



LA NUEVA RIQUEZA DE LAS ORGANIZACIONES EL CAPITAL INTELECTUAL

A través de diferentes medios las empresas adquieren mayor conocimiento constantemente, uno es mediante bienes de equipo, es decir, dinero invertido en propiedades, maquinaria y otros activos más o menos durables y cuyo beneficio final, el rédito de la inversión, estará distribuido en el tiempo. Otro, son las inversiones a largo plazo, como en investigación, desarrollo (I+D) y capacitación, lo que implica también inversión en equipo.

Las empresas que generan información intensiva suelen convertirse en expertas vendedoras de información. Cada dólar gastado en investigación y desarrollo reditúa ocho veces más que la cantidad invertida en maquinaria nueva conduce a la innovación, a nuevos productos y servicios presuntamente de mayor valor que aquellos a los que reemplazan.

Algunas empresas triunfadoras carecen casi por completo de bienes tangibles. Generalmente las empresas tienden a ocupar uno u otro lado de una línea divisoria: las que poseen bienes y las que los alquilan.

Hoy aplicamos el criterio de usar el conocimiento para mejorar la productividad de las empresas: cómo hacer lo mismo con menos.

Mañana pensaremos en la competencia: cómo hacer más en empresas nuevas.

Tecnología Informativa

La tecnología informativa se caracteriza por una dualidad fundamental: operaciones de automatización de acuerdo con una lógica que casi no difiere de la de un sistema mecánico del siglo XIX y el reemplazo del cuerpo humano por una tecnología que permita realizar los mismos procesos con mayor continuidad y control.

La tecnología informativa acelera actividades y hallará nuevos campos de actividad tales como: aprovechamiento de detalles valiosos.

Una de las ventajas más poderosas de la información es su capacidad de eliminar el STOCK. Es una competencia por el costo y la disponibilidad: ¿Tiene usted lo que yo quiero, cuando lo quiero y al precio que lo quiero pagar? Las empresas compensan su falta de conocimiento con stocks.

La destreza ahora es mental más que manual. Con todo, la mano invisible se hace sentir en los mercados laborales. Si el conocimiento es la mayor fuente de valor económico, cabe suponer que el mercado laboral gratificará a los que trabajan con el cerebro y castigará a los demás.

Las empresas existen para ganar dinero y en última instancia su triunfo o fracaso se expresa en términos financieros, pero el lenguaje del *management* tiende cada vez más a descartar el léxico de las finanzas.

El grito de la guerra ya no es “valor accionario” sino “valores”

En la era del capital intelectual las partes más valiosas en el trabajo son las tareas esencialmente humanas: **intuir, juzgar, crear y establecer relaciones**.

Lejos de estar alineado a las herramientas de su oficio y al futuro de su trabajo, el trabajador intelectual los lleva consigo entre oreja y oreja.

El Capital Intelectual

Los bienes tangibles de una empresa intelectual aportan mucho menos al valor de su producto o servicio terminado, con relación a los intangibles: el talento de sus trabajadores, la eficacia de sus sistemas de *management*, el carácter de sus relaciones con los clientes, todo lo que en conjunto constituye su capital intelectual.

Las empresas tienden a concentrarse en el costo de producción, en lugar de el valor creado, que corresponde al cliente. Sin embargo, los sistemas contables no reflejan la potencialidad de ingresos, en empresas basadas en los conocimientos.

En el futuro los abogados vendrán a compartir de manera muy importante el valor de los contadores. La relación entre el costo de producción y el valor o precio del producto es mucho menor en el caso del conocimiento que en otros.

El tiempo es un representante del costo, el cual no expresa el valor de lo producido por la empresa y dice a los managers apenas una parte de lo que necesitan saber para manejar el negocio. La mayoría de las empresas valoran y justifican las inversiones en plantas y equipos con flujos de caja fáciles de medir con mayor confianza que las inversiones en I+D, capacitación u otras formas cuya rentabilidad es más difícil de cuantificar.

