologías y soluciones de vanguardia que les permitan insertarse y mantenerse en los mercados más exigentes y competitivos.

El Director de Recursos Humanos a partir de 1997, es Licenciado en Relaciones Industriales y en el momento del estudio se encontraba realizando el post grado en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Inicialmente el departamento reportaba al sector de Auditoría, luego al de Administración y Finanzas, y a partir de 2006 reporta directamente a la Gerencia General.

El objetivo de RRHH está enfocado al cumplimiento de las expectativas de los empleados y alcanzar las metas de la compañía. Para retener personal, ofrecen “buen

clima”, ambiente físico confortable, líderes no autoritarios, comunicación abierta, obra social de primer nivel, seguro de vida, refrigerios por la empresa. RRHH recomienda a los demás líderes hacer reuniones periódicas para un intercambio fluido interpersonal, feedback, ajustar criterios, precisar expectativas.

Las prácticas de RRHH, sin una postura de control, estimulan la responsabilidad y autonomía: “todos saben lo que tienen que hacer”. Selección y reclutamiento se realizan a través de personal part-time o a través de 9 consultoras cuando se refiere a personal de programación, esto debido a la dificultad en el mercado.

No cuentan con manuales de procedimientos, ni procesos escritos; se implementan “acciones para apagar incendios”, y la toma de decisiones se basan en el criterio personal, según la experiencia y el conocimiento de cada líder. Ante la carencia de procesos estructurados; las actividades, conductas y la efectividad en las tareas son observadas. Promueven desayunos mensuales con el Gerente General y 10 empleados elegidos al azar, comparten información a través de internet, intranet y correo electrónico. No mantienen relaciones con el sindicato ya que los mismos empleados lo expulsaron, ya que los beneficios de la empresa, superan los del convenio.

En CEN Argentina, implementaron un *Plan de Desarrollo Gerencial Formal* de donde surgieron los siguientes aspectos a trabajar y fortalecer: la rentabilidad, la capacidad comercial, la calidad, la comunicación corporativa en forma directa, y diseñar un plan de mejora para mantener su know-how. Respecto a todos éstos puntos se eligió la siguiente metodología de trabajo: se realizan reuniones grupales para diseñar e implementar planes de acción con la finalidad de mejorar estos aspectos y que de esta forma agregar mayor valor de manera conjunta.

Alineado a esta estrategia de competitividad en el mercado, el departamento de RRHH, en su gestión intenta perfeccionar los mecanismos de comunicación informal e interpersonal, haciendo que los colaboradores se interesen por conocer permanentemente hacia dónde se dirige la organización y se comprometan con sus objetivos personales alineados a los del negocio.

Así mismo, Se trabajan intensamente en la formación de líderes de grupo para realizar proyectos internos, donde se conjugan una serie de mayores responsabilidades y el uso de determinadas herramientas, resaltando las competencias de cada líder para cada caso y así reforzar la cultura en términos de alinearla a la visión que persigue la empresa, ésta es otra de las formas de retener al personal talentoso, sediento de *desafíos*.

2.10.1.2. MAPRA Consultores Argentina

En 1995 nace MAPRA en Argentina, gracias a la confluencia de perfiles complementarios con sólida formación académica y conocimiento del mercado. Es una compañía en expansión, cuyo propósito es brindar soluciones informáticas para los procesos de gestión de proyectos, de colaboración y del conocimiento. Realizan seguimiento y consultoría interna (Montero y otros, 2006).

Los espacios son distribuidos en dos salas de reuniones por piso; así mismo, se compone de varios espacios de esparcimiento con grandes posters con contenido sobre los valores y creencias, la distribución de los puestos de trabajo permiten la interacción de los miembros del grupo; los únicos que se ubican en oficina son los gerentes, socios y el sector administrativo.

Desde la inducción se busca la cohesión entre el personal y los valores corporativos; es decir, ética en los negocios, respeto a las organizaciones y al trabajador, y compromiso.

En MAPRA, la participación en todos los procesos por parte de los socios es constata; sin embargo, debido al crecimiento corporativo, se ha requerido delegar autoridad en personal con liderazgo que se destaca por sus competencias. Su principal capital son: el personal y sus competencias.

Internamente, promueven un ambiente de trabajo flexible, sin estructuras rígidas. Se respeta la palabra dada, incluso no es necesario el envío de correos para dejar un comunicado. El desempeño es poco controlado; los tiempos, los espacios de descanso, las entradas y salidas son dispuestas por los mismos empleados.

Recursos humanos participa en la estrategia de la compañía enfocada en abrir nuevos mercados internacionales; capacitando y reteniendo el capital clave. El nivel de formación

total de los empleados del 96% de universitarios y 4% sin estudios de post-grado. Brindan trascendencia a las alianzas con entidades académicas, e internacionales de estandarización, calidad y certificación. Buscan la evolución continua del conocimiento. Buscan e intentan retener personal clave desde el proceso de reclutamiento, a través de formación y desarrollo constantes, efectuando evaluaciones de desempeño, plan de carrera, ofrecen la oportunidad de participar en proyectos desafiantes.

Para estimular al personal, buscan incrementar las habilidades, capturar los conocimientos en sistemas y software, y trabajar en compartir información (Montero y otros, 2006). Generaron una base de datos del conocimiento, en el que registran y clasifican las mejores prácticas, know-how y experiencia de los profesionales. También existe la herramienta *conocimiento en estado vivo*, que administra y mantiene información de proyectos, servicios, productos, clientes, consultores y bibliografía. En la página de la compañía, ponen de acceso público los casos de éxito de la compañía, bibliografía, revista perspectiva.

Capital innovación y desarrollo; adaptan y aplican las mejores prácticas para resolver problemas, generar valor y compartir conocimiento. Así mismo, generan actividades de investigación y docencia.

Ayudan al cliente hacer un mejor uso de los recursos tecnológicos, que permiten complementar servicios y responder a las necesidades. Dentro de los pilares estratégicos está el desarrollo de servicios centrados en la demanda y avanzar en nuevos mercados. Al establecer que no pueden cumplir de forma eficiente con algún cliente, no se comprometen.

Por último, están certificados en ISO: 9001:2008, CMMI Nivel 2 y permanentes certificaciones a sus profesionales (como en DICLEO, Microsoft, Rational software).

2.10.1.3. DICLEO Argentina

Compañía de Software más grande del mundo; durante casi tres décadas ha ofrecido software y servicios que permiten a las empresas obtener la información más actualizada y precisa de sus sistemas comerciales (Dean, Medina, Monti, Prior y Zucchini, 2008).

El negocio de DICLEO es la *información*; cómo administrarla, utilizarla, compartirla y protegerla. Brinda a sus clientes las últimas herramientas tecnológicas, así como servicios de consultoría, educación y soporte.

Su visión se orienta en la creación de valor a sus clientes, liderando la industria de la tecnología de la información y aplicaciones, crecer en productividad, mejorar las ventas, captar nuevos clientes y *ser el mejor lugar para trabajar*.

Sus valores: “face the truth”, trabajar con la claridad de los hechos para ver el futuro con claridad, “live for excellence”, vivir para servir y superar las expectativas de sus clientes, y “behave like owners”, trabajar en mejorar la eficiencia y desempeño ante cada desafío.

La cultura de DICLEO se caracteriza por la integridad, orientación a resultados y el trabajo en equipo, teniendo siempre en cuenta el continuo cuidado de las relaciones y los servicios prestados; también en la diversidad e igualdad de oportunidades de sus potenciales y actuales empleados.

La propuesta de valor se dirige a ofrecer soluciones, considerando a cada cliente su aliado estratégico; a partir de prácticas internas como la orientación a resultados, excelencia y superación de expectativas, y capacidad de ejecución y resistencia al estrés; este último busca que los empleados sean autónomos e independientes con el uso de las herramientas que la empresa ofrece.

Una característica a resaltar en DICLEO, es que uno de sus fundadores, es también el CEO; él maneja la empresa a nivel Global, involucrándose en la dirección y aprobación de cada proceso (“como una Pyme pero a nivel multinacional”). Otro aspecto importante en su gestión es que en términos de planificación de objetivos y propuestas de nuevas prácticas, cada área (entre ellas Recursos Humanos) y cada país aporta su visión, y luego se busca estandarizar las mejores prácticas para ser aplicadas en toda la región.

Este cambio se ha dado gracias a un importante trabajo de estandarización de procesos y prácticas, introducción de tecnología y utilización de herramientas self service.

La Compañía también posee Centros de Excelencia en cada país, desde los cuales se manejan las prácticas administrativas y de procesos, compensaciones, beneficios, aspectos legales y desarrollo organizacional.

Dentro de los focos de mejora organizacional, la *meritocracia* (merecer, obtener) ofrece una plataforma de información sobre el potencial y desempeño de cada empleado, por medio de dos herramientas: 1. La evaluación de cada manager (Potential Assessment Tool, PAT) y 2. La evaluación de desempeño. Con base en estos datos se acuerda sobre el feedback a brindar y se establecen estrategias de desarrollo de talento; así mismo, permite establecer recomendaciones para revisar compensación y promociones, y la toma de decisiones para aquellos que no alcanzan las expectativas.

En casos de adquisiciones y fusiones, se intenta preservar el capital intelectual y la estructura a partir de inducción, capacitación e integración de la empresa adquirida.

La participación de Recursos Humanos en las decisiones estratégicas, ha permitido generar diferentes cambios a nivel cultural y de procesos de iniciativa; como es el caso del programa *People care*, de aplicación anual y de fácil acceso a los empleados, en donde resuelven una encuesta (basada en *A great place to work*). A partir de los resultados se arman Programas específicos de Coaching personal, ayudando a armar el plan de desarrollo de cada empleado; así mismo, sirve de base para desarrollar planes de retención de personal, teniendo en cuenta la alta demanda de los profesionales IT.

A su vez Recursos Humanos alienta la comunicación con los Managers, proponiéndoles herramientas para facilitar estos procesos, y contribuir a la retención de los talentos, como mencionábamos anteriormente, ofreciendo Coaching, Training y Workshops para ayudar a desarrollar las competencias necesarias de sus empleados. Así mismo, lleva a cabo planes de desarrollo individual orientado a competencias personales, en donde cada participante puede armar, evaluar y comparar con el ideal; su propio *plan de desarrollo*, en este punto se hace visible el fomento de la transferencia interna, acompañado por cada manager que funciona como un coach.

El reclutamiento se realiza con base en las competencias a partir de un área independiente. Desde el ingreso del personal es suministrada la información de la

compañía, a través de la inducción se facilitan folletos y han generado programas por medio de la intranet.

En casos en los que se decide desvincular a algún empleado de la empresa, se realizan entrevistas preliminares con su Manager, y luego con RRHH, para delinear las acciones a llevar adelante. Además los ex-empleados son elegibles para recontractación hasta 3 veces, siempre considerando previamente las referencias del equipo con el que trabajó en su momento.

2.10.2. Compañías Colombianas. Capital Intelectual

En Colombia, no se han realizado estudios sobre Capital Intelectual en la industria de estudio; sin embargo, se describen a continuación los resultados obtenidos sobre el capital intelectual divulgado a través de internet, en el sector metalmecánico y en la Universidad pública. También una investigación sobre el capital estructural, relación capital intelectual y contabilidad, y por último gestión del conocimiento y cultura organizacional.

2.10.2.1. Divulgación del Capital Intelectual a través de internet

Gómez, Osorio y Ospina (2005) midieron el nivel de intangibles divulgados a través de internet en 25 empresas que hacen parte del Índice General de la Bolsa de Colombia (IGBC).

En términos de Capital Intelectual, los hallazgos muestran una alta frecuencia en presentar información sobre Capital Relacional o Cliente en comparación con el Capital Humano y el Organizativo (innovación y desarrollo, y proceso).

Específicamente, se observa un alto índice de información sobre la reputación corporativa y las capacidades empresariales; las relaciones sociales y con el medio ambiente, mostrando así, una tendencia a divulgar información sobre los procesos y las certificaciones alcanzadas en materia de calidad y medio ambiente.

Poca o ninguna información se encuentra sobre tecnología e I+D+i y aptitudes o reconocimiento del personal; así mismo, características como tamaño, endeudamiento,

resultados y edad, no son influyentes en los niveles de divulgación; ni tampoco las ventas son una variable significativa en la explicación de los niveles de información sobre intangibles.

El índice de divulgación de capital intelectual obtenido para la muestra indica que la revelación de información sobre intangibles en Colombia es muy baja, lo cual resulta contraproducente para el mercado de capitales y también podría ser un elemento desfavorable para la empresa a la hora de buscar recursos a través de inversionistas.

Así mismo, el hecho de que sólo 80% de las empresas tengan página web y que muchas de ellas tengan sitios en los que no hay información o no se pueda acceder, es indicativo que de parte de las empresas no existen políticas de información agresivas y que aún no se ha alcanzado a apreciar en toda su magnitud lo importante que es este medio.

A estos autores les sorprende que de acuerdo con la literatura estudiada, las ventas no sea una variable influyente en los niveles de divulgación. Parece ser que en el caso colombiano, situaciones como la del orden social inciden negativamente en la oferta informativa de la empresa, haciendo que la política de información esté sujeta a aspectos diferentes a los del mercado; tal vez la variable inseguridad tenga un fuerte peso en la decisión de no asumir una política informativa proactiva.

2.10.2.2. Capital Intelectual. Sector metalmecánico

A partir de un estudio realizado por Sánchez, Hincapié y Quintero (2009) sobre el Capital Intelectual en 11 empresas Colombianas del sector metalmecánico, se encuentran varias prácticas en torno al Capital Humano, carencia en el Capital Organizacional y escasez en el Capital Clientela.

Respecto al Capital Humano; los ascensos, el aumento salarial, las bonificaciones y los auxilios educativos, son tenidos en cuenta para reconocer a los empleados el aumento en sus conocimientos. Así mismo, se observa un alto porcentaje sobre la atención en las ideas y sugerencias de los empleados, además de ser clasificados y analizados para la ejecución, según su validez y aporte. También se halló que las empresas ven más

importante capacitar a su personal en seguridad industrial y en control de calidad, que capacitarla en innovación y mejora de procesos productivos, ó en habilidades productivas y gerenciales.

En cuanto al Capital Organizacional, las empresas estudiadas, no cuentan con ninguna patente, ni con un direccionamiento hacia investigación y desarrollo, punto clave al generar una ventaja competitiva dentro de este tipo de industria. Así mismo, también presentan dificultad en el acceso a la mano de obra especializada o de mantenimiento, ya que las empresas metalmeccánicas estudiadas tienen inconvenientes en el proceso de reclutamiento.

En qué punto se encuentra, a qué velocidad y hasta dónde quiera llegar una compañía, se ve influenciado por la competencia en el mercado, la cual refleja una demanda estática, limitada o poco explotada; a diferencia de la industria de estudio; para el sector metalmeccánico, generar alternativas en innovación no resulta estratégico.

Respecto al capital desarrollo (que también hace parte del capital organizacional), al parecer no es viable el desarrollo de su personal para generar nuevas prácticas o mejorar las establecidas; sin embargo, la adquisición individual de conocimiento por parte del personal si es reforzado.

2.10.2.3. Capital Intelectual. Universidad Pública.

El Capital Intelectual en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, un estudio que también reconoce en sus componentes al Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional o Clientela (González, 2009).

En cuanto al Capital humano: se definen los profesores e investigadores adscritos como directores de los centros de investigación, grupos de investigación, semilleros de investigación, jóvenes investigadores, doctores, magísteres y en general asesores de investigación que se encuentran vinculados a la DIN (Dirección de Investigaciones).

En lo referente al Capital estructural: se reúnen todos y cada uno de los recursos archivísticos puestos de manifiesto en bibliografía, compilaciones documentales, bases de datos, sistemas de gestión, desarrollos de nuevas tecnologías, patentes, y la cultura y

valores muy propios de los distintos centros y grupos de investigación, las facultades, los institutos y los laboratorios de la universidad.

Como último componente del Capital Intelectual, el Capital Clientela: son para este caso la vinculación a redes, membresías en comunidades científicas y participación en eventos científico-investigativos nacionales e internacionales; además de aportar un conocimiento científico.

Al analizar los indicadores desarrollados, se evidencia que hace falta mucha investigación y mayor dedicación a las actividades de extensión universitaria para llegar a categorizarse en instituciones como verdaderos baluartes de la ciencia y la tecnología.

Las prácticas de la Universidad Pública de estudio, son consecuentes con la generación de sus productos o servicios, la universidad pública ofrece conocimiento, de esta forma su principal actividad radica en la gestión de conocimiento.

Para ver la interrelación de los tipos de Capital Intelectual, se debe tener en cuenta el tipo de cultura que es definida por el tipo de producto o servicio que ofrece la compañía. En la Universidad pública se observa un personal que analiza y comparte un conocimiento, se enfoca en fomentar estas prácticas en su cliente; compartiendo la información y generando herramientas que promuevan, adicione aprendizaje y permita acceso y divulgación de la información.

