

La gestión del capital intelectual y éxito en los planes estratégicos de las organizaciones

Intellectual capital management and the success in strategic planning in organizations

Julián David Guevara León

Corporación Universitaria Comfacaucá, Colombia

Datos del autor:

Ms. C. Corporación Universitaria Comfacaucá. Director del Departamento de Idiomas.
jguevara@unicomfacauca.edu.co

RESUMEN

El capital intelectual se define como el conjunto de elementos inmateriales que otorgan valor a las organizaciones y hacen posible su funcionamiento con el apoyo de los elementos materiales de las mismas. En las últimas dos décadas, tras el aporte de algunos autores en esta materia, se ha suscitado a nivel mundial un creciente interés por parte de distintas organizaciones en identificar y gestionar, de manera óptima, su capital intelectual. Éste trabajo esboza la propuesta de un modelo conceptual de gestión de capital intelectual, en el que, tras el establecimiento de metas y planes como resultado de ejercicios de planeación estratégica, se identifican y se implementan acciones para la construcción y el desarrollo de los elementos del capital intelectual que resultan cruciales para la materialización de los propósitos de la organización.

PALABRAS CLAVE: capital intelectual; planeación estratégica; gestión.

ABSTRACT

Intellectual capital is defined as the set of immaterial elements that give value to organizations and make their operation possible with the support of the material elements of them. In the last two decades, after the contribution of some authors in this matter, a growing interest on the part of different organizations in identifying and optimally managing their intellectual capital has arisen worldwide. This work outlines the proposal of a conceptual model of intellectual capital management, in which after the establishment of goals and plans as a result of strategic planning exercises, actions are identified and implemented for the construction and development of the elements of intellectual capital that are crucial for the materialization of the purposes of the organization.

KEYWORDS: intellectual capital; strategic planning; management.

INTRODUCCION

La identificación, valoración y medición del Capital Intelectual gana importancia en las últimas dos décadas en organizaciones de distintas envergaduras y sectores, lo que permite visibilizar elementos que aportan a la creación de valor, al aventajamiento competitivo y a la valorización de elementos humanos en la operatividad de las mismas. Se asume que este interés en poner en evidencia los elementos que hacen parte del capital intelectual por parte de las organizaciones, surge de la necesidad de abordar metodologías que otorguen información completa para la gestión de las organizaciones, presentado un panorama más integral de las mismas al tener en cuenta no solo los elementos tangibles de la organización, sino también otros que en gran medida aportan al funcionamiento empresarial, y que a menudo no son visibilizados en la información contable y financiera.

El concepto que define el capital intelectual, ha sido tratado por diversos autores, más puntualmente en los últimos 20 años, a pesar de que desde mucho antes ya habían mencionado conceptos que hacían alusión a elementos *intangibles*, el valor oculto en las organizaciones y el valor del conocimiento en las mismas. A pesar del avance que se ha evidenciado en el estudio de los intangibles y el capital intelectual en las últimas dos décadas, no se establece éste con una definición única, sino que cada autor en el desarrollo de su trabajo, ha aportado elementos conceptuales y diferentes consideraciones en la búsqueda de una eventual definición en común en materia de capital intelectual.

Conceptualmente, el capital intelectual se entiende como el conjunto de elementos inmateriales que son clave para el funcionamiento de la organización, entre los que se encuentra a los individuos con todas sus destrezas, conocimientos y habilidades; los procesos, tecnologías, cultura y otros recursos asentados en la organización; y las relaciones que esta pueda tener entre sus actores al interior como con su entorno, clientes y demás *stakeholders*, la conjunción de todos estos elementos, hace funcionar la organización y permite que ésta se sostenga en un medio progresivamente competitivo. Dado que el desarrollo teórico a este respecto concuerda en que el capital intelectual de la organización contribuye en gran medida a la creación de valor (Edvinsson & Malone, 1997) y ventaja competitiva para la misma, así como también puede representar una gran porción del valor total de la organización, se requiere proponer metodologías y modelos para su gestión en la empresas, de manera que los elementos del capital intelectual y toda su operatividad dentro de las mismas apunten hacia la concreción de los objetivos de la organización.