Método para la gestión de la propiedad intelectual:

1. Estrategias: Definición del conocimiento en la empresa (productos, gastos).
2. Evaluación de las estrategias y carteras de patentes de la competencia
3. Clasificación de la propia cartera: Contenidos, qué se usa, responsable.
4. Evaluación del costo y el valor de las propiedades intelectuales. Se decide si conviene conservarlas, venderlas o abandonarlas.

5. Inversión: lagunas por llenar con el fin de explotar conocimientos y cerrar las brechas, orientándose en el I+D o en la compra de tecnología.
6. Se crea la nueva cartera intelectual y se repite el proceso ad infinitum.

“Si es tan inteligente ¿por qué es profesor?” Los docentes ganan poco. El profesor respondió: “Si fueras más inteligente, Sabrías que el dinero no lo es todo en la vida”.

El Oro Oculto

Una cosa es decir que la inteligencia es el recurso más importante de una organización. Otra muy distinta es convertir ese concepto en planes y estrategias que mejoren el rendimiento.

“El conocimiento y la pericia acumulados en el individuo son la fuente de innovación y regeneración, capacidad, destreza y aptitud... incorporados en el cerebro humano”.

Hugh Mac Donald

El conocimiento existente en una organización se puede usar para crear una ventaja diferencial, es decir, la suma de todo lo que saben el miembro de una empresa significa una ventaja competitiva. Pero esto refleja qué hace, no qué es, el capital intelectual.

La inteligencia se convierte en un bien cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual, cuando se aprehende de manera tal que se pueda describir, difundir y explotar; y cuando se puede emplear para hacer algo que no se podría realizar ni siquiera si se tuviese tanto dinero como para desperdiciar monedas en una alcantarilla. El capital intelectual es conocimiento útil envasado.

***No deben enamorarse de las “ideas con mayúscula”
Hasta el punto de desdeñar las “ideas con minúscula”.***

Jack Welch

Problemas para el Envasado de Conocimientos “Blandos”

- **Clasificación:** ¿Qué clase de materiales merecen ser incluidos y cuáles deben ser excluidos?, ¿Cómo distinguir los bienes de orpel?
- **Identificación:** el conocimiento “blando” escapa en gran medida a las definiciones, porque es tácito más que explícito y por consiguiente es difícil de explicar e incluso de ver. Lo que es cierto para los individuos también lo es para las organizaciones. Todas desbordan de conocimientos tácticos: intuiciones, reglas empíricas, actitudes, normas tácticas de demarcación, defensa territorial y valores inconscientes.

Los bienes intelectuales, como el dinero o el equipo, sólo existen y merecen cultivarse en el contexto de una estrategia. Ahora en la era de la información al tiempo se le denomina “años Internet”. ¿Cuánto tiempo necesita para que la mitad de los conocimientos que requieren su trabajo se vuelvan obsoletos?

El capital intelectual, se da en dos formas:

- En primer lugar tenemos el conjunto semipermanente de conocimientos, la pericia que se crea en torno de una tarea, una persona o una organización.
- En segundo lugar están los bienes intelectuales como herramientas que acrecientan el conjunto de conocimientos, ya sea mediante la incorporación de datos o de información.

La gran virtud del conocimiento tácito es que, por ser automático, requiere escaso o ningún tiempo de reflexión. Sin embargo cada virtud tiene su conjunto recíproco de vicios, y el conocimiento tácito tiene tres: puede ser erróneo, es difícil de modificar y es difícil de transmitir.

¿Por qué hay tiempo de hacer las cosas nuevamente, pero no para hacerlas bien? Además de persistente, el conocimiento tácito tiende a ser local porque no se encuentra en manuales, libros, bases de datos ni activos.

El conocimiento tácito se difunde cuando la gente se reúne e intercambia anécdotas o hace un esfuerzo sistemático por sacarlo a la luz y volverlo explícito.