2.10.2.4. Capital Clientela

Briones y Cegarra (2007) estudiaron la "Perspectiva dinámica del Capital Relacional desde la supervisión del OJC en la Mipyme". Un OJC, es un oficial jefe del conocimiento, encargado de generar una infraestructura de gestión del conocimiento, liderarla y construir una cultura. Los hallazgos muestran la participación del OJC en la creación del capital clientela altamente significativo; ya que asume la responsabilidad de clasificar por orden de importancia los componentes del CR y determinar que conocimiento se demanda en cada nivel de cooperación.

También se rescata la importancia del OJC para dirigir las relaciones con los proveedores externos de información y conocimiento, así como negociar contratos con

ellos. Otra importante conclusión, es que queda al descubierto la vulnerabilidad de la empresa para consolidar un fuerte CR si previamente no sistematiza el conocimiento que posee, es decir en capital estructural.

Como capital humano, estos autores exponen que no existe un perfil universal del OJC; sin embargo, se reconocen como esenciales las habilidades de comunicación, liderazgo y entusiasmo por los nuevos desafíos. Según estos autores, éstas habilidades deben impulsar tres catalizadores: 1. Velar por el aprendizaje que se necesita, 2. Proporcionar un contexto universal para interpretar la información y 3. Fomentar el reciclaje del conocimiento obsoleto.

2.10.2.5. Contabilidad del Capital Intelectual

Duarte, Jiménez y Ruiz (2007) realizaron una investigación sobre la Contabilidad del Capital Intelectual, en el que concluyen que el valor intangible debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización; sin embargo, este proceso no es fácil y se debe reconocer que se requiere ahondar con más precisión; en términos contables no se ve claro el avance porque la normatividad vigente, sólo ha sido capaz de regular la teneduría de libros del intercambio.

El capital intelectual, la generación de valor, la inclusión de nuevos paradigmas entre contables o numéricos, es un hecho, que se está convirtiendo en una realidad que se debe incorporar a cualquier sistema de contabilización.

El Navegador de Skandia trata de reunir en un solo instrumento el pasado, presente y futuro de una empresa, que deje ver con más claridad las diferentes instancias que se suscitan en una organización con el fin de determinar más rápidamente su valor. el navegador tiene como metas principales, organizar la información para que sirva de guía, proceso la información con el fin de obtener unos datos más precisos y finalmente, ser una medida ajustada en el tiempo con el fin de ser un proceso de medición que permite detectar prontamente cualquier variabilidad.

2.10.2.6. Gestión del Conocimiento

Para observar con más detalle un ejemplo sobre la gestión del conocimiento, se referencia a González, Castro y Roncallo (2004) en su estudio sobre “Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia)”.

Este estudio permite observar a partir de variables, qué determina la gestión del conocimiento; dentro de las que obtuvieron puntuación alta están: el Almacenamiento De la Información (EDI), la Elaboración De Manuales (EDM) y la Clasificación del Conocimiento Según su Importancia (CCSI), las cuáles demuestran el interés de la compañía en gestionar y transmitir conocimiento, facilitando el proceso de interiorización.

Las variables Resistencia a Compartir Información (RCI) y Perturbación del Proceso (PP), obtuvieron calificaciones bajas, describiendo una débil cultura de socialización del conocimiento entre los trabajadores; ante lo cual, se pueden ver afectados los procesos en caso de ausencia de un empleado. Es posible que algunos empleados sientan temor de compartir la información debido a que ignoran los beneficios y ventajas de este proceso, por lo tanto la empresa debe enfatizar en conferencias, charlas y mesas de trabajo donde se desarrollen estos temas.

Por otro lado, las variables Utilización de Internet, Intranet y Extranet (UIIE), Herramientas De Navegación (HDN) y Video Conferencias (VC) reflejan poca utilización de estas herramientas informáticas para la realización de las tareas o como medios de apoyo, dificultando la búsqueda y transmisión de información y conocimiento. Es posible que los operarios de niveles bajos ignoren la existencia y los beneficios de dichas herramientas.

Otras variables analizadas y que se deben tener en cuenta para acciones de mejora son: el Nivel de recompensa otorgado al personal (NROP) y el Diálogo creativo entre trabajadores (DCET). Lo anterior se puede lograr promoviendo programas de incentivos, teniendo en cuenta los logros y avances obtenidos en cada uno de los procesos.

Ante lo anterior, los autores recomiendan la continuación del proyecto bajo la modalidad cooperativa entre la universidad y la empresa, con el fin de diseñar un modelo que permita alcanzar el más alto nivel, como es el de la gestión del conocimiento, que

sirva de base para evaluar el impacto una vez aplicado y sirva de ejemplo para otras organizaciones tanto del sector productivo como académico en procura de un desarrollo regional y nacional.

2.10.2.7. Cultura Organizacional

La cultura, se ha venido mencionando a lo largo del marco teórico y es un factor que puede facilitar y obstaculizar una gestión del capital intelectual. Carlos Eduardo Méndez (citado por Morales, 2010 p.6) define la cultura organizacional como “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia”.

De acuerdo a su relevancia, a continuación amplío la información basándome en un estudio realizado por Morales (2010) en donde caracteriza la cultura organizacional en 31 empresas Colombianas a través de 28 factores divididos en: a. Formalización: donde se agrupan las tendencias que comparten características similares, determinada por el ordenamiento de la organización, y b. Calidad de la interacción social: Es consecuencia de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales.

En relación a formalización, los 5/16 aspectos que obtuvieron mayor frecuencia fueron: 1. Racionalización de la estructura, división del trabajo: la estructura y especialización a nivel de áreas y personas, permite conocer las funciones, responsabilidades y objetivos de trabajo para cumplir con las metas y objetivos de la organización, 2. Racionalización de la estructura: autoridad: el ejercicio de la autoridad se fundamenta en la estructura jerárquica de los jefes, tienen la autonomía para delegar tareas y así mismo la coordinación de su equipo. La autoridad es otorgada por el nivel de conocimiento y especialización y en el diseño de la estructura,

3. Conocimiento de la organización y capacitación: en la inducción es transmitida toda la información correspondiente a la compañía y al cargo, necesarios para su correcto desempeño. Los directivos son conscientes de la calidad en la capacitación,

4. Racionalización de la estructura: Centralización en decisiones: las decisiones fundamentales y estratégicas están centradas en los directivos, la estructura es jerárquica y los trabajadores no participan directamente en las decisiones que afectan su trabajo. Las decisiones son tomadas en tiempos largos y la responsabilidad recae en los jefes, y 5. Racionalización de la estructura: Coordinación y comunicación: la estructura es racional y lógica. Están establecidos los objetivos e indicadores, igual que las responsabilidades y funciones, para el funcionamiento y control.

Respecto a la calidad de la interacción social, los 5/12 aspectos de alta frecuencia son:

1. Calidad de las relaciones interpersonales y cooperación: Los empleados participan en la solución de problemas con compañeros y da apoyo al área a la que pertenece. Da importancia a las relaciones interpersonales, participa en reuniones y en diferentes eventos. Mantiene comunicación, genera confianza con compañeros. Contribuye al clima y tiene un buen rendimiento, 2. Sentido de pertenencia con la organización: Las personas conocen la misión, visión, filosofía y objetivos de la empresa. Reciben retroalimentación de su desempeño, 3. Políticas de desarrollo humano: Políticas de desarrollo humano y bienestar a través de planes y programas de capacitación. Las competencias individuales son tenidas en cuenta para ascensos, reconocimientos y bonificaciones, 4. Acción de liderazgo centrado en las personas: El liderazgo está centrado en las personas, tienen la posibilidad de definir el tiempo y los resultados, y 5. Calidad de las relaciones formales: las relaciones jefe–colaborador son positivas. Se ejerce autoridad por parte de los jefes, pero es aceptado ya que existe flexibilidad en el tiempo y forma de las tareas.

RESEÑA METODOLÓGICA

3.1. Tipo de trabajo

Investigación descriptiva: Describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio. Hace una reseña del estado actual de algún fenómeno.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y/o personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Estudio de caso único: Realiza una investigación intensiva de una unidad social o comunidad; en este caso: SIE (Sistemas de Información Empresarial).

Se reúnen los datos a partir de una muestra de sujetos cuidadosamente seleccionados y se procuran extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra. El interés en los individuos es de tipo representativo.

La recolección de información se enfoca en una situación, experiencias, condiciones pasadas y variables ambientales, que ayudan a determinar las características específicas y conductas de la unidad.

El objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación en profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado.

Los estudios de casos resultan en estudios intensivos de una cantidad limitada de casos representativos. Tiene un alcance más limitado, pero es más exhaustivo, y le da más importancia a los factores cualitativos (Van Dalen y Meller, 1974).

Transversal: Se estudian las variables simultáneamente en un tiempo definido que fue: “Julio de 2010” haciendo un corte.

Así, se describe la dinámica en SIE en Julio de 2010, analizando la importancia del Capital Intelectual en la estrategia del negocio y determinando su tipo de medición.

3.2. Hipótesis

Cuando la gestión del Capital Intelectual es central para la estrategia, se vuelve evidente su método y medición de manera constante.

Recursos Humanos propone y diseña acciones estratégicas, que permiten cumplir el propósito de la compañía.

3.2.1. Hipótesis alternativas

Las compañías IT analizadas identifican, realzan y comparten la visibilidad de los activos intangibles.

Los estudios sobre capital intelectual en Colombia reflejan la gestión sobre el capital intelectual en SIE

3.3. Variables

Variable independiente: Gestión del capital Intelectual.

Variable dependiente: Evidencia del método y medición del Capital Intelectual.

3.4. Recolección de Datos

Población: Se seleccionó una muestra representativa de la compañía: Director de Recursos Humanos, Gerente General, y personal que compone los siguientes grupos: “casos y cosas”, “comunicación” y “comunidad virtual”

3.4.1. *Fuente: Entrevista en Profundidad*

- . *Director de Recursos Humanos.* 47 años. Trabajadora Social. Especialización en Gerencia del Talento Humano. Maestría en Administración (cursa actualmente). Experiencia en Gestión Humana: 25 años.
- . *Gerente General Bogotá.* 50 años. Ingeniero de sistemas con maestría en telemática y comunicación. Experiencia de 26 años.

3.4.2. *Fuente: Observación Directa*

- . Grupo “Casos y Cosas”
- . Grupo “Comunicación”
- . Comunidad Virtual

3.4.3. *Fuente: Información formal de la compañía*

- . Página empresarial, página comunidad virtual, boletín informativo SIELIZANDO, brochure físico de cada uno de los productos SIE, y documentos magnéticos entregados por la Directora Nacional de Recursos Humanos.

3.4.4. *Fuente: Hallazgos en Investigaciones. Ver Marco teórico*

- . Estudios en compañías IT: CEN, MAPRA y DICLEO
- . Estudios en Capital Intelectual en Colombia

3.5. Instrumentos y técnica

3.5.1. *Instrumentos:*

La información recopilada sobre el Capital Intelectual en SIE, fue obtenida a través de los siguientes instrumentos: 3.5.1.1. Entrevista en profundidad (ver Anexo 1), 3.5.1.2. Observación y, 3.5.1.3. Información formal de la compañía.

3.5.1.1. Entrevista en Profundidad:

Es un tipo de entrevista cualitativa, entonces es flexible y dinámica; así, la entrevista cualitativa en profundidad: son los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El rol implica no solo obtener respuestas, sino también aprender que preguntas hacer y cómo hacerlas; por lo tanto, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación (Taylor y Bogdan, 1987). La transcripción de la Entrevista en Profundidad, se puede ver en el Anexo 1.

3.5.1.2. Observación directa:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo.

La observación propiamente dicha, puede caracterizarse como una percepción intencionada e ilustrada: intencionada o deliberada porque se hace con un objetivo determinado; ilustrada porque va guiada de algún modo, por un cuerpo de conocimiento, en este caso en particular; el marco teórico.

En la observación, la interpretación es inevitable; es conveniente, porque tenemos que interpretar lo que percibimos, si es que queremos hacer una selección de objetos perceptuales relevantes para nuestras ideas y nuestros objetivos, lo cual se hace evidente en el análisis del presente trabajo (Bunge, 2004).

La observación, es un modo refinado de aprehender el mundo perceptible y de poner a prueba nuestras ideas sobre el mismo; está influenciada por el conocimiento científico y, por tanto, puede ser indirecta igual que directa, y precisa o errada (Bunge, 2004).

3.5.1.3. Información formal de la compañía:

El estudio de carácter documental, se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos, formales e informales, en donde fundamento y complemento la información con lo aportado por diferentes fuentes (Muñoz, 1998).

Para fines de esta tesis, la recolección de datos se realizó mediante las siguientes fuentes: página de la empresa: www.SIE.com, página COMUNIDAD VIRTUAL: www.somosuno.com.co, boletín informativo SIELIZANDO, brochure físico de cada uno de los productos SIE, documentos magnéticos entregados por la Directora Nacional de Recursos Humanos.

3.5.2. *Técnica: Análisis de contenido*

A través de la técnica de investigación “Análisis de contenido” tomando como base el marco teórico del presente trabajo y la información y datos recopilados a través de los instrumentos, se busca describir el capital intelectual en SIE; proporcionando conocimiento, nuevas intelecciones, una representación de los hechos y una práctica para la acción, con la consigna que deben ser inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto (Krippendorff, 1990).

SIE

La razón social de la compañía de estudio fue cambiada a SIE.

La información sobre la empresa se obtuvo de: 1. La Entrevista en profundidad a la Directora Nacional de Recursos Humanos y al Gerente Regional Bogotá (ver Anexo 1 y 2), 2. La observación de la gestión en tiempo real de los grupos SIE: Comunicación y Casos y cosas; así como de la Comunidad Virtual: www.somosuno.com.co. y de 3. Documentos magnéticos recogidos y de la página empresarial.

4.1. Información de la compañía

4.1.1. Historia

Sistemas de Información Empresarial (SIE), nace en 1981 como respuesta a un vacío en materia de software empresarial, que se había generado en aquella época, para las organizaciones que habían importado los primeros minicomputadores que llegaron a nuestra región: Cartón Colombia, B.D.F., Sharp, Monark, Sidelpa, Colombina, Roy Alpha, Cementos del Valle, Pulpapel, Delima y Clínica de los Remedios.

Ante la aparición de los primeros microcomputadores a mediados de los años 80, se toma una trascendental decisión estratégica de nuestra organización: trasladar los diseños que ya se habían madurado durante los primeros años; fue así como nació el SISTEMA UNO.

Como respuesta a los nuevos retos que plantea la tecnología cliente/servidor de múltiples capas, desde 1998, se inició un ambicioso proyecto, que hoy, muestra sus primeros frutos: el Sistema ERP UNO ENTERPRISE. Esto nos convierte en una de las pocas casas de software que está en capacidad de respaldar a sus clientes, independientemente del entorno tecnológico que seleccione.

Como nota aclaratoria, cliente/servidor es un modelo de aplicación distribuida en el que las tareas se reparten entre los proveedores de recursos o servicios, llamados

servidores, y los demandantes, llamados clientes. Un cliente realiza peticiones a otro programa, el servidor, que le da respuesta.

El compromiso con nuestros clientes, nos ha llevado a diversificar la actividad nuestra como desarrolladores de soluciones empresariales, a otros campos, como proveedores de hardware, telecomunicaciones, capacitación y mantenimiento de equipos.

Actualmente SIE cuenta con más de 5000 empresas clientes usuarios del sistema UNO, UNO-Enterprise y UNO Pymes, y fortalecidos con el apoyo de más de 250 colaboradores distribuidos en las más importantes ciudades del país: Santiago de Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Pereira, y en Caracas Venezuela.

4.1.2. *Propósito*

“Evolucionamos con el mundo. Evolucionamos con nosotros”.

4.1.3. *Misión*

Satisfacer las necesidades de software administrativo que brinde información y respaldo a la toma de decisiones gerenciales. Nos apoyamos en la unión del talento de nuestro recurso humano y la mejor tecnología disponible para diseñar, desarrollar e implementar soluciones integrales.

4.1.4. *Visión*

Nos vemos como una casa de software reconocida por su gran nivel profesional y apreciado como un aliado estratégico de nuestros clientes en la dirección de sus negocios en Colombia y América Latina.

4.1.5. *Política de Calidad*

Basados en el mejoramiento continuo de nuestros procesos productivos, administrativos y de servicio, nos comprometemos a cumplir los requisitos presentes y futuros acordados con nuestros clientes para la satisfacción de sus necesidades; esto nos

exige propender por un continuo crecimiento profesional y personal de cada uno de nuestros funcionarios.

Lo anterior redundará en beneficio social para nuestros empleados y sus familias, cumplimiento de las normas legales y beneficio económico para nuestros accionistas y proveedores.

4.1.6. Valores Corporativos

- *Vocación de Servicio*

Vivimos permanentemente actitudes creativas para entregar más de lo que esperan de nosotros.

- *Sentido de pertenencia*

Creemos firmemente que estamos en el lugar donde nuestros planes de vida se pueden realizar.