Diversos autores como Lev (2001), Malhotra (2000), Norton & Kaplan (1993), Petty & Guthrie (2000) y Wiig (1997) entre otros, coinciden en términos general en definir el capital intelectual como un conjunto de elementos sin cuerpo físico, de tipo inmaterial o no tangibles que conforman parte fundamental de toda organización y por tanto resulta importante su identificación, gestión y desarrollo. Es necesario entonces que en la organización se identifiquen los elementos que pertenezcan a cada una de las dimensiones del capital intelectual, a saber, *capital humano*, en donde se encuentran los conocimientos formales y no formales, habilidades, destrezas y experiencia de los individuos; *capital estructural*, el cual comprende: procesos y procedimientos, cultura organizacional, identidad corporativa, marcas, sistemas de información y bases de datos; y por último, *capital relacional*, en donde se ubican los clientes, socios, proveedores, canales y alianzas. Tras la identificación de estos elementos, éstos pueden ser alineados con las metas, objetivos y políticas de la empresa, al igual que se puede identificar que otros elementos que hagan parte de estas dimensiones se requieren en la empresa, y posteriormente plantear un modelo de gestión centrado en el capital intelectual de la empresa, en donde éste se valora, se potencializa y se protege como parte fundamental de la misma.

La planeación estratégica se puede definir como una actividad que para las organizaciones resulta fundamental en el interés de concretizar las metas empresariales deseadas según el objeto de la organización.

Para Steiner (1993), la planeación estratégica formal surge de la interrelación de cuatro puntos de vista, entre los cuales se dice en primer lugar que la planeación estratégica tiene que ver con la toma de decisiones actuales y su incidencia a través del tiempo y en el futuro de la organización. Así, se pretende con la planeación estratégica identificar o diseñar un futuro deseado y planear el desarrollo de las acciones presentes necesarias para alcanzar la materialización de esa *visión de futuro*.

En segundo lugar, la planeación estratégica se define como un proceso que se debe iniciar con la delimitación de metas organizacionales y la definición de acciones, estrategias y políticas para concretizar esas metas. Para ello, se requiere también de la implementación y desarrollo de planes detallados para movilizar las estrategias que se definan y así lograr los propósitos establecidos. La planeación estratégica es también un proceso que involucra la toma de decisiones anticipadas de cara a cambios que puedan vislumbrarse en el contexto en que se desenvuelve la organización, así como también implica establecer claramente qué esfuerzos

organizacionales deben realizarse, quien o quienes son los responsables de éstos y que pretende la organización al lograr las metas establecidas.

En tercer lugar, la planeación estratégica entraña un proceso intelectual, un ejercicio mental por parte de los individuos responsables de ella, más allá que ser una serie de prescripciones en cuanto a procesos, procedimientos, técnicas o estructuras a implementar en la organización. Resulta fundamental en este punto, que se le otorgue a la planeación estratégica el valor y relevancia necesarios al interior de la organización, de manera que los ejercicios y acciones realizados a este respecto se ejecuten cabalmente y se obtengan siempre los mejores resultados posibles.

En cuarto lugar, se establece que un sistema de planeación estratégica en términos formales, reúne cuatro tipos de planes fundamentales, a saber, los planes estratégicos, los programas a mediano plazo, los presupuestos a corto plazo y los planes operativos. El conjunto y la interrelación entre estos tipos de planes conforman una estructura sistemática que la organización establece para movilizar sus esfuerzos de manera articulada y así alcanzar sus objetivos dentro del corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica no implica la toma de decisiones futuras ya que las decisiones solo se pueden tomar sobre la marcha según los imprevistos y eventualidades a que haya lugar en la dinámica empresarial. La planeación estratégica se trata de la toma de decisiones en el presente que direccionen a la organización hacia situaciones futuras deseadas.