El ciclo: identificar el conocimiento tácito; volverlo explícito con el fin de formalizarlo, aprenderlo y potenciarlo; alentar la absorción de los nuevos conocimientos para que se vuelvan tácitos.

Así, quien trata de manejar o invertir en la inteligencia –el material intelectual que se debe formalizar, aprender y potenciar para producir un bien de mayor valor – debe resolver dos problemas para poder identificar lo que busca:

Primero: Separar el conocimiento de la “cháchara”, lo cual requiere de una estrategia. El capital intelectual no existe sin un propósito y un punto de vista.

Segundo: Buena parte del capital intelectual es tácito, y el conocimiento tácito no se puede vender por más centavos de lo que un comprador está dispuesto a desembolsar.

Dónde Buscar el Capital Intelectual

En uno o más de tres lugares: en su gente, en las estructuras, en sus clientes...Por esto podemos dividir el capital intelectual en tres partes: capital humano, capital estructural y capital cliente.

El capital humano es importante porque es la fuente de innovación y renovación, sea en las ideas geniales que aparecen en el laboratorio o en los nuevos contactos en la agenda del representante.

Para difundir y transportar o sea potenciar el conocimiento, se requieren bienes de capital intelectual tales como: sistemas de información, laboratorios, inteligencia competitiva y de mercado, conocimiento de los canales de mercado y enfoques de gestión, que hacen de la pericia individual la propiedad de un grupo.

El capital estructural, como el humano, sólo existe en el contexto de un punto de vista, una estrategia, una meta, un propósito. Es pues, “las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado”.

El capital cliente es el valor de las relaciones de la organización con la gente con la cual hace negocios.

En la relación con los clientes el capital intelectual se convierte en dinero: el capital cliente no se puede expresar en términos monetarios, aunque ésta es su manifestación última. Debido a que reside en los márgenes del río de los ingresos, se mide con mayor frecuencia que los bienes humanos e intelectuales estructurales.

“El tipo que inventó la primera rueda fue un idiota.

El que inventó las otras tres, ése es el genio”.

Cid César

El capital intelectual no resulta de acumulaciones diferenciadas de capital humano, estructural y cliente, sino de la interrelación entre ellos.

“La profundidad, amplitud y atracción de nuestra presentación es la probabilidad de que nuestros clientes sigan trabajando con nosotros”.

Identificar qué Capital Humano Genera Riqueza

“El capital intelectual es inútil, salvo que se mueva. De nada sirve tener un tipo muy sabio sentado a solas en una habitación”.

El trabajador ocupa su puesto y mejora sus aptitudes; nosotros le proporcionamos las herramientas para ello. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas ejecutan, en ocasiones con mayor destreza que los seres humanos, pero no inventan. El trabajo rutinario y de baja calificación, aunque sea manual, no genera ni emplea capital humano en la organización.

Con frecuencia ese trabajo se puede automatizar, razón por la cual hoy estos puestos son los más precarios. Y si no se lo puede automatizar, el trabajador que aporta poco y recibe poco en materia de destreza es fácil de reemplazar: es mano de obra, no de cerebro.

La empresa debe tratar de adquirir todo el capital humano que pueda aprovechar.

El capital humano crece en dos direcciones:

- Cuando la organización usa más conocimientos que posee su gente
- Cuando ésta adquiere más conocimientos útiles para la organización.

Las únicas ideas que importan son las mejores. No existe el segundo puesto. Eso significa que en la organización todo el mundo tiene que participar. Si se hace bien, las mejores ideas saldrán a la superficie. En las empresas la gente forma redes y foros informales. Los líderes deben concentrar y acumular el talento donde sea necesario, ya sea mediante la capacitación o la contratación.

El capital humano se disipa fácilmente, por lo que es necesario agruparlo y concentrarlo. Esto significa que la inteligencia, como todos los bienes de la organización, debe cultivarse en el contexto de la acción. El capital humano necesita a sus hermanos: estructural y cliente para hacerse valer.