- *Pasión por el conocimiento*

Sabemos con certeza que el desarrollo continuo de nuestro talento humano es la base para enfrentarnos a un mundo en permanente cambio.

- *Espíritu de logro*

Amamos los retos, trabajamos con vehemencia y nos sentimos orgullosos de los resultados.

4.1.7. Estadísticas SIE. Julio (2010)

SUCURSAL	HOMBRES	MUJERES
Cali	64%	36%
Bogotá	56%	44%
Barranquilla	69%	31%
Pereira	72%	28%
Medellín	40%	60%

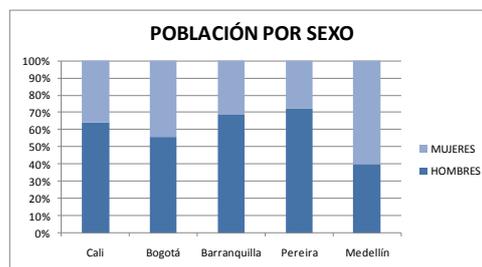


Figura 2. Población por Sexo. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

Sucursal / Años	Hombres				Mujeres			
	0-5	6-10	11-16	17-22	0-5	6-10	11-16	17-22
Cali	44%	28%	18%	10%	62%	18%	10%	10%
Bogotá	53%	29%	18%	0%	64%	18%	18%	0%
Barranquilla	70%	10%	20%	0%	0%	100%	0%	0%
Pereira	63%	25%	13%	0%	33%	67%	0%	0%
Medellin	50%	10%	40%	0%	70%	12%	18%	0%

Figura 3. Nivel de Antigüedad de la población por años. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos (ver Anexo 1).

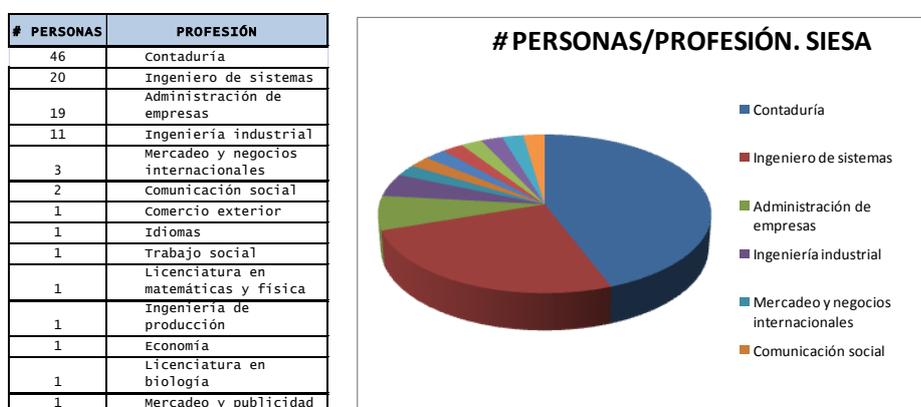


Figura 4. Personas/Profesión. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

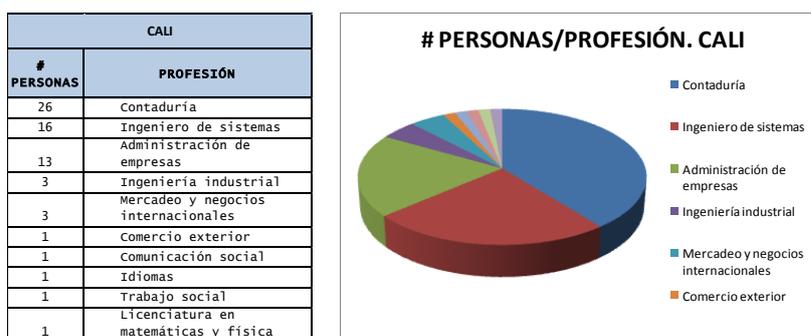


Figura 5. Personas/Profesión. CALI (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

# PERSONAS	ÁREA
21	Soporte
13	Implementación
9	UNOEE
6	Comercial
5	Investigación y desarrollo
2	Producción Hitech
2	UNO Pymes
1	Mercadeo
1	Recursos Humanos
1	Administración
1	Capacitación
1	Contabilidad
1	Comunidad virtual
1	Producción

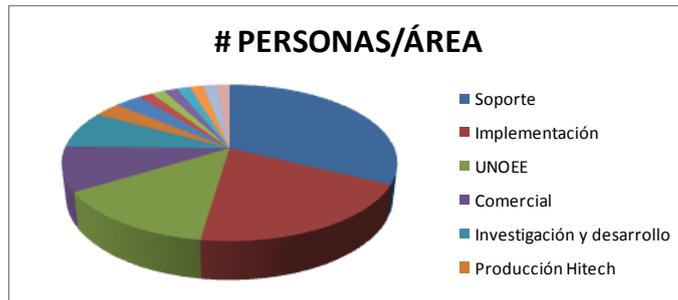


Figura 6. Personas/Área. CALI (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

SIE es una compañía que surge al percibir un desaprovechamiento de nuevas herramientas: software empresarial y microcomputadores. Este mismo objetivo es el propósito esencial: “Evolucionamos con el mundo, evoluciona con nosotros”. Este enfoque permite ofrecer diferentes productos y estar en continua mejora de los existentes; sobre la base de nuevos avances tecnológicos. Los productos SIE facilitan y permiten al cliente, el acceso a información relevante para una toma de decisiones gerenciales.

Mientras se desarrollan las nuevas actualizaciones o productos, la compañía mantiene una continua gestión de mercadeo, implementación y soporte; que permiten adherir a los clientes y soportar económicamente el tiempo de innovación y desarrollo.

Los valores corporativos, generan una base sobre una actitud creativa al *servicio* de otros, percibir la compañía como un medio *facilitador* para el cumplimiento de los objetivos de vida, estar *actualizados* y mantener una *disposición* hacia los retos.

Los empleados de SIE son en su mayoría hombres; sobre todo en las áreas de la cadena de valor; aunque, se percibe mayor porcentaje de antigüedad en el sexo femenino (entre 6–10 años). Se presenta baja rotación, lo cual es inusual en este tipo de industria, aunque normal en una sociedad Colombiana en dónde la tasa de desempleo a diciembre de 2010 fue de 11,8%.

La profesión que más prevalece en la compañía es contaduría, seguido por Ingeniería de Sistemas; siendo mayoría en el área de Investigación y desarrollo (4 entre 5), teniendo en cuenta que el área solo existe en la sede principal: Cali.

Con base en los datos arrojados en Cali en cuanto a Profesionales/Área, se observa que la división en dónde más personal hay es en Soporte con: 21 personas, esto muestra el enfoque hacia el servicio al cliente. Se tiene en cuenta solo esta ciudad, ya que al ser la sede principal, tiene todas las áreas.

Éstos datos sobre la población SIE, no han sido tomados en cuenta por la compañía en ningún aspecto, ni para procesos de selección, toma de decisiones frente a los objetivos estratégicos, planes de capacitación, estrategias de desempeño en las áreas, ni otros aspectos que pudieran ser útiles (ver anexo 1).

No hay un organigrama estandarizado. La organización es horizontal, hay tantas áreas como actividades se requieren en la compañía: Administración, Contabilidad, Recursos Humanos, Investigación y desarrollo, Producción, Producción Hitech, Mercadeo, Comercial, Implementación, Capacitación, Comunidad virtual, Soporte, UNO Pymes y UNOEE. Siendo de la cadena de valor: Investigación y desarrollo, Producción, Producción Hitech, Mercadeo, Comercial, Implementación, Capacitación, Comunidad virtual, Soporte, UNO Pymes y UNOEE.

Dentro de las propuestas del Gerente Regional Bogotá está unificar el servicio al cliente: consultoría y soporte (ver anexo 2), lo cual evidencia los problemas de comunicación entre las áreas

El entrevistado también mostró una carta de un cliente que perdieron, debido a la falta de seguimiento efectivo, en dónde expresa los inconvenientes de comunicación en la empresa y que no basta con la visita técnica y el reporte; sino un análisis más profundo sobre la problemática, tema que no es tratado con otras esferas de la compañía, también se evidencia falta de seguimiento y control por parte del jefe del área hacia sus colaboradores, por último, tampoco existe una metodología que arroje un estudio para este tipo de casos o incluso para los de éxito.

El caso es aislado, sin embargo, es un ejemplo del trabajo individual y no en equipo. El aprendizaje de los errores o mejora es nulo, ya que el tema fue comunicado a toda la compañía, con resistencia de muchas áreas; sin embargo, quedó allí.

Los parámetros son establecidos por la alta dirección; el tipo de liderazgo es independiente y cada Gerente regional y Jefe de área se desempeña según condiciones propias, no existen parámetros de desempeño. Hay un tipo de líder que conoce a sus empleados y hay otro orientado más al logro personal y considera que cada empleado a cargo simplemente debe cumplir con sus funciones (ver anexo 1 y 2).

También se observó en el grupo Casos y Cosas (ver grupos SIE) que no es incluido el jefe del área, tampoco son involucradas las otras sucursales y en ocasiones, según necesidad, invitan a un empleado de otra área, quien aclara el tema a tratar y se retira. La orientación es hacia el crecimiento individual, en lograr un desarrollo personal.

En la compañía se adelantan diversas prácticas en torno a la Investigación y desarrollo, empezando por dos áreas específicas para este fin: Investigación y desarrollo, y Producción; además de un grupo con el mismo nombre que genera alternativas de solución a las necesidades internas (como la intranet); así mismo, la actividad Expo-innova, en donde pueden exponer y presentar proyectos propios.

Es decir, en torno a la Investigación y desarrollo de herramientas de tecnología corroboran el propósito de la compañía y es fiel al motivo inicial de la misma.

Los productos, no siempre son implementados y mejorados al interior de la compañía. Un caso específico es: Recursos Humanos, en donde no se emplea los módulos correspondientes al producto SIE que se emplea para el área.

4.2. Productos SIE

SISTEMA ERP (Enterprise Resource Planning) UNO ENTERPRISE	SISTEMA UNO VERSIÓN 8.5	SISTEMA UNO PYMES
Cuando se adapta un ERP, los datos generados en todas las áreas de la	Versión mejorada del UNO ENTERPRISE, replantea su estructura,	Sistema de contabilidad que reúne todos los aspectos de los procesos

<p>empresa, quedan integrados en el sistema. Esto permite hacer un seguimiento completo de principio a fin, propiciando de esta manera el uso de la información como un verdadero recurso estratégico. Está compuesto por las suite: Financiero, Comercial y Manufactura (para mayor ampliación ver anexo 3).</p>	<p>amplia las funciones y la incorporación de nuevos módulos. La versión 8.5 incorpora los más recientes avances en materia de análisis gerencial de información, incluyendo la tecnología de los "Cubos OLAP"; adicionalmente, se consolidan aún más los generadores de informes y de formatos con el uso del UNO Biable, herramienta que permite leer los datos almacenados, utilizando el poder de Microsoft Excel. Conformado por los sistemas: Financiero, Comercial, Manufactura, y adicionalmente los Administrativos de nómina y personal, y activos fijos (ver anexo 3).</p>	<p>contables; sencillos de operar e ideal para pequeñas empresas. El usuario no debe digitar códigos de cuentas, ni indicar su naturaleza, esta función es automática y transparente.</p>
---	---	---

4.3. Clientes SIE

SIE ofrece soluciones integrales de información, ajustadas a las necesidades específicas del cliente, sin importar la especialidad o el tamaño de la empresa. La rotación de clientes es muy baja.

4.3.1. *Servicios ON-LINE para los clientes:*

SIE además de sus diferentes productos, ofrece una serie de servicios a sus clientes, empleando en primera instancia la tecnología para informar, actualizar y solucionar problemas.

A través de su página empresarial: www.SIE.com; SIE ofrece servicios ON LINE a sus clientes, en ella se pueden encontrar: Acceso soporte remoto. Contact center. Licenciamiento. Solicitud de servicio. Consulta requerimientos. Consultas servicios soporte pendientes. Actualización de datos. Sugerencia/Reclamo. Inscripción a cursos de soporte, que ofrece un calendario de los cursos por ciudad y la posibilidad de diligenciar el formato e inscripción on line.

4.3.2. *Capacitación a clientes SIE:*

SIE, ofrece un amplio portafolio de capacitación a sus clientes, desglosado en varios temas, desarrollados a través de: Seminarios y el Diplomado en Competencias Contables aplicadas al sistema UNO 8.5.

4.3.3. *Convenio de soporte:*

Así mismo, SIE realiza un “Convenio de soporte” integrado por:

4.3.3.1 Call center:

Ante un problema, en primera instancia ofrecen la alternativa de la consulta telefónica. Se tiene a disposición de los clientes, un equipo de funcionarios de soporte.

4.3.3.2. Visitas correctivas:

En caso de evento fortuito en el manejo del Sistema UNO, se tiene la alternativa de tener la presencia de un funcionario del departamento de soporte directamente en las instalaciones del cliente, a fin de garantizar una ayuda inmediata.

4.3.3.3. Visitas preventivas:

Se realizará una visita semestral, asignándole un ejecutivo de soporte, con el objetivo de garantizar la operación continua y completa de los programas del Sistema UNO y el desarrollo de los mismos, a fin de que su operación se mantenga acorde con la evolución de las disposiciones legales.

4.3.3.4. Boletines informativos - UNO Noticias:

Sus clientes podrán contar con la permanente y actualizada información sobre los temas relacionados con la evolución del Sistema UNO, disposiciones legales y avances tecnológicos que repercuten en el mejoramiento continuado de las aplicaciones. Para tal propósito, esta información es suministrada en la página web de la compañía (www.SIE.com) y en el boletín informativo UNO Noticias que llega a las instalaciones del cliente cada seis meses. Adicionalmente se cuenta con el uso de E-mail para responder y/o enviar archivos que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la aplicación.

4.3.3.5. Derecho a las actualizaciones de ley:

Permanentemente diversos organismos gubernamentales emiten decretos que determinan la forma como se debe manejar la información de las empresas. Para permitir a todos nuestros clientes cumplir con los plazos fijados, de tal manera que se evite caer en el régimen sancionatorio, SIE tiene una poderosa estructura, organizaciones y logística que permiten: diseñar, programar, probar y actualizar con la suficiente anticipación, las mejoras hechas a todas las empresas acogidas al convenio de soporte.

4.3.3.6. Actualizaciones de mejoras y nuevas versiones:

La robusta infraestructura de SIE, permite llevar a cada una de las empresas mejoras funcionales que optimizan cada vez más el desempeño de los diferentes subsistemas.

4.3.3.7. Seminarios de capacitación:

Un factor clave para la exitosa utilización del Sistema UNO, esta en la adecuada capacitación del personal encargado de la operación del software. Debido a la dinámica propia de las personas en las empresas que es causa de: retiro, traslados, vacaciones y enganche de nuevo personal, se ofrecen cursos permanentes para entrenar funcionarios indispensables. Como también esto les permitirá afianzar conocimientos y clarificar conceptos cuando existan nuevas disposiciones legales que se incluyan dentro del producto.

4.3.3.8 Servicio de visita virtual:

El servicio de visita virtual permite dar solución inmediata a los problemas del sistema, mediante el acceso remoto desde SIE se toma el control de la pantalla del usuario y se realizan los procesos de actualizaciones y revisiones en tiempo real, siendo el usuario el que permite esta entrada y supervisa el servicio. Este soporte se realiza mediante la comunidad virtual:

4.3.4. *COMUNIDAD VIRTUAL www.somosuno.com.co*

Con contenidos como: Webcast, chat, foros (temas específicos), cursos virtuales (5684 usuarios), explicación sobre los pasos de los módulos, reproductor Windows Media, podcast (similar a un programa de radio), wikiuno (enciclopedia), blogs (temas de interés), UNO Noticias (boletín electrónico); SIE ofrece información, resolución de inquietudes inmediatas y brinda información actualizada a clientes y la comunidad en general.

Se observa una evolución permanente, para hacer de la información un valioso recurso estratégico, que permite competir exitosamente a las empresas usuarias del Sistema UNO.

Comunidad virtual remite a otras áreas los asuntos que no están en su alcance, así como los temas técnicos. No hay solución de problemas entre áreas.

4.4. Direccionamiento Estratégico



Figura 7. Mapa Direccionamiento Estratégico. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

El Direccionamiento estratégico es expuesto por la Directora de Recursos Humanos de forma superficial, lee cada cuadro y amplía el tema de los objetivos y valores corporativos. Cabe resaltar que este último así como el entorno; cruzan todo el mapa.

La misión de la compañía define sus inicios: “satisfacer las necesidades de software corporativo, con base en el capital humano y la tecnología”, hasta la fecha se mantiene, incluso la participación de los socios fundadores, quienes participan activamente en la generación y mejora del producto.

Con base en lo anterior, fueron creadas las diferentes áreas, definidas en el mapa como líneas de trabajo. Las estrategias y programas desencadenan en los objetivos estratégicos que están en desarrollo hasta el año 2014.

