



## PROSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL: CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO GENERADOR DE VALOR EMPRESARIAL

*Intellectual capital prospective: comprehensive control panel as generator of enterprise value / Prospectiva do Capital Intelectual: Quadro de Mando Integral como Gerador de Valor Empresarial*

Moisés Briñez<sup>1</sup>; Abraham González<sup>2</sup> y Vanessa Romero<sup>3</sup>

### RESUMO

Esta investigação teve como objectivo conceptualizar o capital intelectual, definindo o quadro de mando integral como gerador de valor empresarial, desde uma visão prospectiva, apoiado nos fundamentos de Kaplan e Norton (2002), Steward (1997), Bueno e col (2002), Edvinsson e Malone (2002), entre outros. Neste estudo, considerou-se o tipo documental, sob um enfoque qualitativo, no âmbito de uma revisão teórica e conceptual. Utilizou-se o método analítico-documental, permitindo, deste modo, identificar os aspectos relevantes de ambas perspectivas de estudo. Como técnicas de recolha de dados, utilizaram-se fontes secundárias documentais de tipo impresso e electrónico. De acordo as aproximações teóricas expostas nessa investigação, pode assegurar-se que o capital intelectual se tem convertido no pilar fundamental da filosofia da criação de valor. Neste sentido, o entorno competitivo, onde se desenvolvem actualmente as empresas, começa a exigir a presença de processos productivos e organizacionais que recorram, não só ao caminho da optimização dos recursos mostrados através de índices financeiros, como também centrados nos indicadores não financeiros que permitem medir as actividades que produzem activos intangíveis. Dentro deste âmbito, localiza-se o quadro de mando integral, sendo uma ferramenta que proporciona aos executivos das empresas, uma ampla actuação, na qual se traduz a visão e a estratégia dos seus negócios, expressado em um conjunto coerente de indicadores de actuação, planteados por meio de quatro perspectivas básicas de medição: financeira, de processos internos, a do cliente e a de formação e crescimento.

**Palavras chave:** Capital intelectual, Visão prospectiva, Criação de valor, Quadro de mando integral.

---

<sup>1</sup>Doctorante en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Lcdo. En Administración, mención Summa Cum Laude. Profesor de La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [moises\\_brinez@hotmail.com](mailto:moises_brinez@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Gerenciales. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Ingeniero Industrial. Profesor de La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [ajgonzalez@hotmail.com](mailto:ajgonzalez@hotmail.com)

<sup>3</sup>Doctorante en Ciencias Gerenciales. Magister en Psicología Clínica. Psicóloga. Profesora de La Universidad del Zulia. Investigador acreditado por el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII). Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [vcrm14@yahoo.com](mailto:vcrm14@yahoo.com)

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo conceptualizar el capital intelectual, definiendo el cuadro de mando integral como generador de valor empresarial, desde una visión prospectiva; apoyado en los planteamientos de Kaplan y Norton (2002), Steward (1997), Bueno y col (2002), Edvinsson y Malone (2002), entre otros. Este estudio se consideró de tipo documental, bajo un enfoque cualitativo, en el marco de una revisión teórica y conceptual. Se utilizó el método analítico-documental, permitiendo identificar aspectos relevantes de ambos eventos de estudio. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron fuentes secundarias documentales de tipo impreso y electrónico. De acuerdo a las aproximaciones teóricas expuestas en esta investigación se puede aseverar que el capital intelectual se ha convertido en el pilar fundamental de la filosofía de la creación de valor. En tal sentido, el entorno competitivo donde se desenvuelven actualmente las empresas comienza a exigir la presencia de procesos productivos y organizacionales que recorran, no sólo el camino de la optimización de los recursos mostrados a través de índices financieros, sino también, centrados en indicadores no financieros que permitan medir las actividades que producen activos intangibles; dentro de este ámbito se ubica el cuadro de mando integral, siendo una herramienta que proporciona a los ejecutivos de las empresas, un amplio marco donde se traduce la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación, planteados a través de cuatro perspectivas básicas de medición: financiera, de procesos internos, la del cliente y la de formación y crecimiento.