Pocas empresas enfrentan la perspectiva de una transformación total en la base científica de su negocio. La mayoría afronta otro desafío, menos complejo, pero tan importante como aquel: el de descubrir y potenciar las destrezas que realmente constituyen bienes de capital intelectual, porque no todas las destrezas poseen el mismo valor. Cualquier tarea, proceso o negocio depende de tres tipos de destrezas.

Comerciales:

Se obtienen fácilmente y cuyo

Valor es más o menos el mismo

Para cualquier cantidad de empresas

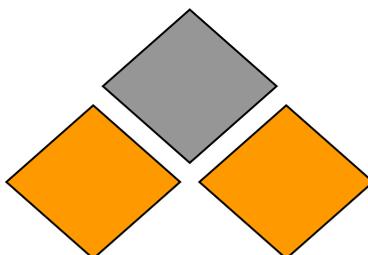
Exclusivas las aptitudes

En torno de las cuales

Una organización

Realiza su negocio.

¿Qué tenemos nosotros
que ellos no tienen?



Potenciadas:

Conocimientos que sin ser
propios de una empresa
particular, son más valiosos
para ella que para otra.

Cómo Construir Capital Humano: El papel de la comunicación

Las personas son nuestro capital más importante; gente que sabe servir a los clientes de manera tal que la empresa obtiene una ventaja. La capacitación se debe convertir en adquisición de aptitudes.

La falsa correlación de aprendizaje con captación o educación es uno de los errores más comunes y nosotros en el *management* empresarial actual. Provisto del mapa de competencias, cada uno es responsable de aprender lo que no sabe, potenciar los conocimientos que posee para desempeñar mejor sus tareas actuales.

Se trata de que el empleado cierre la brecha entre lo que es capaz de hacer y lo que los clientes esperan de él. Esto se logra a través de la formación de comunidades

prácticas, ya que el aprendizaje es una actividad social, el aprendizaje sucede en grupos. La comunidad práctica es el taller del capital humano, el lugar donde se fabrica para que con el tiempo las comunidades de aprendizaje adquieran costumbres y “una forma de tratar con el mundo que comparten”.

La comunidad de práctica es voluntaria, más longeva y no está obligada a presentar informes o productos. Existen dos funciones centrales en la formación de capital humano: transferencia de conocimientos e innovación. Los directivos no pueden dirigir las comunidades de práctica pero sí prestarles ayuda. ¿Cómo?

- Reconociendo su existencia e importancia.
- Dándoles los recursos que necesitan.

Cómo Poseer Capital Humano

A la gente se le puede alquilar, pero no poseer. El desafío para el líder de la organización es convertir el capital humano en una ventaja exclusiva. Ceder la propiedad del capital humano a una empresa sólo puede ser un acto involuntario.

Las empresas deben ser comunidades de socios. No son cosas, sino personas a quienes se gobierna. Los trabajadores intelectuales, que aportan no sólo sus cuerpos sino sus mentes –e incluso sus almas- son, mucho más leales a su trabajo, pero no a sus empleadores.

Para ser eficaz, el trabajador intelectual debe forjar un vínculo con la firma que lo emplea. Una comunidad de aprendizaje socializa el capital humano, esto permite a la empresa adueñarse de una parte de éste. La organización deberá fomentar el crecimiento de las comunidades otorgándoles un status semi-oficial, brindándoles recursos, creando sistemas de comunicación y rotando a los empleados entre las divisiones para que conozcan a otros que realizan tareas afines. Las fronteras no solo retienen la información, también la excluyen. Si cada persona pudiera apropiarse del valor total de sus servicios no existirían las empresas. Existe un valor intelectual que es mayor al capital humano, y que pertenece a los accionistas; el capital estructural.

Una forma crucial de incrementar el capital estructural es almacenar las lecciones aprendidas, lo que en realidad significa elaborar listas de verificación de todo lo que anduvo bien y mal junto con guías para otros que inician proyectos similares.

“Es ineficaz separar la gestión de conocimiento de la gestión de rendimiento”

Uno no debe organizar el conocimiento de su empresa si no puede vincularlo con la estrategia o con el rendimiento que impulsa dicha estrategia.