Como última instancia y a donde pretenden llegar es a la visión: “Nos vemos como una casa de software reconocida por su gran nivel profesional y apreciado como un aliado estratégico de nuestros clientes en la dirección de sus negocios en Colombia y América Latina”.

Lo anterior se desarrolla en un entorno, el cual no ha sido definido. Finalmente, se observan los valores, que también cruzan el mapa.

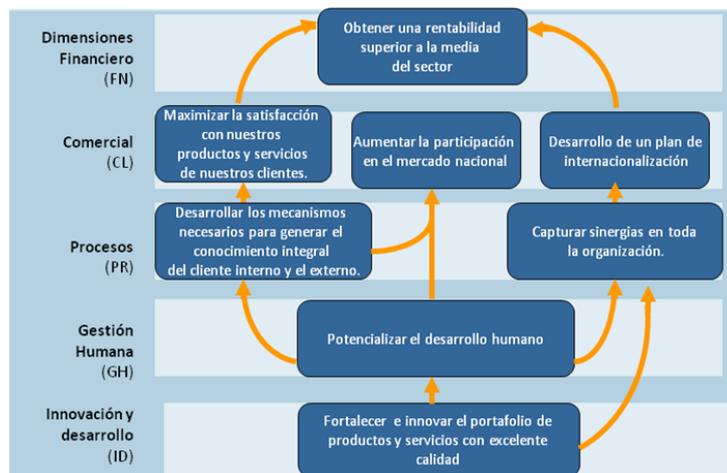


Figura 8. Mapa Objetivos Corporativos. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

Queda claro que lo que soporta y de dónde surgen los demás objetivos es de: Innovación y desarrollo de productos y servicios.

4.4.1. Objetivos Corporativos 2009 - 2012

- Desarrollo plan de Internacionalización: Creación de SIE Internacional
- Aumentar participación mercado nacional: a. Empoderamiento regional, b. Nuevas cuentas y c. Conversiones
- Fortalecer la gestión de mercadeo: a. Unificación de marca, b. Posicionamiento de la marca y desarrollo de nuevos productos, c. Nuevos clientes, d. Rentabilización de clientes actuales y e. Fidelización de clientes
- Fortalecer portafolio de Productos: a. Lanzamiento UNOEE Configurado, b. Desarrollo de nuevos sistemas informáticos y c. Consolidación de alianzas estratégicas
- Llevar a la Excelencia los Servicios: a. Unificación del call center, b. Capacitación en la metodología PMI (Project Management Institute), c. Creación de nuevos productos y d. Apoyo en la comunidad virtual

Como nota aclaratoria; la metodología PMI, tiene entre sus principales objetivos formular estándares profesionales, generar conocimiento a través de la investigación, y promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

- Potencializar el desarrollo Humano: a. Plan de competencias SIE, b. Fortalecer la Universidad (academia) SIE, c. Plan estratégico de vida y d. Estrategia de comunicación: Unificación del nombre SIE y Desarrollo de un plan de medios
- Estrategias de soporte: a. Blindaje de los clientes corporativos, b. Convenios de soporte por tipo de cliente, c. Énfasis en otros servicios, d. Creación de nuevos productos y e. Apoyo en la comunidad virtual
- Estrategia de ventas: a. Unificación base de datos, b. Segmentación por competencia, c. Segmentación por sector económico, d. Asignación por ejecutivo de la base de clientes y e. Segmentación por sector

Se observan varios objetivos encaminados a la excelencia en el servicio, desarrollar y generar nuevos productos, unificar la base de datos de los clientes y fortalecer la imagen de la compañía.

Se percibe una estrategia clara de posicionamiento de marca hacia el cliente, permitiendo una internacionalización más concreta; sin embargo, no se observan objetivos para posicionarla internamente y generar una cultura hacia la misma.

El cliente es el foco hacia donde van dirigidos los esfuerzos y el planeamiento de objetivos de mejoramiento, capacitación, servicio e innovación principales.

La capacitación en la metodología PMI se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2010; ante lo cual, al ser entrevistado el Gerente Regional Bogotá (ver anexo 2), expresa su inconformidad ante una cultura que no adhiere una metodología rígida a sus prácticas y que no refuerza el seguimiento, transmisión y aplicación de los conocimientos adquiridos en una capacitación.

Con el plan de competencias SIE, la compañía retoma un proyecto que con anterioridad se había desarrollado, aunque en esta nueva etapa se tiene en cuenta muy poco lo que se hubiera podido crear en el pasado, ya que la información está incompleta.

La Universidad es principalmente para el cliente, y su contenido es sobre el manejo de los productos que ofrece la compañía.

4.5. Recursos Humanos

El Director del área de Recursos Humanos rota constantemente. No se percibe continuidad en las actividades; se sabe que se realizaron en el pasado, pero la información es desordenada y no hay análisis concretos o consecuencias de los mismos que lo evidencien.

Ejemplos de ello son: la realización de un estudio sobre la cultura organizacional y encuestas de satisfacción, cuya información no fue tomada en cuenta, ni codificada; así mismo, no hay registro de algún tipo de gestión: inducción, capacitación y demás procedimientos que se pudieron haber llevado a cabo (ver anexo 1).

Otro ejemplo a tener en cuenta es que en el pasado, iniciaron el desarrollo de la descripción de los cargos según el modelo por competencias, la información que se halló muestra unos documentos extensos, incompletos y sin implementación.

Dentro de las preguntas que realicé a una persona de un cargo importante en la compañía, surgió el comentario sobre la gestión de Recursos Humanos: “los Directores están en la libertad de hacer, lo que la alta dirección quiere hacer”.

La Directora reconoce los límites que impone la alta dirección, el potencial de algunos empleados y el poco desarrollo de los líderes de proceso sobre sus colaboradores.

El Gerente General reclama una gestión de Recursos Humanos, hacia un acercamiento con el personal. Incluso ese punto es cuestionado por el Gerente Regional Bogotá, quien comenta que Recursos Humanos lleva a cabo actividades sin un conocimiento de las necesidades de los colaboradores o sin un análisis previo.

El Gerente Regional Bogotá (ver anexo 2) comenta que Recursos Humanos como área, está “separada de las demás, diseña objetivos, planes y proyectos basados en lo que debería ser, más no en lo que es”.

Se debe tener en cuenta que el área de Recursos Humanos está ubicada físicamente en Cali y cuando viaja a las ciudades a donde hay sucursales, lo hace con un plan establecido, sin tener en cuenta la particularidad y necesidad de la sucursal.

La Directora expresa interés en conocer al personal (además por petición del Gerente); pero es cierto, no tiene referentes en las otras sucursales; además, los planes están

orientados a prácticas de Recursos Humanos en general con base en la perspectiva del Gerente (alta dirección) y las necesidades reales en relación con lo que quiere llegar a ser la compañía.

El plan de acción del área desarrolla varias capacitaciones en relación al direccionamiento estratégico, específicamente con base en los objetivos corporativos y los valores de la compañía. Cabe resaltar que quedan por fuera de su rango de acción el análisis profundo de la misión, las líneas de trabajo, la visión (en especial el nivel profesional) y por último y tal vez el factor más prioritario porque atraviesa los demás: el entorno.

4.5.1. Plan de acción de Recursos Humanos 2010

A continuación enumero los temas dentro del plan de acción de Recursos Humanos 2010, para ampliar la información ver anexo 4:

1. Socialización de los Objetivos Estratégicos de SIE, de cada área y del Plan de Capacitación y Formación
2. Plan estratégico de vida
3. Universidad SIE: Modelo de formación y entrenamiento
4. Desarrollo de habilidades en atención al cliente
5. Programa de formación de formadores
6. Capacitación PMI
7. Capacitación Habilidades Gerenciales
8. Modelo de Competencias
9. SIE Integra

Los planes y en general la gestión de Recursos Humanos se enfocan en la formación del personal.

En la entrevista al Gerente Regional Bogotá (ver anexo 2) menciona la capacitación sobre la metodología PMI en el que se señala la falta de preparación sobre la importancia y aplicación del tema, durante la actividad sustenta que muchos de los participantes no

entendieron, ni pusieron demasiado interés y una vez certificados quedó allí el tema, ya que no hubo una planeación sobre los momentos en que será aplicada, quienes estarán a cargo, quienes requieren de profundización, quienes son capaces de transmitirlo y cómo será controlado. Por lo tanto, no es simplemente realizar capacitaciones al azar, ni por la importancia del tema, sino aprovechar y explotarlo en beneficio de las estrategias empresariales.

4.6. Proyectos SIE. JULIO 2010

A continuación enumero las temáticas que están contempladas como proyectos SIE, para ampliar la información, ver anexo 5:

1. Detectar necesidades en cada área en liderazgo, credibilidad y confianza.
2. Medir los resultados
3. Técnicas en la detección de necesidades de aprendizaje. Prueba de la organización que aprende

Los proyectos SIE son la metodología (detección, medición y las técnicas) para los planes de acción, enfocados en los valores y en la adquisición de conocimiento. En cuanto a aspectos que no se ven claramente son las causas para su desarrollo y hacia dónde van dirigidos.

El Gerente Regional Bogotá (ver anexo 2) propone temas de interés para su equipo de trabajo del área de Soporte basado en lecturas de libros específicos, y los análisis son tratados en las juntas. Como se ha mencionado, cada líder es independiente en la gestión con sus colaboradores.

4.7. Grupos SIE

4.7.1. Casos y Cosas

Área: "Soporte"

Participantes: Mandos medios. Área soporte

Frecuencia: semanal, día viernes

Objetivo: Exponer datos de interés, problemas y buscar la solución ó exponerla, mencionando el gestor, la metodología ó las áreas vinculadas.

Observaciones:

- Los resultados de las reuniones no quedan de manera formal. El objetivo es buscar un desarrollo individual.
- No participa el jefe del área, ni personal del mismo cargo en otras sucursales. Hubo una visita de un personal de otra área, quien les solucionó varias inquietudes.
- Expusieron inconvenientes que están teniendo con otras áreas, dificultades recurrentes de los clientes, inconvenientes con la resolución de problemas; también, aportaron soluciones e información de interés general.

4.7.2. *Comunicación*

Área: Varias

Participantes: Varios niveles y áreas

Frecuencia: Semanal

Objetivo: Desarrollar las capacidades comunicativas, generar herramientas que faciliten el intercambio de información y generar un modelo SIE de comunicación.

Observación:

- Actualmente están en el proceso de creación de la política, las responsabilidades de los participantes, el presupuesto y el cronograma de actividades. Durante la organización de la información, la preocupación era la forma en que iba a ser presentada para que la alta dirección no frenara su creación.

4.7.3. *Innovación y Desarrollo*

Área: Varias

Participantes: Grupos generacionales

Frecuencia: Dos reuniones mensuales

Objetivo: Proponer, desarrollar y aportar a la compañía, alternativas de innovación y creatividad

Proyecto actual: INTRANET, mes de Octubre

4.7.4. SIELIZANDO. Boletín interno

A cargo: Recursos Humanos.

Participantes: Varios niveles y áreas.

Frecuencia: Mensual.

Contenidos: Noticias, frases, eventos, tecnología, reconocimientos sociales, nuevos ingresos (incluye foto, cargo, profesión, sucursal), suena la campana (proyectos más exitosos de la compañía, testimonios, convocatorias).

Objetivo: Informar internamente.

Observación, según boletín Mayo-Junio de 2010:

- Inicia con una frase del día y un discurso sobre la Honestidad
- Como Noticia, se encuentra publicada la certificación por Servicert (SGS), quien reconoce en SIE los siguientes atributos: Contundencia, Calidez y Comunicación.
- Los eventos expuestos son: Desayuno clientes prospectos, Seminario para los consultores de UNOEE sobre la planeación y control de la producción.
- En tecnología: definición, ventajas y ejemplo de Cloud Computing o Computación en la Nube.
- Felicitaciones, incluía el grado como Contador Público y Especialista en Gerencia Integral en las Telecomunicaciones de dos de los colaboradores SIE.
- Suena la campana; sección recién creada de carácter comercial, que recuerda los proyectos más exitosos de la organización, con el fin de apoyarse en otras experiencias comerciales y mejorar el servicio: “Un buen servicio no basta”

- Testimonio: hablan del cambio de imagen de SIE, para que la compañía no sea reconocida por cada uno de sus productos (UNO8.5, UNOEE y UNOpymes), sino por el Logo de la compañía.
- Otros temas como: cumpleaños, hijos SIE, nuevos ingresos de personal, actividades, rincón del humor y recomendado.

Los grupos SIE establecen parámetros de adquisición individual de información y actualización de la misma.

A lo largo de la compañía, no se encuentra información perdurable y de fácil acceso para el personal. Así mismo hay canales para transmitir la información de manera descendente y no viceversa.

ANÁLISIS

5.1. Empresas visionarias

Las empresas visionarias se caracterizan por vivir su propósito, a partir del entusiasmo y adherencia de sus empleados que alcanzan las metas estratégicas y mejoran diariamente.

El propósito de SIE es la *Generación de Capital Intelectual hacia el cliente*, definido en su Misión.

De manera formal, la compañía destaca la importancia en el desarrollo del capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente.

El capital humano se refleja en la misión al resaltar el talento de éste recurso. La visión se proyecta al reconocimiento de su gran nivel profesional. La política de calidad expone un continuo crecimiento profesional y personal de sus funcionarios. Los valores se orientan a la disposición, conocimiento y sentido de pertenencia.

El capital proceso es definido al trasladar diseños que llevan un proceso de maduración. El compromiso por el cliente ha permitido diversificar la actividad. Evolucionar de acuerdo a los avances globales en materia tecnológica. Unir el capital humano con la tecnología disponible. Proyectarse como una casa de software según la dirección que tomen los negocios de sus clientes. La mejora de los procesos productivos, administrativos y de servicio. En los valores señalan el espíritu de logro.

El capital innovación y desarrollo ha marcado la historia de la compañía. Surge como respuesta a un vacío en materia de software empresarial. El propósito se orienta netamente en la evolución. La misión se orienta a satisfacer las necesidades de software administrativo. En la visión se proyectan como un aliado estratégico del negocio. La política de calidad se orienta al mejoramiento continuo.

De similar forma que con el capital innovación y desarrollo; el capital cliente ha sido protagonista en la historia de la empresa, que surge al ofrecer una alternativa a una

necesidad en el mercado. El propósito invita a un acompañamiento en los procesos de evolución del cliente. La misión se orienta a ofrecer soluciones integrales a las necesidades de software. En la visión se proyectan hacia un acompañamiento constante. En la política de calidad se comprometen en el cumplimiento de los requisitos. En los valores se rescata la vocación de servicio.

La información formal abarca una definición de capital intelectual que podría permitir la aplicación de un modelo navegador como el de Skandia. La teoría en uso evidencia incoherencia al presentar un significado soportado principalmente en el capital innovación y desarrollo, y cliente. El capital humano y proceso son poco desarrollados hacia un aprendizaje organizacional.

La dinámica de SIE obstaculiza navegar de manera coherente por el capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente.

La alta dirección está conformada por los Directores fundadores que la integran dos hermanos; uno de ellos asume el direccionamiento y control de las prácticas. En sus 30 años, la organización ha venido creciendo de manera horizontal, a través de una proliferación de mandos medios que representan todas las actividades de la compañía.

Los líderes de cada proceso son transmisores de información, más que generadores o incentivos de cambios, lo que genera dos inconvenientes: primero; los únicos que lideran son los que se encuentran en la alta dirección (en especial uno) y segundo; no existe un estilo de liderazgo definido en los mandos medios.

El personal de línea obtiene poco seguimiento en la calidad de su gestión. Las iniciativas y propuestas no son promovidas ni desarrolladas por sus jefes de área.

La visión de la alta dirección sobre la compañía en general, no responde a una gestión por proceso, en lugar de ello se orienta en la división por áreas, unida a la organización de manera horizontal.

La transferencia de información y apoyo entre áreas se ve limitado por éste estilo. Cada área ejecuta sus funciones, cuando surgen inconvenientes detectados por otra área, esta última debe resolver. La solución de problemas no son tenidos en cuenta para la mejora o desarrollo en las áreas.

El grupo *casos y cosas* evidencia esta dinámica y surge en respuesta a la necesidad de adquisición de conocimiento para mejorar el desempeño, pero más que del área o de la compañía; del individuo. El grupo se desarrolla en un área, en una sucursal, el jefe no participa y la información que se transmite no queda de manera formal, ni mucho menos sistematizada.

De la misma forma como describen Davenport y Prusak (2001), es claro que el mayor conocimiento que necesitan ya existe; sin embargo, no es accesible o disponible cuando se requiere. SIE no está generando aprendizaje corporativo.

La generación de grupos alternos hacia la innovación o desarrollo se dirigen a productos específicos para transmitir información: intranet, boletín informativo, comunicación, y casos y cosas.

Toda la compañía se orienta a generar. SIE ofrece productos basados en los avances tecnológicos, el conocimiento de sus funcionarios y la estructura de sus clientes. Los productos y la cantidad de servicios hacia el cliente así lo demuestran.