La planeación estratégica no pretende pronosticar o programar el futuro, ni tampoco prescribe una serie de planes que sirvan de molde para ser indefectiblemente aplicados al quehacer de las organizaciones y que no deban ser cambiados o re ajustados constantemente. Se trata aquí de visualizar las situaciones futuras en las que la organización desearía encontrarse, y tomar las acciones pertinentes para dirigirse hacia esa posteridad deseada. La planeación estratégica formula interrogantes acerca de la pertinencia y adecuación de los productos de la empresa, su obsolescencia, si la empresa está o no en el negocio adecuado a sus expectativas, si sus mercados aumentarán o disminuirán en un horizonte temporal definido, entre otras cuestiones.

Por último, cabe decir que no existe un sistema de planeación estratégica generalizado que toda organización pueda adoptar, sino que éstos sistemas deben configurarse de manera individualizada a las particularidades de la organización, claro que siempre existirán diferencias en varios aspectos de una organización a otra. La planeación estratégica tampoco representa

una suerte de fórmula mágica que pretenda reemplazar el instinto y la visión de los directivos empresariales, sino que se constituye en una herramienta que bajo un enfoque sistemático sirve a la gestión de las organizaciones.

DESARROLLO

Para el propósito de este trabajo se busca plantear de manera concisa, una interrelación necesaria y pertinente entre la gestión del capital intelectual empresarial y los procesos de planeación estratégica. Se parte de varias premisas entre las cuales se encuentran: en primer lugar, que el capital intelectual compuesto, por los capitales humano, estructural y relacional, es primordial para todo tipo de organización, sea cual sea su actividad productiva, ya que por más que se cuente con los recursos físicos, infraestructura, y recursos financieros, es el capital intelectual el que pone en actividad todos estos elementos tangibles para convertirlos en bienes y servicios con valor agregado, y que si una organización no cuenta con el capital intelectual necesario, ningún objetivo que se trace podría llegar a materializarse.

Como segunda premisa, se afirma también que, de los tres componentes del capital intelectual, el capital humano es el que cobra la mayor importancia en las organizaciones, ya que son los individuos con su conocimiento y habilidades, los que hacen uso de los recursos tangibles de la empresa quienes construyen y desarrollan los elementos que componen el capital estructural y el capital relacional, se conforma entre los tres el valor oculto de las organizaciones.

De las dos premisas anteriormente expuestas, se puede establecer que de no contar con un capital humano lo suficientemente desarrollado y fortalecido, la organización a pesar de contar con los recursos físicos y financieros suficientes, no podría materializar el cumplimiento de las metas estratégicas que se plantee.

La propuesta que aquí se plantea consiste en estructurar un modelo gerencial adaptable a diversos tipos de organización, en donde se haga un ejercicio básico de planeación estratégica, se señalan metas, junto con estrategias y políticas empresariales para su cumplimiento, y que posterior a eso, se identifiquen los elementos del capital intelectual que resulte fundamental construir y desarrollar en la empresa, para así movilizarla hacia la concretización de las metas establecidas en el ejercicio de planeación estratégica.

Se infiere a que la mayor parte de las acciones adelantadas desde la dirección de la empresa irán encaminadas principalmente a desarrollar el capital humano que se encargará de construir y fortalecer los otros dos capitales que materializarán la visión empresarial plasmada en los

planes estratégicos de la organización; y adicionalmente las acciones directivas propenderán por proveer al capital humano todos los recursos y elementos tangibles requeridos que le puedan servir de insumo o herramienta para lograr lo que la organización se proponga.

Se presenta como ejemplo el caso de una institución de educación superior que plantea como uno de sus objetivos a mediano plazo, convertirse en la primera institución acreditada en alta calidad en la región. Para esto, se identifica que deben trazarse planes operativos individuales para fortalecer por separado, pero simultáneamente los procesos de enseñanza, investigación y extensión, que son los elementos a evaluar rigurosamente cuando de procesos de acreditación en la educación superior se trata.

El elemento humano de la organización es el que se encarga de concretar los objetivos que se traza en la estrategia, en este caso, se deben plantear acciones que lleven a los individuos involucrados en cada uno de los tres procesos mencionados a potencializar sus saberes y habilidades, y que dispongan de las herramientas e insumos necesarios para lograr mayores impactos en su trabajo.