¿Lo usarán?, ¿Se tomarán la molestia de hacer conexión?, y en tal caso ¿Encontrarán lo que buscan? El capital estructural es la propia red: la ruta que sigue el conocimiento.

El conocimiento identificado se puede imitar y difundir. La reestructuración mejora la eficiencia (orden) a diferencia de una bomba en una cadena de montaje el trabajo intelectual casi nunca se desplaza en una sola dirección. Es una serie abierta de colaboraciones y compromisos de ida y vuelta, pero aunque no es tan estructurado, el capital estructural puede mejorar el flujo de conocimientos.

Managers Inteligentes

El capital estructural, un destilado de la inteligencia humana depende de que la gente esté dispuesta a compartir y este acto siempre es voluntario (ya que la lista oficial de técnicas de management moderno no incluye la tortura).

Una red activa de management de conocimientos tiende a ser un sistema autocorrectivo: el error se degrada bajo la luz del sol.

No basta refutar el error: es necesario borrarlo. No basta grabarlas nuevas ideas en la base de datos: hay que destacarlas y publicitarlas. Es necesario documentar los procesos y las lecciones aprendidas, organizar la memoria de la empresa, que es una integradora de conocimientos.

Queremos hacer del management intelectual una disciplina profesional en el mismo nivel que los recursos humanos y las finanzas. El buen management del capital estructural-intelectual depende ante todo del liderazgo. No hay mayor incentivo que un jefe con fe.

Los que aprendan a sacar ventajas económicas de esta cantidad creciente de información serán los triunfadores. La sobrecarga informativa es un fenómeno muy actual que presenta un gran desafío a los que manejan el capital intelectual.

El deseo de ser racional motiva una conducta que no es tan racional, es decir, el exceso de preocupación con la información.

Existen dos tipos de capital intelectual:

- El cuerpo semipermanente de conocimientos que crece en torno a una tarea, persona u organización.
- Las herramientas que potencian el cuerpo de conocimientos para llevar los datos o destrezas a las personas que los necesitan en el momento correspondiente.

Ahora que se puede difundir plenamente la información sin filtrarla a través de una jerarquía, podemos administrar como siempre quisimos hacerlo.

Información enviada y atraída

	Sabe	No sabe
Sabe	Conocimiento que uno sabe que posee (Conocimientos explícitos)	Conocimientos que uno sabe que no posee (Lagunas conocidas)
No sabe	Conocimientos que uno no sabe que posee (Conocimientos Tácticos)	Conocimientos que uno no sabe que no posee (Lagunas desconocidas)

En general, la gente trata de extender el área de “conocimientos que sabe que posee” mediante la explicitación de conocimientos tácitos, superando las lagunas con el estudio y la investigación identificando áreas de ignorancia. Los medios usados por los equipos de sistemas de información para atacar el exceso de inversión en conocimientos son: potenciar por medio de la especialización, simplificación y automatización administración de “stocks”).

Management Intellectual impulsado por el Mercado

Un principio fundamental del management de capital intelectual es o debería de ser” Ya que el conocimiento es valioso, que lo paguen”. Para crear capital intelectual se requiere emplear información sobre la competencia, creación de productos, reducción del tiempo de salida al mercado, etc.

Es imposible mantener toda la información sobre la diversidad de asuntos y abordarlos con profundidad, de modo que tratamos de crear historias que reflejan la esencia de un programa. Lo esencial de la red es que la gente inteligente venga a trabajar y quiera quedarse. En la era del conocimiento las empresas deben configurarse para entregar innovaciones a sus clientes con tal rapidez que rara vez se toman la molestia de construir estructuras superfluas como son los departamentos. Actúan y punto.

Cuando la información es poder, éste fluye río abajo hacia el cliente. Las redes transformaron el sector para cualquiera capaz de usarlas. Hoy el cliente tiene batuta porque conoce la partitura. En una economía basada en el conocimiento, la información es más valiosa que nunca y, en términos generales, los clientes tienen más que antes.