En sentido contrario y de manera ascendente; la captación y transformación de las necesidades reales de los clientes en los objetivos estratégicos de la compañía, se ve reflejado en el impacto de los resultados de las diferentes áreas.

Para concluir, retomo una característica de las empresas visionarias: aún más que vivir el propósito, me orientaría inicialmente a definir el nivel de competitividad y dinámica que esté dispuesta la alta dirección en generar.

5.2. Recursos Humanos SIE

¿Recursos Humanos se orienta solo a lo que puede ofrecer? ¿También tiene en cuenta lo que puede generar?

La encargada del área asume el cargo después de varios periodos en los que la gestión; de similar forma, la actual se ha destacado por generar una serie de servicios, con el agravante que los planeamientos y actividades, no se encuentran de manera formal. Lo anterior repercute en la disposición del personal, hacia la gestión general de Recursos Humanos, y evidencia un bajo impacto en los resultados de la compañía.

Las temáticas que utiliza el área en su plan de acción se basa en el Direccionamiento estratégico; sin embargo, es limitado su rango de alcance, al no incluir la misión, las líneas de trabajo, la visión y el entorno, éste último cruza a los anteriores.

El bajo trabajo inter-áreas también dificulta la medición inicial. Además, la dinámica empresarial obstaculiza la gestión, en el momento que el área decide orientar su gestión hacia la transmisión de información, en lugar de ser un generador de cambio e impacto, o de generar una cultura vigorosa.

Consecuente con la dinámica de SIE, la participación del área se percibe con una orientación hacia la generación de Servicios. El bajo impacto y poco cambio, es el resultado de la ausencia de conocimiento sobre la dinámica empresarial (al no incluir todos los aspectos que abarca el Direccionamiento estratégico) y de la detección de necesidades.

En términos de Ulrich, si analizamos la competencia “Activista Creíble” está claramente definida como “activista”, pero no es “creíble” y puede ser visto como desinformado.

Así, respondo la pregunta inicial: Recursos Humanos se orienta solo a lo que puede ofrecer; no tiene en cuenta lo que puede generar.

5.3. Capital Intelectual SIE

Para seguir por el camino trazado por Skandia, se analizan las metas iniciales que marcó el área AFS como camino hacia una gestión del Capital Intelectual, en comparación con lo que lleva a cabo SIE.

Queda claro que la dinámica de SIE permite generar productos y servicios al cliente. Establecer un alcance que permita un aprendizaje corporativo de manera permanente, debe provenir de la alta dirección. A continuación se percibe que tan lejos está de la línea marcada por Skandia.

- * Identificar y realzar la visibilidad de los activos intangibles.

Identifican y realzan la visibilidad de los activos intangibles, a partir de los cuatro grupos SIE y del área Innovación y desarrollo. Así mismo, cabe rescatar que recientemente

Recursos Humanos ha iniciado proyectos hacia la identificación de este tipo de activos: Detectar necesidades en cada área y la Prueba de la organización que aprende.

Es bajo el interés por parte de la alta dirección hacia la detección y aprovechamiento de este tipo de activos; su enfoque es la generación de productos y servicios hacia el cliente. La observación, la autonomía y la iniciativa, son los factores que determinan la medición de los activos intangibles.

Para identificar y realzar los activos intangibles de una manera más estandarizada, debe presentarse un cambio de paradigma desde la alta dirección, hacia una cultura que propenda el aprendizaje corporativo, iniciando con la toma de decisiones a partir de los resultados de la medición de los jefes de área.

- Cultivar y canalizar el Capital Intelectual por desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computarizada.

A través de la “Universidad SIE” para los clientes, “Desarrollo de habilidades en atención al cliente”, “Programa de formación de formadores”, “Capacitación en habilidades gerenciales” la compañía cultiva habilidades en especial hacia la tarea, más no obtiene un aprendizaje perdurable.

Un caso concreto es la “Capacitación PMI”, la teoría fue dada, pero en la actualidad, la metodología no es implementada (ver anexo 2). No se percibe una conciencia de necesidades corporativas reales.

Como se ha venido mencionando, el inconveniente no está en realizar actividades de capacitación, se encuentra en la dinámica empresarial. Como consecuencia, no queda formalizado el conocimiento, y no permite la transferencia, ni el acceso en el futuro; entonces, cultivan, mas no canalizan.

- Captar y sostener la reunión y accesibilidad mediante tecnología de compartir conocimientos.

En este punto, es importante mostrar un ejemplo al sostener la tecnología de compartir conocimientos. Recursos Humanos no emplea en su totalidad las herramientas que forman parte del producto SIE competente a su área; es el caso de “Sistema UNO”, cuyos links: Hoja de vida e Historia laboral; son omitidos en la gestión interna (ver anexo

1). Así mismo, refuerza la generación de servicios del área y un bajo análisis de la población de la compañía.

Por otro lado, el caso más notorio en la dificultad para captar y sostener conocimiento, lo presenta el grupo *casos y cosas*; cuyo objetivo y razón de ser es la transferencia de conocimiento. La información que se genera no es formalizada; por lo tanto, no queda para la compañía, no es compartida con el jefe, ni tampoco con otras sucursales.

El personal actúa de forma autónoma e independiente; reunir y facilitar el acceso, requiere de redes que faciliten y refuercen la búsqueda interna del conocimiento, la transmisión de información, y generar herramientas disponibles y de fácil acceso. Esto debe ser generado y promovido desde la alta dirección.

* Capitalizar y fortalecer agregando valor mediante un reciclaje más rápido de los conocimientos y aumento de la transferencia comercializada de destrezas y experiencia aplicada.

A excepción de los productos que genera la compañía. Muy poco conocimiento está capitalizado, y sin una cultura que socialice sus competencias y se base en una metodología de mejora continua, será difícil llevar a cabo el procedimiento de reciclaje.

El estilo de liderazgo de la alta dirección, no genera una toma de decisiones basada en el personal clave. Hay funcionarios que pueden retirarse de la compañía y no haber sido aprovechado su potencial ó habiendo dejado formalizado su conocimiento.

El establecimiento de una metodología hacia que facilite el aprendizaje corporativo, continúa siendo un factor clave a desarrollar, ante una ausencia de detección del personal clave y más específicamente de su competencia, no es posible captar y mucho menos capitalizarla y mantenerla actualizada.

5.4. Capital Intelectual SIE. Modelo Navegador Skandia

El modelo navegador de Skandia surge como respuesta a una necesidad de la alta dirección en materia de aprovechamiento de su capital intelectual; definido como la creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y el capital estructural.

SIE fue seleccionado para este trabajo debido a la definición en su misión, se pretendía trasladar el modelo de Skandia a las prácticas de ésta compañía.

A través de la dinámica en SIE, se concluye que la alta dirección ha definido el Capital Intelectual como la generación de productos y servicios para el cliente, a partir de la interacción del capital innovación y desarrollo, y cliente. En comparación con el modelo navegador, la falta de desarrollo simultáneo en los cuatro capitales no permite generar un sistema coherente.

Los objetivos estratégicos de SIE se pueden clasificar en el modelo navegador Skandia como aparece en la siguiente figura, lo que da una impresión inicial que al analizar la dinámica de la compañía, se podría encontrar con una gestión del capital intelectual ó del conocimiento similar al de Skandia.

Como se reafirma a continuación y de un modo más puntual, se identifican el capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente

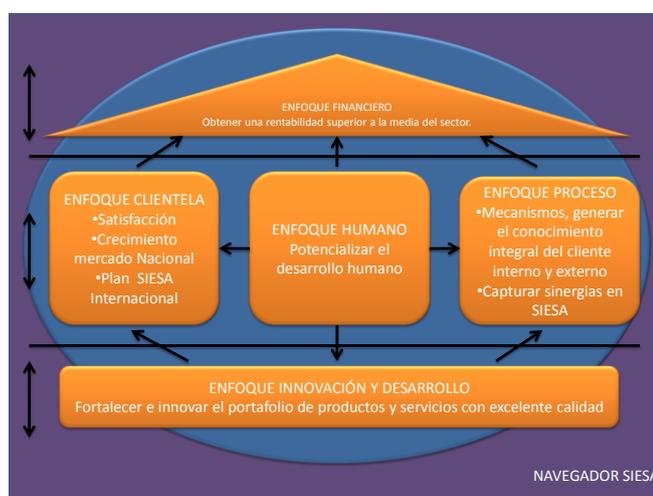


Figura 9. Navegador SIE. Información generada entre la comparación entre el Navegador Skandia y los Objetivos Estratégicos SIE.

Enfoque financiero

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
obtener una rentabilidad superior a la media del sector.	Segmentación del cliente por sector económico.

Figura 10. Capital Financiero SIE. Objetivos corporativos y estratégicos (2010).

5.4.1. Capital Humano

En SIE su capital humano genera capital intelectual para su cliente. Formalmente reconoce el nivel de sus profesionales para el logro de su propósito.

CAPITAL HUMANO
§ La compañía nace en respuesta a un vacío en materia de software empresarial.
§ La proyección de SIESA es ser reconocida por su nivel profesional.
§ Apoya en la unión del talento de su recurso humano.
§ Continuo crecimiento profesional y personal de los funcionarios.
§ Valor corporativo: Pasión por el Conocimiento. Sentido de pertenencia. Espíritu de logro. Trabajar con vehemencia y sentirse orgulloso de los resultados.
§ El primer programa: SISTEMA UNO, surge de la maduración de ideas iniciales y de la toma de decisión estratégica.
§ ERP UNO ENTERPRISE, surge en respuesta a nuevos retos en tecnología - cliente
§ Sexo: Hombres: 59.8%; Mujeres: 39.4%
§ Antigüedad: Hombres: 0-5 años; Mujeres: 0-5 años y 6-10 años.
§ Profesión/Área: en su mayoría son profesionales de Contaduría en las áreas de Soporte, Implementación, UNOEE, UNOpyme, Comercial, Consultoría.
§ Ciudad/Área: Cali es la sede principal y en dónde están todas las áreas, como: UNOEE, UNOpyme, Producción, Investigación y Desarrollo. En las sucursales, están creadas Comercial, Implementación y Soporte, principalmente.

Figura 11. Capital Humano SIE (2010).

OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Potencializar el desarrollo humano.	Posicionamiento de la marca.
	Consolidación de alianzas estratégicas.
	Unificación del call center.
	Capacitación en la metodología PMI (Project Management Institute)
	Plan de competencias SIESA.
	Plan estratégico de vida.
	Segmentación del grupo de ventas, por competencia.
	Asignación por ejecutivo de la base de clientes.
	Socializar los objetivos estratégicos.
	Realizar el Plan estratégico de vida.
	Formalizar y desarrollar "Formador de formadores".
	Capacitación en PMI.
	Capacitar en habilidades gerenciales.
	Implementar actividades de integración y lúdicas.
	Socializar el plan de capacitación y formación.
Proyectos SIESA: Detección de necesidades en cada área. Organización que aprende	
Grupos SIESA: Comunicación, SIESALIZANDO	

Figura 12. Capital Humano SIE. Objetivos corporativos y estratégicos (2010).

SIE surge en respuesta a una necesidad en materia de software, la visión de su fundador le permitió crear una compañía que ofrece la oportunidad de aportar ideas innovadoras que estén a la vanguardia de las nuevas tecnologías y avances en el proceso de toma de decisión empresarial.

El primer programa surgió de la maduración de ideas iniciales y de la toma de decisiones estratégicas.

La compañía ha venido creciendo, pero su dinámica sigue siendo la misma. La alta dirección controla la gestión del área Innovación y desarrollo; su ubicación física se encuentra únicamente en la sede principal y participa activamente de su gestión.

Las demás áreas están a cargo de jefes. La estructura horizontal le permite a la alta dirección visualizar todas las actividades de la compañía.

De manera formal, la alta dirección ha plasmado la importancia en una gestión del capital humano, tal vez sin darse cuenta, generar alto control está produciendo el desarrollo de tareas específicas y limitan una dinámica hacia el aprendizaje organizacional. Los casos de éxito, así como los fracasos; pasan desapercibidos ante los mandos medios. El personal clave no es aprovechado ni reforzado. La solución de problemas no permite un aprendizaje corporativo.

A diferencia de SIE que percibe el talento del personal como un recurso para generar productos o servicios, Skandia lo define como un capital que genera valor de acuerdo a sus aportes.

5.7.2. Capital Estructural

Innovación y desarrollo es el elemento principal de la materia prima de ésta compañía, a través de éste capital inició la empresa y en la actualidad mantiene el mismo propósito.

El capital Proceso, permitiría a SIE navegar, divisar las conexiones y la metodología, clave para observar la coherencia entre sus prácticas con el esquema que ofrece la alta dirección.

CAPITAL ESTRUCTURAL	
Innovación y Desarrollo	Proceso
§ Valores corporativos: "Vocación de servicio"; actitud creativa para entregar más de lo que esperan.	§ Certificación en Calidad, ISO 9001:2008 en UNO ENTERPRISE
§ Productos SIESA: SISTEMA UNO, ERP UNO ENTERPRISE, SISTEMA UNO PYMES.	
§ Apoyo en la tecnología para diseñar, desarrollar e implementar soluciones integrales.	

Figura 13. Capital Estructural SIE (2010).

OBJETIVOS CORPORATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Fortalecer e innovar el portafolio de productos y servicios con excelente calidad.	Creación SIESA Internacional.
	Desarrollo de nuevos productos.
	Lanzamiento UNOEE Configurado.
	Desarrollo PDV en UNOEE.
	Desarrollo de nuevos sistemas informáticos.
	Énfasis en otros servicios.
	Estructurar e implementar un modelo a través de la Universidad SIESA.
	Grupos SIESA: Innovación y desarrollo. Expo-innova, Casos y cosas

Figura 14. Capital Innovación y Desarrollo SIE. Objetivos corporativos y estratégicos (2010).

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Desarrollar los mecanismos necesarios, para generar el conocimiento integral del cliente interno y externo. Capturar sinergias en toda la organización.	Empoderamiento regional.
	Unificación de marca.
	Apoyo en la comunidad virtual.
	Fortalecer la Universidad (academia) SIESA.
	Desarrollo de un plan de medios.
	Unificación de base de datos.
	Ofrecer un método participativo.
	Consolidar el modelo por Competencias y alinearlos con selección, capacitación/desarrollo, planes de carrera y gestión del desempeño.
	Comunidad virtual: www.somosuno.com.co
	Página de la compañía: www.siesa.com

Figura 15. Capital Proceso SIE. Objetivos corporativos y estratégicos (2010).

La Innovación y el desarrollo son utilizados por la alta dirección para generar productos y servicios al cliente. Apoyado en la tecnología, es el capital central mejor desarrollado.

Desde los inicios de SIE, fue el área de mayor interés por parte de la alta dirección y el generador de oportunidades en el mercado. Lo que explica el poco interés hacia temas como la gestión integral del capital intelectual.

La inclinación que tiene la alta dirección por el área de innovación y desarrollo, sumado a su estilo de liderazgo; genera en las demás áreas poca o ninguna administración de éste capital.

El capital proceso se orienta a la maduración de ideas con base en los avances tecnológicos y los conocimientos del personal. Generan productos y servicios por el compromiso con el cliente y su estructura.

La dinámica interna no permite la interacción de mutuo beneficio y evolución entre las áreas. Su bajo desarrollo hacia una metodología que facilite un aprendizaje corporativo, se percibe como una de las debilidades más notorias en comparación con el modelo de Skandia.

5.4.3. Capital Clientela

Ofrecer a los clientes fácil acceso a la información para la toma de decisiones estratégicas, es el principal objetivo de los productos SIE.

CAPITAL CLIENTELA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer soluciones empresariales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar información y respaldo a las decisiones gerenciales de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIESA se proyecta como un aliado estratégico para el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios adicionales: proveedores de hardware, telecomunicaciones, capacitación y mantenimiento de equipos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema UNO ENTERPRISE integra todos los datos generados en la empresa, proporcionando el uso de la información como un verdadero recurso estratégico al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para cubrir una necesidad detectada por el cliente, SISTEMA UNO incorpora los más recientes avances en materia de análisis gerencial de información y se consolidan aun más los generadores de informes y de formatos.
<ul style="list-style-type: none"> Para los clientes pyme, ofrece el SISTEMA UNO PYMES que reúne todos los aspectos contables.

Figura 16. Capital Clientela. SIE (2010).

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Maximizar la satisfacción con nuestros productos y servicios de nuestros clientes.	Nuevas cuentas.
Aumentar la participación en el mercado Nacional.	Conversiones de una cuenta anterior a una nueva.
Desarrollo de un plan de internacionalización.	Nuevos clientes.
	Rentabilización de clientes actuales.
	Fidelización de clientes.
	Blindaje de los clientes corporativos.
	Convenios de soporte por tipo de cliente.
	Segmentación por sector.
	Fortalecer el talento humano de SIESA en la mejora de servicio al cliente.
	Servicios on-line para los clientes.
	Convenio de soporte.
	Capacitación a los clientes.

Figura 17. Capital Cliente SIE. Objetivos corporativos y estratégicos (2010).