De este modo, se traza un plan operativo para fortalecer el proceso de *enseñanza*, en donde se disponen recursos para financiar la formación a nivel de cursos cortos en el ámbito pedagógico, y cursos de posgrado en los campos del saber que se requiere potencializar. Así mismo se disponen recursos para el mejoramiento de las aulas de clase, laboratorios y espacios de práctica formativa. En cuanto al proceso de *investigación*, se hace la identificación de qué partes específicamente dentro de la dimensión investigativa de esta organización se requiere potenciar y se invierten recursos en la financiación de actividades de investigación definidas y en la contratación de profesionales con perfil de investigación, así como también se incentiva a los colaboradores dentro de la organización a hacer parte efectiva de los procesos de investigación académica y científica. Adicionalmente, en cuanto al proceso de *extensión*, se establece que la organización debe evidenciar un impacto significativo en sus actividades de relacionamiento con la comunidad en general se adelantan acciones que contribuyen a la construcción de una sociedad más equitativa e incluyente. Para ello, se formula un plan operativo que implica la dedicación total de cierta cantidad de personas al direccionamiento y ejecución de actividades de fortalecimiento de las relaciones con empresas y comunidades locales y regionales, y actividades de formación académica encaminadas a posibilitar el acceso a este tipo de formación para personas en situación de vulnerabilidad.

Todo lo anteriormente mencionado implicó la concentración de esfuerzos directivos y recursos sobre las personas que ejecutan los procesos mencionados y que resultan clave para el logro de la meta organizacional presenta un redireccionamiento de las actividades gerenciales hacia el desarrollo del capital humano con el propósito de que este último cuente con todos los elementos de tipo inmaterial y material para el cumplimiento de las metas planteadas como resultado de los procesos de planeación estratégica.

Se ejemplificó aquí por medio de un caso concreto de aplicación a una institución de educación superior, pero como se dijo en un aparte anterior, los ejercicios de planeación estratégica y también los de gestión del capital intelectual se configuran de acuerdo a las especificidades de la organización con que se trabaje, lo cual se puede replicar en otra organización, incluye organizaciones de servicios, comercio, base tecnológica, organizaciones del estado, e incluso organizaciones de naturaleza social sin ánimo de lucro.

En principio podría observarse que se trata en gran medida de inversión de recursos financieros en varios frentes dentro de la actividad empresarial y que realizar las inversiones necesarias en cada caso sería suficiente para asegurar el éxito en los propósitos de la organización, y así quizás no sería necesario enfocar acciones en otros ámbitos empresariales diferentes a la gestión financiera.

Si se analiza cada una de las acciones que en este ejemplo se propone adelantar sobre cada uno de los procesos centrales de la organización, se observa que todas estas acciones requieren de la movilización de recursos financieros, razón por la cual podría desvirtuarse la idea de concebir el capital intelectual como elemento fundamental a gestionar y concentrarse en los aspectos financieros de la organización.

Sin embargo, en línea con el planteamiento aquí expuesto, no se desdibuja la gran relevancia que tiene la gestión financiera en las organizaciones, sino que, por el contrario, se considera esta de gran importancia como proceso de soporte, debido a que son los recursos financieros en gran medida los que permiten implementar acciones para desarrollar y construir el capital intelectual requerido para la concreción de las metas organizacionales.

Tras la adopción por parte de una organización de un modelo conceptual como el que aquí se plantea, es posible observar como las decisiones gerenciales que se toman, pueden enfocarse puntualmente en los elementos intangibles de la empresa que en mayor medida influyen en lograr o no las metas que se plantean desde la planeación estratégica, y así construirlos o

desarrollarlos mediante acciones concretas que posibiliten que la organización disponga de todo el capital intelectual necesario para lograr el éxito en el derrotero que se traza.

Sucede comúnmente que al no tomar en cuenta la importancia de identificar, construir y desarrollar el capital intelectual al interior de las organizaciones, y limitarse solamente a plantear un horizonte estratégico hacia el cumplimiento de metas, se plantean desde la dirección exigencias en cuanto al cumplimiento de ciertos logros, para los cuales materialmente no existen los recursos o la capacidad en términos de los elementos inmateriales o de capital intelectual que se requieren para llegar al estado deseable que la dirección delimita.