**Palabras clave:** capital intelectual, visión prospectiva, creación de valor, cuadro de mando integral.

## **ABSTRACT**

This research aimed to conceptualize intellectual capital as a generator of business value, from a prospective view; Based on the approaches of Kaplan, R. and Norton, D. (2002), Thompson and Strickland (2001), Steward (1997), Bueno y col (2002), Edvinsson and Malone (2002), among other authors recognized for their contributions in The study of the variable in study This study is considered of documentary type, under a qualitative approach, within the framework of a theoretical and conceptual revision. The analytical-documentary method was used, allowing the identification of aspects of both study events. Documentary and electronic documentary sources are used as data collection techniques. According to the theoretical approaches presented in the research it can be asserted that intellectual capital has become the fundamental pillar of the philosophy of value creation. However, its management should not be understood as an end in itself, but as an additional tool of the value creation process. In this sense, the competitive environment in which the companies are currently developing are beginning to demand the presence of productive processes and organizers who travel not only to the optimization of resources shown through financial indexes but also, Financial instruments that measure the activities that produce intangible

assets; Within this scope is located the integral scorecard, being a tool that provides executives of companies, a broad framework where the vision and business strategy, expressed in a coherent set of performance indicators, A Through four basic measurement perspectives: financial, internal processes, customers and training and growth.

**Key words:** intellectual capital, prospective vision, value creation, balanced scorecard.

## **Introducción**

Actualmente, el entorno competitivo donde se desenvuelven las empresas obliga a estas a establecer marcadas diferencias con respecto a su desempeño en el mercado, las cuales deben ir más allá de ofrecer precios bajos, un servicio de calidad o utilizar tecnología de punta. La competencia de hoy se basa en el conocimiento, utilizado como fuente para generar valor al aplicar sus experiencias y nuevos saberes al interior de las organizaciones, con el propósito de aprovechar y desarrollar las competencias de los trabajadores, los procesos, sistemas de gestión y relaciones con clientes, proveedores y demás agentes externos que se relacionen con la empresa.

En este contexto, las empresas luchan por incorporar modelos de gestión modernos que permitan lograr los objetivos antes mencionados, siendo aquí donde el capital intelectual obtiene un papel muy importante, ya que es considerado como un enfoque que facilita la gestión del conocimiento que pueda generar la praxis empresarial, abordando dichas experiencias desde tres perspectivas: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Por consiguiente, el capital intelectual no debe verse como un modelo de gestión aislado, sino como un proceso global de generación de valor para la empresa, ya que es un proceso integrado de actividades capaces de ofrecer ventajas competitivas que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

En este sentido, la investigación presentada a continuación, expone los aspectos básicos del capital intelectual como fuente de valor empresarial; al mismo tiempo, presenta una visión prospectiva del mismo así como un instrumento de medición que vincula indicadores tangibles e intangibles,

proporcionando un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa, expresada en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

En relación a la metodología utilizada, responde a un estudio documental bajo un método analítico, es decir, se realizó una revisión detallada y sistemática de documentos y otras fuentes de información sobre el capital intelectual en el ámbito empresarial. Vale destacar la opinión de Hurtado (2005), quien define la investigación analítica como aquella que tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes.

De igual forma, para el desarrollo del artículo se utilizaron fuentes documentales de tipo secundario a partir de las cuales se construyeron los fundamentos teóricos que dieron sustento al estudio. En este sentido, la información utilizada derivó de la revisión de datos contenidos en diferente material bibliográfico: libros, artículos científicos, ensayos, trabajos de grado y todo aquel material debidamente elaborado relacionado con el objeto de estudio del presente artículo.

A partir de esta investigación, se ampliarán los conocimientos existentes en relación al capital intelectual como generador de valor empresarial, siendo una herramienta que ha producido un cambio sustancial en el mundo empresarial moderno, permitiendo no solamente mejorar la calidad de los productos ofrecidos y servicios prestados; sino también, incursionar en mercados antes inalcanzables al propiciar la creación de relaciones estratégicas con el entorno, garantizando la obtención de ventajas competitivas que aseguren la permanencia y éxito en la gestión empresarial.