SIE surge al proponer una alternativa a una necesidad del mercado. Los productos y servicios tienen en cuenta el tamaño corporativo que presenta el cliente. Ofrecen un servicio constante que promueve el cumplimiento de requisitos pactados.

La principal fuente para generar los productos y servicios surgen de los avances tecnológicos y de los conocimientos del personal, mucha información que proviene del cliente puede ser desaprovechada. Los casos de éxito y fracaso no son tenidos en cuenta para la mejora.

Se propone el apoyo por parte de Recursos Humanos en la construcción del capital humano y proceso, y del mismo modo contribuir en el fortalecimiento de los capitales mejor desarrollados: innovación y desarrollo, y cliente.

Se debe tener en cuenta que la alta dirección se inclina a generar la mejora hacia el cliente, la dinámica interna no se ve retroalimentada.

Como se ha venido mencionando, la gestión del capital: humano y proceso; son los más débiles, ante lo cual se recuerda a Morales y Polvo (2003) quienes afirman tres premisas: 1. El valor corporativo proviene de la interacción de los diferentes capitales y no de alguno de ellos, 2. Si entre el capital intelectual o financiero, alguno de los dos es débil o mal orientado, la empresa no tiene potencial de generar capital intelectual como valor corporativo, y 3. Si no se presenta un valor corporativo, el valor de la compañía en el mercado no será sostenible, no se mantendrá en un punto estable.

5.5. Ejemplo de Capital Intelectual. Grupos SIE

El mejor ejemplo de capital intelectual que genera SIE, y que evidencia la posibilidad de trasladar a otras prácticas y áreas; es un servicio que presta la compañía a sus clientes e interesados: la “Comunidad virtual”, un espacio basado en la tecnología, que brinda un acceso y aprendizaje masivo a clientes y la comunidad en general, en donde ofrece alternativas de información, actualización de datos y un contacto directo para solución, en respuesta a necesidades e inquietudes específicas.

5.6. Gestión de Capital Intelectual y SIE

5.6.1. CEN y SIE

En comparación con SIE, CEN presenta similitudes en la visión, de los cuales se resaltan dos puntos: 1. Ser aliado estratégico del cliente y 2. Resaltar la importancia del capital humano para tal fin: “Promover el desarrollo mutuo” ó “ser reconocida por su gran nivel profesional”.

En las dos compañías estimulan la responsabilidad, autonomía y la observación como método de medición. Sus prácticas son medidas por los resultados económicos.

En relación a Recursos Humanos; en primera instancia hay que reconocer que desde sus inicios, en las dos compañías la validez en su gestión por parte de la alta dirección ha sido baja, en el caso de CEN dependía de varias divisiones y finalmente reportó a la alta dirección. SIE, llevó a cabo diferentes planes de acción pero con bajo impacto.

Por otro lado y en relación a los aspectos que no favorecen a una gestión adecuada de una metodología como el navegador de Skandia, pero que son similares en las dos compañías, es el poco desarrollo en el capital proceso. CEN lleva a cabo acciones para *apagar incendios* según criterio; así mismo, hay decisiones basadas en el azar o la iniciativa del interesado, lo que dificulta captar y sostener la reunión y accesibilidad mediante tecnología de compartir conocimientos.

Hasta el momento hay muchas similitudes entre ambas compañías; entonces, ¿qué hace la diferencia? En primera medida se destaca la gestión que CEN tiene de su capital

humano, partiendo que desde la similitud entre la visión, las dos reconocen su importancia. Esto es teoría expuesta pero no teoría en uso (Argyris, 1999)

La carta de comportamiento corporativo y el código de conducta del grupo CEN, establecidos de manera formal. A lo largo del análisis se ha venido mencionando la falta de un *adiestramiento* sobre la filosofía y valores de SIE.

CEN realiza reuniones mensuales con la alta dirección, en donde se incluyen 10 empleados. La comunicación a lo largo de la compañía es de forma directa.

Diseñaron un plan de mejora para mantener su know-how de manera grupal, en función del diseño e implementación de planes de acción.

El desarrollo de líderes, es otro aspecto clave y diferenciador de las dos culturas, CEN resalta las competencias de cada uno de sus líderes y son desarrollados a través de proyectos internos que contienen mayores responsabilidades y el uso de herramientas. Estas prácticas son enfocadas a los propósitos estratégicos de la compañía, plantea acciones perdurables; a la vez que retiene y desarrolla el personal clave.

La gestión de Recursos Humanos de CEN se orienta al cumplimiento de las expectativas del personal y promueve en la compañía una comunicación abierta. Tiene un acercamiento a las necesidades reales de los empleados, y promueve una cultura que facilita el intercambio de información.

Así mismo, promueve el interés y el conocimiento en la visión de la compañía y en el cumplimiento de los objetivos personales que están alineados al propósito de CEN. Este aspecto se relaciona con el *adiestramiento* que también se presenta con los documentos sobre el código de comportamiento corporativo y el código de conducta, mencionado anteriormente.

Dentro del capital proceso, un aspecto que podría considerar SIE en su plan de internacionalización, es si define y formaliza los aspectos de su cultura que desee generalizar en sus sucursales, tomando el ejemplo de CEN Argentina que es filial de CEN Japón y adopta la misma filosofía y propósito de su casa matriz.

Como aspectos facilitadores de una cultura que propende hacia una gestión del capital intelectual como el de Skandia; se señalan aspectos del capital humano detectados en

CEN Argentina, mayor diferenciador y uno de los aspectos más débiles en SIE. CEN promueve las interacciones grupales, tiene un estilo de comunicación directa, desarrollo de líderes, desarrollo de necesidades y expectativas individuales, un entendimiento continuo de los propósitos de la compañía y de sus objetivos personales acordes a los de la organización.

5.6.2. *MAPRA y SIE*

De similar forma que SIE, MAPRA es una empresa nacional en expansión. Su comparación genera parámetros de solución hacia una cultura que promueve la creación y el desarrollo de una gestión del capital intelectual.

Un factor que ha marcado la trayectoria de las dos compañías es la relación entre los socios fundadores. El caso de SIE se caracteriza por el vínculo familiar en cabeza de uno de los hermanos. Por su parte, MAPRA es el resultado de la confluencia de perfiles complementarios por su formación académica y conocimiento del mercado.

En el inicio de las dos compañías, el liderazgo de la alta dirección se caracterizó por tener un estilo directo y controlador; con el paso del tiempo y el crecimiento de las mismas, MAPRA y SIE empezaron a generar cargos intermedios que son los transmisores de información de cada área. MAPRA sin embargo, da un paso más y reconoce las competencias de liderazgo en sus encargados y actúa en consecuencia.

La distribución de los espacios señala el flujo de información. En MAPRA, facilitan el intercambio continuo entre todo el personal y la discusión sobre los valores y creencias de la compañía, al estar expuestos en los espacios de esparcimiento. SIE por su parte, presenta una distribución por áreas y la información sobre la compañía se encuentra en lugares de rápida circulación ó a la vista del visitante.

MAPRA promueve y genera una filosofía de compartir y capturar información; a través de una base de datos y la herramienta: conocimiento en estado vivo; que integra las competencias y la experiencia de su personal. En la página corporativa incluyen los casos de éxito. Reconoce el valor de las alianzas con entidades académicas y de certificación.

En las prácticas de MAPRA, generan actividades de investigación y docencia. El manejo de los resultados, permite visualizar una metodología dirigida a la mejora y aprendizaje de las mejores prácticas. Los resultados son el factor importante en SIE.

La gestión de Recursos Humanos en MAPRA prioriza el personal clave y participa en su detección, desarrollo, medición y retención. El adoctrinamiento del personal hacia la filosofía corporativa, es manejado en MAPRA desde la inducción. SIE realiza capacitaciones de manera esporádica y generalizada, y reconoce el valor de formar a sus clientes. Así mismo, identifica, promueve y fideliza a su personal clave.

Al tener una relación familiar, en SIE se genera apoderamiento por uno de sus miembros, el cual asume el control y direccionamiento de toda la compañía, la cual mantiene la división de sus áreas según sus funciones (horizontal) que le permite visualizar la compañía de modo particular, orientado a la tarea.

Este estilo genera en los mandos medios transmisión de información de manera descendente, se limitan en cumplir las expectativas y metas que delega la alta dirección; y obstaculiza la generación de una mejora basada en el aprendizaje.

Por su parte, MAPRA distribuye el poder entre sus directores fundadores de acuerdo a sus competencias; así mismo, reconocen a sus líderes, quienes se enfocan en su personal clave; de esta forma visualizan a la compañía por áreas y delegan alta responsabilidad en sus mandos medios, generando un clima competitivo.

Este tipo de estructura facilita un mejor desarrollo de sus líderes, quienes propenden a la detección, desarrollo y medición de su talento. Buscan estar en constante mejora y aprendizaje, y formalizan las competencias y la experiencia, a través de diferentes medios que generan valor perdurable.

La metodología del modelo navegador Skandia es viable para la cultura organizacional desarrollada en MAPRA. El capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente; están en continua interacción, y permite su desarrollo simultáneo.

5.6.3. *DICLEO y SIE*

Continuando con la comparación entre SIE y compañías con la misma industria; ahora se tiene en cuenta la compañía más grande a nivel internacional. Aunque está en una etapa más avanzada en su desarrollo, DICLEO ofrece parámetros que se proyectan hacia una gestión global del capital intelectual.

DICLEO une el estilo de dirección de MAPRA y SIE; uno de sus fundadores dirige la empresa a nivel global y es CEO; basa sus decisiones en los aportes y mejores prácticas de cada área de los diferentes países. La estandarización de procesos y prácticas; así como el empleo de tecnología, le han facilitado a la compañía un aprendizaje general y una evolución simultánea.

La meritocracia (merecer, obtener), el trabajo en equipo, la orientación a resultados, generación de retos para el personal clave y la superación de expectativas; hacen de DICLEO un lugar generador de capital intelectual continuo.

El mejoramiento constante, surge de la evaluación de cada manager y del desempeño, de dónde surge el feedback que genera estrategias de desarrollo y recomendaciones. La información obtenida es tenida en cuenta para la toma de decisiones sobre compensaciones y promociones; así como para los retiros. Procedimientos en los que también participa Recursos Humanos.

Recursos Humanos basa su gestión en su propia filosofía: lograr que DICLEO sea el mejor lugar para trabajar. Presenta una metodología definida: la medición la realiza con el individuo y con el jefe inmediato; a través de la encuesta: People care. Los tres analizan los resultados y generan los planes de coaching personal y retención.

Desde el ingreso del personal es transmitida la información de la compañía y se valen de la tecnología para transmitir el mensaje constantemente. Así mismo, propone diversas herramientas de comunicación a los líderes de los procesos.

DICLEO se vale de una metodología estandarizada a nivel corporativo, que facilita el flujo de información respecto a las prácticas y al personal para la toma de decisiones, y le permite a la alta dirección basar sus objetivos estratégicos en consecuencia.

La gestión del capital intelectual se percibe desde la alta dirección y no solo desde los cargos medios o líderes de procesos.

Recursos Humanos evidencia una sólida gestión que surge de una metodología ó capital proceso estandarizado y que permite generar desarrollo en el capital humano, innovación y desarrollo, y cliente.

5.6.4. *Capital Intelectual en Colombia y SIE*

En Colombia no se han realizado estudios sobre el modelo navegador de Skandia, ni en la industria de soluciones IT sobre el capital intelectual; así que la información que se presenta a continuación muestra prácticas en diferentes sectores del país; en relación al capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente; que permitirán desarrollar y aprovechar su gestión.

Morales (2010) a través de su investigación, menciona las características de la cultura organizacional en 31 empresas Colombianas a través de 28 factores divididos en formalización y calidad de la interacción social.

Primero, respecto a formalización, de acuerdo a las culturas estudiadas, según la frecuencia de manera descendente, se define: La estructura y especialización a nivel de áreas y personas son los factores que permiten conocer su desempeño. La autoridad se fundamenta en la estructura. La compañía transmite información a través de capacitaciones; los directivos son conscientes de su importancia. Las decisiones fundamentales y estratégicas están centradas en los directivos, el personal de línea no participa, y la responsabilidad está a cargo de los jefes. La estructura permite comunicar los objetivos e indicadores de productividad; así como las funciones y responsabilidades que generan buen funcionamiento y control de la organización.

Segundo, en relación con la calidad de la interacción social la cultura se identifica por: El empleado participa en la solución de problemas con compañeros, y da apoyo al área. Conoce el propósito, la proyección y los objetivos de la empresa; así como los símbolos y slogans que la identifican; reciben retroalimentación y contribuyen con la organización. Desarrollo humano y bienestar se orientan a capacitaciones personales y profesionales; a

la calidad en el trabajo, la iniciativa, responsabilidad y capital intelectual. El liderazgo se basa en la confianza, calidad y autonomía que reconoce el jefe en su empleado; permite definir los tiempos y resultados. Son positivas las relaciones jefe-empleado; el jefe ejerce autoridad, pero es aceptada ya que los tiempos y la forma de realizar las tareas es flexible.

Las características que definen estas culturas son similares a la que se presenta en SIE; los parámetros son dados por la alta dirección y transmitidos por la estructura, el personal es visto con conocimientos y experiencia, pero su aprovechamiento y desarrollo son limitados, los procesos y procedimientos están definidos de antemano y dejan poco rango.

Briones y Cegarra (2007) estudiaron la perspectiva dinámica del Capital Relacional desde la supervisión del OJC (Oficial Jefe del Conocimiento) en la Mipyme. Generar una infraestructura de gestión del conocimiento; liderarla y construir una cultura; surge del personal con habilidades de comunicación, liderazgo y entusiasmo, orientadas a velar las necesidades de conocimiento, que proporcione un contexto para interpretar la información y fomente el reciclaje.

González, Castro y Roncallo (2004) en su estudio sobre el diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla, exponen que la clasificación y estandarización determinan su administración. Las variables que deben ser mejoradas son: el nivel de recompensa y el diálogo creativo entre trabajadores.

También evidencian que la resistencia a compartir información y perturbación del proceso, son las barreras más significativas en la gestión del conocimiento. La utilización de las herramientas como internet, intranet y extranet, y video conferencias son poco utilizadas.

Los autores, recomiendan generar proyectos bajo la modalidad cooperativa entre la Universidad y la empresa.

Gómez, Osorio y Ospina (2005) midieron el nivel de intangibles divulgados a través de internet en 25 empresas que hacen parte del Índice General de la Bolsa de Colombia (IGBC). Internet es una herramienta cada vez más utilizada para ofrecer una visión más

amplia de la compañía. Exhibir el impacto con el medio ambiente inmediato y una gestión de procesos; a través de certificaciones, evidencian la presión que ejerce el interés del visitante en la página, hacia temas intangibles que influyen en la toma de decisiones.

Como lo evidencia la investigación realizada y para la muestra seleccionada, la divulgación a través de internet sobre capital intelectual en Colombia es muy baja. Dentro de una misma industria, los productos y servicios resuelven necesidades similares, la relación compañía-responsabilidad vista desde la relación causa y efecto, parecen tener una influencia en la imagen de la empresa.

Sánchez, Hincapié y Quintero (2009) investigaron el Capital Intelectual en 11 empresas Colombianas del sector metalmeccánico. Exponen la debilidad en el capital clientela, y en innovación y desarrollo. Se reconoce la importancia en la coherencia, el alcance que la alta dirección designe a su compañía y el ajuste con la metodología empleada.

¿De acuerdo al alcance de la compañía, se puede prescindir de algún factor que compone el capital Estructural: clientela y organizacional (innovación y desarrollo, y proceso); y seguir siendo capital intelectual? El modelo navegador de Skandia es rígido al definir el desarrollo simultáneo de los cuatro capitales, pero es acorde a la dinámica y al alcance definido por la misma compañía.

El capital humano es claro que debe estar desarrollado para que exista capital intelectual. El sector metalmeccánico en Colombia interactúa capital humano y proceso, e innovación y desarrollo para la gestión interna, más que para los productos que generan.

La finalidad del capital intelectual es aprovechar los activos intangibles para generar valor a la compañía. En este orden de ideas, el valor que genera el sector metalmeccánico es interno; para su personal, al generar una dinámica interna que fluya efectivamente. Entonces, en este caso, el capital cliente serían las demás áreas. Ahora ¿permite un desarrollo constante?

Por otro lado, González (2009) investigó el capital intelectual en la Universidad Pública: Pedagógica y Tecnológica de Colombia. La visión y el propósito se basan en la construcción y transferencia del conocimiento; la gestión del capital intelectual en toda la compañía es evidente. Su filosofía define y ofrece un marco de referencia para las

compañías que decidan generar valor con base en un modelo como el navegador de Skandia.

Distante mucho de las prácticas que genera SIE, aunque de similar forma reconoce el valor del capital intelectual, la Universidad de estudio se basa en la pedagogía y SIE tiene un enfoque operativo.