Valor de la Información Compartida

Si la información es transparente a lo largo de toda la cadena de oferta, ésta puede crear el mayor valor con los menores recursos.

Esta muestra el desplazamiento de un producto o servicio desde el vendedor inicial hasta el consumidor final, desde la materia prima hasta el producto en la góndola. En cada proceso se trata de añadir el mayor valor con el menor costo y capturarlo en el margen de beneficios.

El poder de la información en tal que quien lo controla en muchos casos controla el negocio. El perdedor no es el proveedor como tal sino cualquiera que quede al margen del flujo de información o no sepa aprovecharlo.

En primer lugar, no hay ninguna ley que obligue a envasar la información en la desembocadura del río, donde se encuentra el cliente, ésta, se desplaza a cualquier distancia en nanosegundos.

En segundo lugar, aunque la información sobre el cliente siempre es la más valiosa, bien puede serlo para alguien que se encuentra río arriba. Un manager atento buscará información en cada etapa de la cadena de valor y la colocará donde le rinda el mayor beneficio.

Se deben formular tres preguntas:

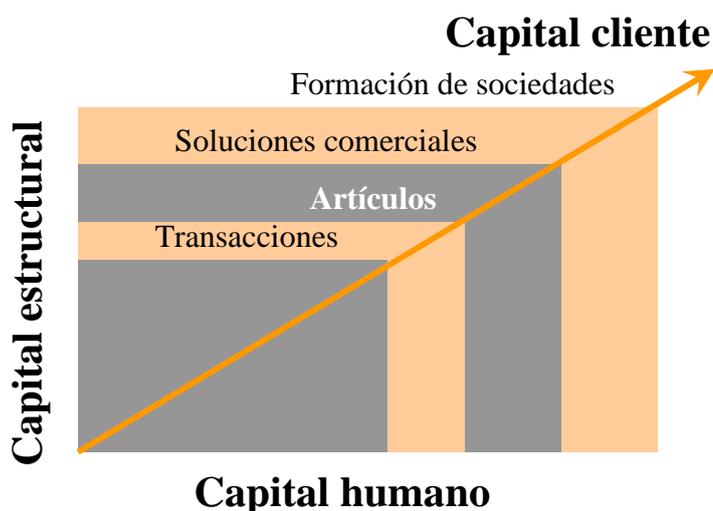
- ¿Cuál es la información que mueve el negocio?
- ¿Quién la tiene?
- ¿Para quién vale más?

Según cual sea su negocio, una empresa debería modificar las actividades físicas que realiza para aprovechar el flujo de las intelectuales, es decir, desplazarse río arriba o río abajo hasta encontrar el lugar donde pican los peces. La innovación afortunada, aunque no esté protegida por patentes, siempre ha sido una excelente defensa contra las reducciones del margen de ganancias.

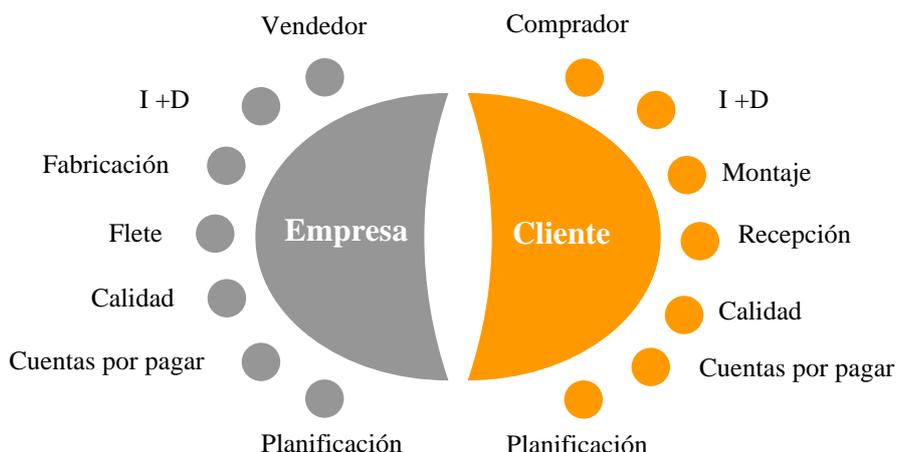
Innovar con el cliente tiene otra ventaja: una inversión en I+D puede ser más productiva si uno ya tiene al cliente, y éste se beneficia con la primicia. La tecnología del trabajo medida en serio y la fabricación flexible no es cosa del futuro sino del presente.