Se trata entonces de lograr que, una vez establecidas las metas, políticas y estrategias planteadas en términos de planeación estratégica, se procede a identificar, desarrollar y muchas veces construir el capital intelectual necesario para realmente materializar lo propuesto y alcanzar el éxito que ulteriormente beneficiara a todas las partes de la organización. Se busca desarrollar el capital intelectual para lograr metas empresariales concretas, lo que necesariamente implica aportar al desarrollo humano de cada individuo que colabora en la organización tanto en el ámbito profesional y académico como en lo personal, lo cual contribuye al conocimiento se fortalecen las redes de personas que trabajan en equipo y se desarrollan procesos, procedimientos y herramientas que no solo sirven a propósitos empresariales, sino que finalmente también son procesos de conocimiento que podrá ser reutilizado y desarrollado a futuro.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión del capital intelectual, su identificación, construcción y desarrollo se convierten en factores esenciales para las organizaciones al momento de diseñar su estrategia y concentrar sus esfuerzos hacia la materialización de sus planes. El componente humano del capital intelectual, se convierte en el elemento que transforma los recursos tangibles en capital, ya sea estructural o relacional, y es esta triada – *humana, estructural, relacional*–, lo que moviliza a la organización hacia la competitividad, innovación y crecimiento.

La alta dirección de toda organización debe tener claridad suficiente acerca de la vital importancia que el elemento humano tiene como componente clave del capital intelectual y debería concentrar esfuerzos y recursos en su fortalecimiento y desarrollo, y no enfocarse solamente en establecer metas deseables desde los procesos de planeación estratégica. Las personas que conforman el capital humano de las organizaciones requieren contar con los

conocimientos, habilidades y destrezas, además de disponer de los insumos, herramientas y recursos tangibles necesarios para alcanzar el cumplimiento de las metas organizacionales.

El factor financiero sigue es un elemento de gran preponderancia para todos los demás procesos de la organización, constituyéndose en su principal proceso de soporte. La gestión de recursos financieros no es la única actividad que brinda información a la dirección de la empresa para la toma de decisiones, ni tampoco todas las decisiones a nivel directivo deberían tomarse con base en la información financiera exclusivamente. Existen decisiones que la organización tendrá que tomar y que involucren en gran medida afectación a su capital intelectual, y sobre lo cual es posible no tener información financiera concluyente. Es en estos casos en que se debe pensar en los beneficios futuros que una adecuada gestión del capital intelectual pueda traer para la organización, para lo cual se requiere que la dirección de la empresa cuente con información suficiente acerca de los elementos inmateriales o capital intelectual con que se cuenta.

No se trata aquí de restar importancia a la gestión financiera de las organizaciones, ya que como se ha dicho, los recursos financieros son herramienta fundamental para que el capital humano cumpla sus metas. Se propone aquí considerar la gestión del capital intelectual como interés principal de la alta gerencia de la organización, y definir la gestión financiera como elemento principal de soporte a la operatividad de las organizaciones.

No debería en la contemporaneidad considerarse al ser humano como un elemento del que las organizaciones hacen uso durante determinado tiempo para satisfacer su necesidad de fuerza de trabajo para luego reemplazarlo por otro ser humano como si se tratara de un recurso material, sino que humanamente, al individuo debe respetársele el papel preponderante que tiene en los procesos de producción de bienes y servicios. Así el trabajo y la empresa no deben ser meros espacios de explotación de fuerza laboral, sino espacios de formación y cooperación entre seres humanos que individualmente tienen proyectos de vida y expectativas que cumplir, y que en su paso por los diferentes roles en las organizaciones contribuye a la creación de valor para la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*. New York, NY: Harper Business.
- Lev, B. (2001). The economics of intangibles. En B. Lev, *Intangibles. Management, Measurement and Reporting* (págs. 21-50). Washington: The Brookings Institution.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: Assessement of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 5-15.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 135-147.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review. Measuring, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 155-176.
- Steiner, G. A. (1993). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. Mexico: Patria.
- Wiig, K. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 399-405.

RECIBIDO: 08/07/2018

ACEPTADO: 20/11/2018