Quiénes dirigen y coordinan estas actividades, deciden los temas de desarrollo, el alcance, el personal clave y las herramientas; es decir, los activos intangibles necesarios para el cumplimiento del propósito.

El capital humano, proceso, innovación y desarrollo, y cliente, están íntimamente entrelazados en cada procedimiento y proyecto, es el caso de la Dirección de investigaciones en la Universidad.

Generar valor duradero; implica impactar en una necesidad, generar un aprendizaje y actualizarlo. La necesidad surge de los procedimientos de medición, según el tipo de metodología. En términos del aprendizaje conductual; el condicionamiento operante, señala el incremento de la probabilidad que se repita cierta conducta si es reforzado de manera positiva o negativa. Actualizar el capital intelectual va de la mano con la mejora continua a partir de las acciones correctivas y preventivas.

Más específicamente, el capital intelectual que permanece en la Universidad a través del tiempo de manera tangible, puede verse en la bibliografía, documentos, bases de datos, software, procedimientos estandarizados, páginas corporativas y otros medios de fácil acceso y divulgación. Un proceso estandarizado, equivale a la metodología que guía y orienta el desarrollo de las prácticas; así como delimita el estado inicial y el resultado.

Hasta ahora se está dando un interés creciente sobre el Capital Intelectual en Colombia. Se pueden observar acciones aisladas como en el caso de SIE, en donde su cultura no está planeada para este tipo de enfoque, así mismo en las compañías de estudio. La constante es definir y así mismo controlar las prácticas en la compañía, más que generar una dinámica hacia el conocimiento y mejora continua. Es decir, acercar la filosofía de la compañía hacia un modelo más pedagógico, como lo presenta la Universidad.

Entre todas las empresas anteriormente analizadas, cabe mencionar, que un modelo de Capital Intelectual como el navegador Skandia, no es común su diseño e implementación; puesto que el interés hacia una o pocas variables o tipos de capital son el foco y centro de atención estratégica, y aún no se percibe como un todo interconectado el capital humano, proceso, cliente e innovación y desarrollo.

CONCLUSIONES

6.1. Hipótesis

La intención inicial fue determinar: “Cuando la gestión del Capital Intelectual es central para la estrategia, se vuelve evidente su método y medición de manera constante”.

Con base en la anterior hipótesis, seleccioné una compañía que desde el propósito evidenciara el Capital Intelectual. La revisión de la literatura me dirigió hacia el modelo navegador Skandia, como el parámetro más completo y desarrollado sobre el tema.

Al profundizar en la dinámica de la compañía (organización, redes, comunicación...) es evidente la brecha entre la gestión de Skandia y SIE, pero lo que generó más impacto fue la limitación que ejerce la alta dirección en la gestión del Capital Intelectual.

La toma de decisiones está centrada en la alta dirección. Se presenta un estilo descendente principalmente en la transmisión de información. También interviene y participa activamente en el área de innovación y desarrollo que genera los productos de la compañía. La alta dirección tiene un alto control sobre las actividades de la compañía, las cuales prácticamente están divididas por áreas y hay poca colaboración y comunicación.

Lo anterior no permite una dinámica o cultura vigorosa hacia la gestión del Capital Intelectual; por lo tanto se rechaza la hipótesis principal. En primera instancia porque no es visible una *gestión* del Capital Intelectual en términos del modelo navegador de Skandia, ni tampoco se evidencia un estilo propio y claro, por lo tanto no es central en la estrategia.

La segunda instancia se relaciona con el método y la medición del Capital Intelectual. La información que se puede adquirir sobre éstos temas son los que se generan en el día a día para las actividades generales, más no en relación a la variable independiente: Gestión del Capital Intelectual.

Son poco valorados y aprovechados los activos intangibles; su transformación en valor para la compañía, se realiza casi que de manera exclusiva; bajo las indicaciones de la alta dirección, más que con conocimiento e identificación de los activos intangibles.

La perdurabilidad y su acceso también son relativos, de acuerdo al producto o capital intelectual que se genere y su finalidad. Queda claro que el propósito está lejos de ofrecer información a lo largo de las diferentes áreas de la compañía, para crear y evolucionar hacia una cultura de este tema. Es extraño que al ser una compañía que genera Capital Intelectual a través de herramientas de tecnología, no se evidencie facilidad en la administración de la información para su retención y transmisión.

Durante el desarrollo de la investigación, percibí la estrecha relación que tiene un sistema por proceso con el del Capital Intelectual; al haber ausencia de los dos; no es posible generar una hipótesis, pero si surgen los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Se requiere una gestión basada en procesos para la administración del Capital Intelectual?
2. ¿De acuerdo a la clasificación sobre los estilos de dirección de Likert, se requiere un sistema participativo para implementar y mantener una gestión del Capital Intelectual?

En definitiva y como lo establece Skandia, en la medida que no sean protagonistas las cuatro variables; es decir, humano, cliente, innovación y desarrollo, y proceso; no será factible una gestión del Capital Intelectual. Ésta decisión debe partir de la alta dirección y a partir de allí, fomentar una cultura vigorosa que permita navegar, actualizar y profundizar en el conocimiento y aprendizaje corporativo.

6.1.1. *Recursos Humanos*

“Recursos Humanos propone y diseña acciones estratégicas, que permiten cumplir el propósito de la compañía”.

Se rechaza la hipótesis. En SIE; Recursos Humanos ha generado un bajo impacto en los resultados de la compañía, lo cual se evidencia en la alta rotación del Director. Es un área

de soporte que desarrolla los servicios que la compañía demanda, ahora: ¿qué ofrece, qué propone?

Para responder esta cuestión, hago un paralelo con la metodología de la psicología clínica; en la cual se realiza una evaluación, el diagnóstico y por último se lleva a cabo la terapia; la cual no significa que durante esta última, no surjan nuevas cuestiones.

Considero que hay una carencia al realizar la evaluación de la realidad corporativa: definir los síntomas, el entorno, los factores que mantienen esos patrones. Es entonces cuando la gestión de Recursos Humanos resulta en activista, pero poco creíble, y puede verse desinformado.

Partiendo del Direccionamiento estratégico de SIE, la gestión de Recursos Humanos, queda corta al dar por hecho y no intervenir en la misión, las líneas de trabajo, la visión y el entorno.

El alto control por parte de la alta dirección, no ha ayudado de manera recurrente a los Directores de Recursos Humanos a tomar distancia, ser objetivos y plantear propuestas acordes a la realidad empresarial. Desconocimiento por parte de la alta dirección sobre el alcance de Recursos Humanos es una variable que afecta; sin embargo, ser proactivo en lugar de reactivo; es decir, conocer y entender la dinámica de la compañía, debe ser el desafío de quien desempeñe el cargo de Director de Recursos Humanos.

Para finalizar expongo algunas cuestiones que surgen y dejo para reflexionar:

¿La educación en Recursos Humanos se ha centrado en enseñar diferentes servicios que ofrece el área y ha dejado de lado construir el alcance, la misión y el propósito?

¿Las diferentes disciplinas que desempeñan el área de Recursos Humanos, nos muestran áreas a desarrollar que se están dejando de lado, como es el caso del área administrativa?

¿Si aplicamos una metodología de Capital Intelectual solamente al área de Recursos Humanos, qué resultados obtendríamos? ¿Podríamos generar valor duradero en la compañía?

6.2. Hipótesis alternativas

6.2.1. Compañías IT

“Las compañías IT analizadas identifican, realzan y comparten la visibilidad de los activos intangibles”.

Las compañías analizadas se diferencian por su crecimiento; parece ser que entre más desarrollada es la empresa, más se evidencia una gestión del Capital Intelectual. Estar en contacto permanente con el personal, permitir su participación y planear en compañía del jefe; parecen ser los factores más sobresalientes.

En la industria IT, el personal resulta ser independiente y creativo. En la misión de las compañías analizadas el capital humano juega un papel decisivo para la generación y mejora del producto; llevar las prácticas a lograr un equilibrio entre la libertad del colaborador en el desarrollo de sus funciones y los parámetros del propósito central de la empresa, es el reto en materia del capital humano.

DICLEO demuestra que la participación activa de todas las áreas y en diferentes niveles, con un acercamiento del CEO quien es uno de los fundadores, resulta ser la clave para generar el equilibrio entre la libertad del colaborador en el desarrollo de sus funciones y los parámetros del propósito central de la empresa.

MAPRA encontró ese equilibrio con el manejo de la información a través de la investigación y educación continua, que como reflejo de sus fundadores, buscan una especialización por parte de sus colaboradores.

CEN por su parte propende a una participación grupal, con un estilo de comunicación directa. Y por último, SIE busca el desarrollo de cada área de manera independiente, y con un alto control por parte de la alta dirección.

Las compañías IT de las cuales se identificaron aspectos relacionados con una gestión del Capital Intelectual, se acercan más al modelo navegador Skandia. Son el caso de MAPRA y DICLEO, teniendo en cuenta que son diferentes en tamaño y presencia a nivel internacional, así que incluso en diferente escala se puede desarrollar el modelo.

Otro aspecto que llamó la atención y que ha determinado la organización y funcionamiento de la compañía, es la historia personal de los Directores–fundadores y el propósito de su participación.

6.2.2. *Empresas Colombianas*

“Los estudios sobre capital intelectual en Colombia reflejan la gestión en SIE”.

Con base en las investigaciones tenidas en cuenta. Prevalece el estilo de liderazgo descendente y en ocasiones logra a ser consultivo. Hay compañías que permiten una participación activa de los empleados y transmisión de información también de manera ascendente. La pauta la pone el tipo de industria y definitivamente el alcance de cada compañía.

Medir el Capital Intelectual es un objetivo difícil de desarrollar y más mientras no se tiene conciencia de los activos intangibles. El diario en una compañía transcurre entre ellos; es decir: el conocimiento, la experiencia, las herramientas... y en muchos momentos se está generando Capital Intelectual, pero es evidente que mientras no se realce y planea en consecuencia, puede existir desaprovechamiento y ausencia de alternativas de mejora y desarrollo.

Dentro de esas acciones esporádicas, encontré prácticas muy útiles en materia de Capital Intelectual, pero el factor más representativo en términos de atención; es el capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E. (2005, septiembre 07). Gestión de Recursos Humanos en Cooperativas Chilenas: Estudio de Casos. *Unircoop*, 3 (1), 133–158.
- Bondarouk, T. V. & Loois, J. C. (2005). HR contribution to IT innovation implementation: results of three case studies. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 160–179.
- Briones, A. J. y Cegarra, J. G. (2007, Julio/diciembre). Perspectiva dinámica del Capital Relacional desde la supervisión del OJC en la Mipyme. *Cuadernos Administración*, 20 (34), 115–137
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Cacacio, R., Felman, D., Fernández, E., Guerrero, M. C. y Maraulo, M. (2006). *La práctica de Recursos Humanos en empresas Argentinas: CEN Argentina*. Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Argentina.
- Castro, F. (2005). Competencias (ó habilidades) gerenciales: Una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. En L. Marchant. *Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario* (pp. 62–67). Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Collins, J. y Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harpercollins.
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importante*. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Crear mejores empresas para trabajar es un buen negocio. (2007, Julio 25). *Ser Humano y Trabajo*, 68, Compartiendo charlas.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Pearson Education.

- Dean, R., Medina, M., Monti, C., Prior, O. y Zucchini, M. (2008). *Gestión de Recursos Humanos en DICLEO*. Maestría en Dirección de Recursos Humanos. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Argentina.
- Duarte, T., Jiménez, R. E. y Ruiz, M. (2007, agosto). Contabilidad del Capital Intelectual. *Scientia et Technica*, 13 (35), 339-344.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá.
- Edvinsson, L. (2002), *Corporate Longitude: What You Need To Know To Navigate The Knowledge Economy*. Sweden: Financial Times Prentice Hall.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper.
- Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*. 14 (4).
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Granica.
- González, J. J. (2009, enero/abril). El capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 15 (41), 29-40.
- González, A. L., Castro, J. P. y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería & Desarrollo*, 16, 70-103.
- Gómez, A. y Suárez, C. (2007). *Sistemas de Información: Herramientas prácticas para la gestión*. Madrid: Ra-Ma.
- Gómez, J. V., Osorio, E. y Ospina, J. E. (2005). Capital Intelectual en Colombia: Divulgación a través de Internet. Ponencia presentada en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA, realizado en la Asamblea Anual en Santiago (Chile), octubre de 2005.
- Holmen, J. (2005). Intellectual capital. Reporting. *Management Accounting Quarterly*. 6 (4), 1-9.
- Marina, J. A. (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Madrid: Plaza y Janés.
- Montero, A., Capagnoli, A., Portuese, P., Carrera, L., Chesini, S. y López, A. (2006). *Gestión de RRHH trabajo integrador: MAPRA consultores*. Maestría en Dirección de

- Recursos Humanos. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Argentina.
- Morales, L. S. y Polvo, K. (2003). *Propuesta para el tratamiento contable – financiero del Capital Intelectual en México*. Tesis en Contaduría y Finanzas de la Escuela de Negocios. Puebla: Universidad de las Américas. México.
- Morales, S. L. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas*. Tesis de pregrado. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Administración de Negocios Internacionales, Colombia.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Osorio, M. (2003, noviembre/diciembre). El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento. *Acimed*, 11 (6).
- Recalde, C. J. (2002, abril 14). Enfrentando la complejidad y el cambio: Liderazgo orientado al Capital Intelectual. *Gestión del Conocimiento*, 1–19.
- Roos, J., Roos G., Dragonetti, N. C. y Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Ruiz, H. (2008). *Gestión del conocimiento: un eterno reto confrontado con nuevas tecnologías*. LosRecursosHumanos.com.
- Sánchez, A. J., Meliá A. y Hormiga E. (2007). El concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13 (2), 97–111.
- Sánchez, J. J., Hincapié, Y. P. y Quintero, J. (2009, mayo). El Capital Intelectual en las empresas del sector metalmeccánico. *Scientia et Technica*, 15 (41), 123–128.
- Skandia (1995). Value – Creating Processes. *Supplement to Skandia´s. Annual Report*, 1–24.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, T. (1998). *El Capital Intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica.

- Topa, G. (2005). Introducción: Perspectivas de futuro para el contrato psicológico. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 41–43.
- Torrado, G, Carrascosa, F., Sevillano, R., Silva, C., Sanz, I., Vaquero, C., Sanz, M. y Santos, A. (2003). *Modelos de Capital Intelectual*. Economía. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (UAM). España.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Ulrich, D. (2000). *Evaluación de resultados: El nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Van Dalen, D. B. y Meyer, W. J. (1974). *Manual de técnica de la investigación educativa* (AR 2ª ed). Buenos Aires: Paidós.

ANEXO 1

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistada: Directora Nacional de Recursos Humanos

Trabajadora Social con Especialización en Gerencia del Talento Humano. Maestría en Administración (cursa actualmente)

Compañía

La compañía inició como una empresa familiar, ofreciendo una herramienta informática que ofrece acceso a la información relevante para la toma de decisiones.

En la actualidad continúa siendo una empresa familiar; sin embargo, la compañía ha crecido y está pensando expandir a otro país, por lo que debe implementar procesos más rígidos y estructurados para que toda la compañía esté alineada.

Un ejemplo de un proceso que no está estructurado es la medición del personal, por eso propongo la gestión por competencias.

En cuanto al Direccionamiento Estratégico de la compañía (Accede a una presentación y la expone) mira, este es el mapa, empieza por la razón de ser de la compañía, es decir, la Misión (La lee) me parece que para el personal que maneja la compañía es fácil de entender, y está orientada a lo que realiza la organización.

Hay varias líneas de trabajo. No hay un organigrama definido.

La visión (la lee). Por esto quiero desde Recursos Humanos enfocarme en el nivel profesional; en los objetivos estratégicos también tienen en cuenta expandir la compañía internacionalmente, y desde hace tiempo se viene trabajando a través de varias actividades en relación al cliente.

Esto mismo se puede ver en los Valores (los lee) que tienen en cuenta la pasión por el conocimiento, vocación de servicio; la idea es integrar toda esta información y tenerla en cuenta a la hora de planear los objetivos estratégicos.

Este es el mapa de los Objetivos Estratégicos, teniendo en la base Innovación y Desarrollo y desplegándose de manera ascendente hasta llegar a la dimensión financiera (lee cada objetivo). Mira, como te dije anteriormente el objetivo en Gestión Humana es: Potencializar el Desarrollo Humano. Dentro del Objetivo Comercial está la parte de Internacionalización, y en Innovación y Desarrollo fortalecer e innovar el portafolio de productos y servicios.

Cada objetivo se define en las reuniones con la alta dirección, quien es el que establece los parámetros y metas.

Recursos humanos y su participación en la estrategia

Objetivos de Recursos Humanos (Abre otra presentación) estos son los Valores de la compañía, actualmente tengo especial atención sobre la Pasión por el Conocimiento que se centra a su vez en el Desarrollo Continuo del Talento Humano.

Con base en los Objetivos Estratégicos realicé mi Plan de Acción de Recursos Humanos, en dónde expongo los objetivos con los resultados esperados y hacia que objetivos estratégicos está orientado (explica cada uno).