Los economistas llaman “superávit del cliente” a lo que sucede cuando éste obtiene el mayor beneficio de los aumentos de productividad de una empresa.

El capital cliente es la riqueza que se acumula cuando el productor y el consumidor, en lugar de pelearse por el superávit que han creado juntos, acuerdan tácita o explícitamente compartirlo.



A medida que asciende de la transición hacia la sociedad, el proveedor aumenta sus márgenes, su participación en el cliente, su seguridad, en fin, su capital cliente. Las relaciones entre cliente y empresa suelen orientarse hacia direcciones opuestas.



Aprender junto con el cliente es ver desde una perspectiva de este tipo:



Los clientes inteligentes le darán la espalda al postor bajo porque no puede mantener la I+D y el costo de cambiar de proveedor es muy alto.

Diez principios de Management del capital intelectual

1. Las empresas no son dueñas de los capitales humano y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último con sus proveedores y clientes.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otra forma de aprendizaje social.
3. Despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, son inteligentes, talentosos y representan ventajas.
4. El capital estructural es un buen intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los managers.
5. El capital estructural sirve a dos propósitos: reunir stocks de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de la información dentro de la empresa.
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 debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final.
9. Concentrarse en el flujo de información en lugar de en el de los materiales.
10. Los capitales humano, estructural y cliente trabajan juntos.

Los capitales humano y estructural se refuerzan cuando la empresa tiene un sentido de misión acompañado por un espíritu emprendedor, cuando el management emplea una zanahoria más que el garrote.

Los capitales humano y cliente crecen cuando los individuos se sienten responsables por su participación en la empresa, interactúan con los clientes y saben cuales conocimientos y destrezas son valoradas por éstos.

Los capitales cliente y estructural crece cuando la empresa y sus clientes aprenden unos de otros, cuando se esfuerzan activamente para lograr una interacción informal, convertirse en personas con las que es “fácil hacer negocios”.

La red

Antiguas funciones de los administradores:

POEM: Planificar, Organizar, Ejecutar, Medir.

Nuevas funciones de los administradores:

DNA: Definir, Nutrir, Asignar.

De la economía de la información y los costos transaccionales surgen tres formas nuevas de arquitectura corporativa: la empresa organizada internamente en red, la corporación virtual y la red económica.

Señales de peligro

- ¿Están aprendiendo?
- Si su puesto estuviera en oferta ¿Lo obtendría usted?
- ¿Sabe cuál es su aporte?
- ¿Qué haría si mañana eliminaran su puesto?
- ¿Todavía le gusta su trabajo?

En la nueva organización, el poder no deriva de la posición sino de la pericia. El secreto vil de las organizaciones llanas es que la autoridad –la capacidad de decidir: “¡Háganlo, que diablos!”- sigue siendo necesaria y nadie la posee.

Para el manager de la era de la información el poder no deriva del puesto ni del presupuesto sino de fuentes más sutiles, tan intangibles como los bienes creados de valor.

- La pericia, más en Management que en alguna especialidad técnica.
- El prestigio
- La honradez en las ventas.

**LA NUEVA RIQUEZA DE LAS ORGANIZACIONES:
EL CAPITAL INTELECTUAL**

“THOMAS A. STEWART”

- Demostración de un espíritu emprendedor y capacidad de negociación para postularse y encabezar proyectos, beneficiándose con el rendimiento de su equipo.