

**Por Lic. Oscar V. Petkevicius para la Consultora Enikö Bihar y Asociados**

**<http://www.mujiyenegocios.com.ar/articulo257-bihar.htm>**

**(Artículos/Recursos humanos)**

## **Capital Intelectual**

Implícitamente es un concepto que ya existía desde hace mucho tiempo con el valor de "fondo de comercio", valor de marca, propiedad intelectual, licencias, etc. pero estaban vinculados más bien a conceptos de giro del negocio.

Paulatinamente fue apareciendo con nitidez éste concepto a partir de las tecnologías virtuales donde empezaba a cobrar valor cuestiones intangibles como cantidad de entradas a un site de la web para valorizar la misma.

Algunos comenzaron a ensayar modelos de capital intelectual diferenciando el valor de mercado de una empresa menos el valor de sus activos tangibles. En alguna charla un amigo comparaba el valor asignado al capital intelectual con el que se asigna a un jugador de fútbol para ir a otro extremo.

La cuestión que nos interesa realmente es cómo incrementarlo y para ello necesitamos medirlo y para esto tenemos que formular un modelo, esto es lo que intentaremos sintetizar en esta comunicación.

Si ensayamos pensar que éste capital intelectual tiene relación con capacidades que tiene la organización o sus miembros, necesitaremos definir qué capacidades interesan y cómo las explicitaremos. A continuación deberemos hablar de Gestionar ese capital.

El paralelo lo podemos establecer con el capital que tenemos en una cuenta bancaria o con nuestros activos en una organización, si no los usamos o los subutilizamos diremos que estamos haciendo una mala gestión, de la misma manera deberemos analizar cómo estamos gestionando el capital intelectual.

Esto es extensivo hasta en un plano individual, si lográramos determinar qué habilidades tenemos como persona, nos podríamos preguntar de inmediato cómo estamos utilizando ese potencial para agregar valor a nuestra vida, esto resulta casi evidente en los procesos de orientación vocacional que se realizan a los adolescentes a partir de los cuales ellos "gestionan" su propia vida educacional y su proyección laboral. Pero, de la misma manera que diríamos de ese estudiante, miremos el contexto, en qué medida puede aplicar todo ese caudal inicial que después se va a incrementar con su carrera, también es de importancia que miremos en qué medida cada uno, cada organización, cada miembro de una organización puede aplicar ese capital en cada contexto.

Esto nos lleva a que no podemos pensar o "contabilizar" cualquier cualidad o potencial si no lo referimos a un proyecto dado a un plan estratégico de una organización y en función de ella miramos qué tenemos para llevarla a cabo.

Es así que primero tenemos que formular con claridad qué está haciendo nuestra organización, cuáles son los sucesos claves de éxito, cuál es su misión, su visión y valores, en resumen, hacia adónde queremos ir, alguien decía que, para quien no sabe dónde quiere ir, todos los vientos son buenos, esto no es nuestra evaluación del capital intelectual, obviamente queremos saber dónde vamos y a partir de ello saber qué necesitamos.

Otro enfoque posible es un modelo centrado en la toma de decisiones, los miembros de una organización para dar curso a la misión de la compañía, necesita disponer de información para decidir, podemos imaginar en éste sentido la organización como un conjunto de decisiones a tomar de acuerdo a la marcha de los acontecimientos.

En éste sentido podemos imaginar por una parte la calidad de la elección de alternativas que supone esta función y para ello analizamos un abanico de elementos que rodean a esa elección: capacidad de asumir riesgos, conocimientos previos, manejo de la angustia que implica no conocer el resultado, de eso se trata el "decidir". Y por otra parte los elementos de contención que brinda la organización para hacerlo, la información que pone a su disposición, la voluntad y motivación que tienen los otros miembros para apoyar al primero en su proceso de decidir.

La información puede evaluarse según diferentes parámetros. Algunos de estos parámetros pueden ser:

- ü Accesibilidad: disponibilidad de la información.
- ü Comprensividad: posibilidad de manejo de ella.
- ü Precisión: exactitud de la misma, nivel de detalle
- ü Relevancia: "vs" información superflua
- ü Puntualidad nivel de oportunidad
- ü Claridad: nivel de ambigüedad
- ü Flexibilidad (información altamente compartible o de nivel de compartibilidad)
- ü Verificabilidad (información de alta o baja verificabilidad)
- ü Cuantificabilidad (información cuantificable "vs" información no cuantificable).

La información para que sea utilizable y genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas: completa, confiable y oportuna. Una información completa debe contar con los elementos necesarios para que la empresa la analice y procese; confiable, debe provenir de una fuente veraz y creíble; oportuna, debe llegar a la organización a tiempo para su empleo.

Este ejemplo de toma de decisión como capacidad individual junto con la información disponible nos da marco para imaginar una cierta forma de capital intelectual.

Me animaría a poner un ejemplo de esta semana: llamé a mi proveedor de internet para decirle bastante enojado, que me habían cobrado ciertos ítems con los que no estaba de acuerdo, me contestó que si bien era entendible mi planteo el cobro era automático y no podía cambiarlo pero me ofreció bonificarme la cuota del mes siguiente. Evidentemente su decisión estaba basada por una parte en su criterio personal sobre la validez de mi reclamo pero por otra parte en la autorización que tenía para otorgarme esa bonificación, que forma parte de su nivel de información.

Generalizando, podemos imaginar que realizamos el siguiente camino:

1. Explicitamos la misión, visión y valores de una organización
2. Formulamos las habilidades y competencias que necesitan los miembros de la compañía para alcanzar esas metas.
3. Declaramos cuáles son las condiciones contextuales para que esas habilidades y competencias sean efectivas.
4. Definimos un método de evaluación de esas competencias.
5. Diseñamos un programa dinámico para "gestionar" esas cualidades.

Así como lo hicimos con la capacidad de decisión y con su contexto de información para lo que podríamos llamar gestión del conocimiento, podríamos hacer y lo iremos publicando en otros capítulos con competencias tales como "orientación al cliente", "capacidad y flexibilidad de adaptación", "autoevaluación precisa" y otras.

Cabe aclarar que para cada organización y para cada momento de su historia tomado a grandes rasgos, tendremos que elegir determinadas competencias y aun así definir las de manera altamente adaptada a la compañía.

De esta manera estaremos en condiciones de evaluar, medir o "inventariar" la existencia global de esa capacidad en la organización y a partir de ese inventario proponer su acrecentamiento.

Por Lic. Oscar V. Petkevicius para la [Consultora Enikö Bihar y Asociados](#).