Llevo poco tiempo en el cargo, así que mi gestión y los resultados es lo que te muestro y lo que estoy empezando a generar, he intentado recopilar la información, ver hasta que punto quedó la anterior administración y cuáles eran sus proyectos; sin embargo, la poca información no tiene un orden, muchas actividades realizadas no están documentadas, analizadas, o con una secuencia lógica.

Capital Humano

Las áreas están creadas e internamente cada uno aporta y realiza sus funciones, los jefes se basan en lo que han visto de sus colaboradores para basar sus percepciones, no hay una medición objetiva, ni unos parámetros de desempeño.

Anteriormente habían iniciado el proceso de documentar cada cargo según el modelo de competencias, pero no está completo, está muy extenso y no se había implementado. También habían realizado encuestas de satisfacción; sin embargo, los datos están

perdidos. La gerencia propone un contacto directo con los colaboradores para realizar un diagnóstico.

A través de los proyectos SIE, estamos iniciando un proceso de socialización y sensibilización que conduzca a detectar necesidades en cada área (Abre la presentación y explica “caracterización de generaciones”), para medir, se emplearán diferentes alternativas, de las cuáles unas están en desarrollo como encuesta de clima laboral e indicadores de capacitación, y en la actualidad se pretende llevar acciones de escucha permanente, a través del comité de “investigación y desarrollo” y el “análisis de sistema de mentores”.

Tenemos herramientas como Detección de necesidades de Aprendizaje (DNA) y la prueba de la organización que aprende, en dónde se desea conocer en que se enfoca el aprendizaje del personal, si tiene en cuenta la experiencia.

En cuanto a datos sobre los colaboradores de SIE, podemos tener acceso al porcentaje por sexo, antigüedad y profesión por área. Estos datos no son tenidos en cuenta en las decisiones de la compañía.

La idea es que con la gestión por competencias poder acceder al nivel de conocimiento, capacidades, talento y habilidades, actualmente no podemos tener acceso a esa información.

No hay un análisis en profundidad o sistematización de las experiencias en SIE ó de conocimientos sobre temas específicos. De esta forma las mejores prácticas, los errores y la experticia de algunos empleados, no son aprovechados en general para la compañía ni para un futuro.

Capital Clientela

En la página de la compañía: www.SIE.com, están todos los servicios on-line que se ofrecen a los clientes; así mismo, existe “la comunidad virtual” en dónde de forma inmediata reciben respuestas a sus inquietudes y se mantienen informados, también está el área de soporte, quienes tienen asignados a los clientes y llevan la secuencia de los casos particulares, incluso si es necesario, realizan las visitas correspondientes.

SIE no discrimina compañía, sin importa su tamaño ó sector, ofrece soluciones integrales de información.

El contacto con los clientes actuales es directo y lo más inmediato posible. La rotación de los clientes es muy baja, generalmente permanecen durante muchos años.

Capital Innovación y Desarrollo

Están las áreas de producción e innovación y desarrollo; en dónde cada uno de los productos son generados y mejorados. También hay un grupo de “innovación y desarrollo” que actualmente tiene como proyecto la creación de la Intranet. Del 4 al 8 de Octubre se realizará “Expo-innova” en dónde mostraran diferentes propuestas.

Capital Proceso

La compañía está certificada en Calidad: ISO 9001:2008 en UNO ENTERPRISE

De las herramientas empleadas por el área, hay un programa de nómina que es utilizado por el área. También hay otras aplicaciones relacionadas más con temas del talento humano como Hoja de vida e Historia laboral que no son diligenciados.

El contenido de estas dos aplicaciones son: 1. Hoja de vida: motivos de retiro, tipos de vivienda y vehículo, nivel académico, parentescos, ocupaciones, profesiones, grupo de actividades/aficiones, familiares y personas a cargo, experiencia laboral, referencias, asociaciones, ingreso mensual, parientes dentro de la empresa, enfermedades, servicio de salud y artículos de dotación.

2. Historia laboral: control de sanciones, llamados de atención, faltas al trabajo, méritos obtenidos, accidentes laborales, cargos desempeñados y préstamos.

ANEXO 2

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistado: Gerente General Bogotá

Ingeniero de sistemas con maestría en telemática y comunicación, con 26 años de experiencia

A cargo de la sucursal Bogotá comprendida por las áreas: Comercial, Implementación, Consultoría, Soporte y Servicios generales; sin embargo, está directamente encargado del área Comercial, estando las demás áreas a la cabeza de un líder quien debe reportar al entrevistado.

Líderes conocen a su personal, el estilo y la expansión de la información, es propia de quien ocupe el cargo. Excepto una, del área de soporte, quien se desempeña de forma más independiente buscando resultados individuales. El líder que maneje un estilo más orientado al coach depende de su actitud.

Mensualmente hay una reunión del área comercial, liderada por el entrevistado, cada líder es independiente del seguimiento que realiza del desempeño de su personal a cargo y del cumplimiento de los objetivos respectivos.

Dentro de los objetivos que plantea el entrevistado que deberían ser mejorados en SIE es la unificación del servicio al cliente; es decir, consultoría y soporte. También realizar una curva de aprendizaje del cliente; así como hacer un análisis investigativo sobre un caso de éxito y otro de fracaso, y afirma que en la compañía no hay un experto con una metodología definida y formal que permita recuperar esta información en beneficio de la empresa.

En cuanto al caso de éxito, el entrevistado se remite a una compañía que los referencia de forma positiva por su cumplimiento y calidad del producto; recomendando a SIE incluso a su competencia. El entrevistado comenta que el cliente es una persona exigente y que al inicio de la implementación tuvo que controlar de manera más persistente el trabajo.

Un ejemplo de caso de fracaso, fue una compañía que envió una carta, expresando inconformidad ante constantes quejas sin un estudio en profundidad para una solución en corto tiempo, SIE se limitó a realizar las visitas de soporte y realizar el informe; sin embargo, la problemática continuaba. También señala dificultades en la comunicación entre áreas para unir esfuerzos y con cada especialización llegar a una solución; esto es corroborado por el entrevistado, afirmando que no se buscó apoyo en otras áreas de

conocimiento específicas en otras áreas. Cuando la líder del área de Soporte intervino, ya era tarde y no pudo corregir el inconveniente.

En este punto, se realiza un énfasis en las capacitaciones del personal en dónde se concluye que hace falta más dinamismo al incentivar la innovación y el mejoramiento individual de manera más formal, mayor énfasis en las necesidades de capacitación y su consecuente seguimiento y aplicación. Un ejemplo surge entonces, relacionado con el estudio de la metodología PMI, la cuál fue planteada por él propio entrevistado y trascendida al personal de las demás ciudades; sin embargo, asegura que no fue entendida y no hubo continuidad al respecto, ya que no existe la cultura de aplicar una metodología rigurosamente.

Al implementar UNO Enterprise; el ciclo del negocio inicia en mercadeo con el gerente de cuenta, quien diseña el primer diagnóstico del cliente y consigue el acuerdo económico. Seguida por la implementación. Se realiza soporte e implementación según indicaciones. Cabe resaltar que en cada etapa se realiza un reporte indicando la gestión y déficit encontrados.

Según el entrevistado, percibe poca formalidad, falta de metodología rígida. Frecuentemente recomienda libros y temas para profundizar e ir desarrollo.

En cuanto a Recursos Humanos, el entrevistado piensa que como área, está separada de las demás, diseña proyectos basados en lo que debería ser, más en lo que es, algunos de los casos que cita puntualmente es su ausencia en las sucursales manifestando bajo interés, el diseño del organigrama hacia una estructura más piramidal, el cambio del nombre del Gerente de Cuenta por Asesor de Cuenta, sin comentar con los responsables o el jefe correspondiente, quitándole categoría frente al cliente en cuanto a negociar y toma de decisiones; en conclusión, a lo que apunta es que RH debe sentarse hablar con las partes involucradas y sus correspondientes sucursales antes de plantear y llevar a cabo medidas.

ANEXO 3

PRODUCTOS SIE

ERP UNO ENTERPRISE

Suite financiero, Contabilidad general: Gestor fiscal. Venta de servicios. Compra de servicios. Cuentas por pagar. Cuentas por cobrar Activos fijos.

Suite Comercial, Supply Chain Management: Pedidos. Facturación. Compras. Logística. Descuentos. Almacén.

Suite Manufactura, Reingeniería de producto y proceso: Plan maestro de producción (MPS). Planeación de materiales (MRP). Plan de capacitación. Control de piso. Gestión de costos. Administración de variaciones

SISTEMA UNO VERSIÓN 8.5

Con el replanteamiento estructural, la ampliación de las funcionalidades y la incorporación de nuevos módulos que ofrece hoy la versión 8.5 del sistema UNO, se da un gran paso para cerrar la brecha que ha planteado la gerencia, respecto al papel que deben cumplir los sistemas informáticos de apoyo, siendo el medio para facilitar la gestión, el control y la toma de decisiones, más que un fin, en materia de estar a la moda en herramientas de software.

La versión 8.5 incorpora los más recientes avances en materia de análisis gerencial de información, incluyendo la tecnología de los "Cubos OLAP": *Procesamiento analítico en línea (On-Line Analytical Processing)*. El objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos.

Adicionalmente, se consolidan aún más los generadores de informes y de formatos con el uso del UNO Biable herramienta que permite leer los datos almacenados en el sistema UNO utilizando todo el poder del Microsoft Excel.

Conformado por: Sistema financiero que abarca: contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y tesorería. Sistema comercial que incluye Inventarios, compras

y gestión de ventas. Sistema de manufactura y los sistemas administrativos de nómina y personal y activos fijos.

ANEXO 4

PLAN DE ACCIÓN DE RECURSOS HUMANOS 2010

- * *Socialización de los Objetivos Estratégicos de SIE, de cada área y del Plan de Capacitación y Formación*

Objetivo

Divulgar a los funcionarios de la compañía los objetivos estratégicos de SIE y los de cada área incorporando el plan de capacitación y formación.

Resultados esperados:

- El personal conozca hacia dónde va la Organización y el aporte que cada uno de los funcionarios puede hacer durante el año.
- Fortalecer los valores Pasión por el Conocimiento y Sentido de Pertenencia.

- * *Plan estratégico de vida*

Objetivo

- Permitir un autoconocimiento por parte del participante sobre sus potencialidades como ser humano.
- Ofrecer un método participativo donde estén en capacidad de desarrollar su propio plan estratégico alineado a su rol como trabajador.

Resultados esperados:

- Conocer más cerca el talento humano de SIE, alineando los objetivos personales a los de la Empresa, a través de focus group.
- Incrementar la satisfacción del cliente interno.
- Mejorar la autoestima y sentido de pertenencia.

- * *Universidad SIE: Modelo de formación y entrenamiento*

Objetivo

Estructurar e implementar a través de la Universidad SIE un modelo de formación y entrenamiento que permita atender en forma ágil y oportuna los procesos de capacitación a nivel nacional, con el fin de garantizar la alineación de las regionales con

las políticas, procesos y procedimientos de servicio e imagen corporativa de la Organización y el fortalecimiento de las competencias laborales.

Resultados esperados:

- Diseñar e implementar la estrategia de capacitación a nivel nacional.
- Desarrollar contenidos de capacitación empresarial que incluyan metodologías: presencial, virtual y a distancia, según necesidades.
- Administrar los procesos de capacitación a nivel nacional.
- Hacia el cliente externo fortalecer la unidad de negocio pasando a ser una empresa que ofrece servicios educativos dirigidos a ETDH.
 - *Desarrollo de habilidades en atención al cliente*

Objetivo

Fortalecer al talento humano de SIE en el tema de atención al cliente, con el fin de mejorar la competencia de servicio que caracteriza a la cultura SIE

Resultados esperados:

- Disminución de quejas y reclamos

Programa de formación de formadores

Objetivo

Formalizar y desarrollar al interior de SIE un grupo de colaboradores Formador de Formadores con la actitud, conocimientos y habilidades necesarias para desplegar información, generar aprendizaje organizacional y facilitar procesos de grupo.

Resultados esperados:

- Equipo de formadores con las herramientas, metodologías y conocimientos necesarios para facilitar los procesos de divulgación, capacitación y entrenamiento en cada una de las unidades de la empresa.
 - Ser reconocidos por SIE como el medio más eficaz para apoyar los procesos de cambio al interior de cada una de las áreas.

✱ *Capacitación PMI*

Objetivo

Ofrecer a un grupo de ejecutivos de SIE a nivel nacional la capacitación en una metodología reconocida mundialmente como es el Project Management Institute – PMI.

Resultados esperados:

- Actualización en técnicas y principios de gerencia moderna de proyectos, específicamente los propuestos por el PMI® en el PMBOK®.
- Mejoramiento en el desempeño del personal profesional relacionado con los proyectos y, más específicamente, de aquellos a quienes les corresponde ejercer funciones propias del desarrollo y la gerencia de proyectos.
- Aumento de la probabilidad de éxito en el ejercicio gerencial y en la obtención de los resultados esperados por la organización.

✱ *Capacitación Habilidades Gerenciales*

Objetivo

Fortalecer las habilidades gerenciales de los líderes de SIE, lo que permitirá el trabajo en equipo y la obtención de resultados organizacionales.

Resultados esperados:

- Mejorar la comunicación en los niveles de estructura de SIE.
- Desarrollar un trabajo en equipo donde se beneficien los trabajadores a cargo.

✱ *Modelo de Competencias*

Objetivo

Consolidar al interior de SIE el Modelo de Competencias y alinear e implementar los principales procesos de Gestión humana con el modelo (selección, capacitación/desarrollo, planes de carrera y gestión del desempeño).

Resultados esperados:

- Alinear los procesos de Selección, Desarrollo de carrera y Gestión del Desempeño con el Modelo de Competencias.
- Construir el Modelo de Competencias de SIE.

- Retroalimentación del diagnóstico de competencias.
- Definición y puesta en marcha de Planes de Desarrollo.
- Disminución de brechas en áreas críticas.

* *SIE Integra*

Objetivo

Implementar actividades de integración y lúdicas a nivel nacional que permitan ir cerrando las brechas que existen sobre el tema en particular.

Resultados esperados:

Promover la integración y observarla en actividades como Expo-innova.

ANEXO 5

PROYECTOS SIE

* Detectar necesidades en cada área

A través del proyecto “*Caracterización de generaciones*”. Detectar en cada área las necesidades en liderazgo, credibilidad y respeto.

Liderazgo:

Objetivo:

Establecer parámetros de conducta sobre el “liderazgo”.

- ¿Sabemos realmente lo que espera cada grupo?
- ¿Les damos las herramientas necesarias para desarrollar su rol?
- ¿Sienten incertidumbre o no?
- ¿Cómo reciben los mensajes? ¿Qué tipo de comunicación es eficiente con ellos?
- ¿Cuál es el mejor tipo de liderazgo?

Credibilidad:

Objetivo:

Unificar las conductas que generan “Credibilidad”.

- Definir el lenguaje visual y verbal a utilizar según la audiencia.
- Foco en la comunicación desde el management.
- Contar hacia dónde vamos. Qué está pasando. Ser realistas. Estar disponibles.
Considerar los distintos medios y contextos para comunicar.
- Trabajar con y preparar a los otros canales de comunicación.

Respeto:

Objetivo

Unificar las conductas que generan “Credibilidad”.

- Sistema de Mentores (una vez más).

- Feedback informal inmediato.
- Flexibilidad pero con manejo de los excesos
- No descuidar la productividad
- Impulsar la vida sana y la actividad deportiva (maratones, yoga, entrenamiento conjunto)
- Proceso de evaluación de proyectos y evaluación anual
- Happy Hours; Días especiales; Torneo de fútbol; Finales de proyectos; Cumpleaños; SIE Green Team; SIE en la Comunidad.

* Medir los Resultados

Objetivo

Diseñar, implementar, medir y generar planes de acción.

- Encuesta de clima. En construcción.
- Indicadores de capacitación. En construcción.
- Análisis de sistemas de mentores.
- Comité de Investigación y Desarrollo.
- Escuchar, escuchar y escuchar...

* Técnicas en la detección de Aprendizaje (DNA).

Objetivo

Establecer y aplicar técnicas de detección de necesidades de aprendizaje.

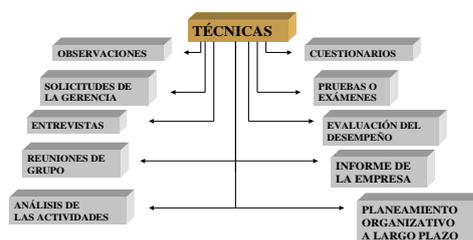


Figura 18. Técnica DNA. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).

* PRUEBA DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE.

Objetivo

Aplicar la prueba de la organización que aprende.

Generar un plan de acción 2011.

Encuesta (Marque X)	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Nunca
1. La organización "aprende con la experiencia" y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

Figura 19. Prueba de la organización que aprende. SIE (2010). Información proporcionada por la Directora Nacional de Recursos Humanos (ver Anexo 1).