### **Capital Intelectual como Generador de Valor**

Guédez, (2006) señala que las empresas participan en un mercado específico teniendo objetivos y recursos para alcanzarlos; algunas pueden ser grandes o pequeñas, luchar por desarrollarse en el mercado, mientras que otras buscan utilidades a largo plazo, sin embargo, lo que diferencia una de la otra es la aplicación de estrategias de valor que puedan implementar.

Kaplan y Norton (2005), plantean que en la actualidad, las organizaciones están compitiendo en entornos cada vez más complejos y por tanto, deben tener una exacta comprensión de sus objetivos así como de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos, necesitando para ello un sistema de gestión y medición estratégica, basado en indicadores financieros y no financieros que señalen cómo se está comportando la organización.

Los mismos autores señalan, que los indicadores no financieros sirven para medir las actividades que producen activos intangibles, reforzando el hecho de que “la habilidad de una empresa para movilizar o explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos” Kaplan y Norton (2005:15). Esto debido a que los intangibles retienen la lealtad de los clientes y motivan a los empleados para la mejora continua de las labores que ejecutan; por lo tanto es necesaria su medición.

De ahí la importancia que posee actualmente el capital intelectual en las organizaciones, considerándose como una herramienta de gestión moderna, ya que abarca un conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de todas las personas que pueden generar valor para la misma.

Steward (1997), asocia el capital Intelectual con el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es una fuerza cerebral colectiva, difícil de identificación y distribución eficazmente. Bajo esta percepción, el autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento, lo que sustenta su teoría relacionada a asociar el capital intelectual con el conocimiento.

Por su parte, Nevado y López (2007) lo definen como el conjunto de activos de la empresa no reflejados en los estados financieros, pero que generan o pueden generar valor en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros aspectos estructurales referidos a la capacidad de innovación, relaciones con los clientes, calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional, entre otros.

Desde otro punto de vista, Edvinsson y Malone (2002) lo asocian con la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes, proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de Investigación + Desarrollo. Los autores opinan que aunque estos no aparecen reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor a futuro, y constituyen el sustento de una ventaja competitiva sostenida.

Cañibano y col (2008) expresan que el capital intelectual se considera generalmente como un determinante fundamental del valor de la empresa y como un elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas, definición apoyada por Bueno y col (2002), quienes mencionan que el capital intelectual es un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva.

De todas las definiciones mostradas, se puede concluir entonces que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles propios de cada organización, teniendo como base el conocimiento, la experiencia, y todas aquellas relaciones tanto internas como externas que contribuyen a mejorar los procesos de trabajo, incrementando el nivel de efectividad en los productos y/o servicios ofrecidos.

**En tal sentido, se puede aseverar que el capital intelectual se ha convertido en el pilar fundamental de la filosofía de la creación de valor.** No obstante, su gestión no debe ser entendida como un fin en sí mismo, sino como una herramienta más del proceso de creación de valor.

Ahora bien, el capital intelectual presenta diferentes clasificaciones; para Edvinsson y Mallone (1998) está compuesto por el capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación y proceso. Por su parte, Stewart (1997) lo conforma con el capital humano, estructural y cliente.

Para efectos del análisis teórico presentado en este artículo asumiremos la postura de Stewart (1997), dividiendo el capital intelectual en:

- *Capital Humano*

Abarca todo lo referente a las competencias, habilidades, experticias y conocimiento que está en las personas de la compañía, es el saber hacer. Dicho capital es sumamente importante para la organización ya que constituye la fuente de innovación, que en última instancia es la que permite la continuidad de la empresa en el medio y determina en gran medida su competitividad.

Edvinson y Mallone (1998) señalan que el capital humano abarca todas aquellas capacidades, competencias cognitivas y destrezas que cada persona de la empresa aporta a ésta, resaltando que dichos activos intangibles son individuales e intransferibles, por lo cual no pueden ser ni son propiedad de la empresa, obligando a esta última a diseñar mecanismos para gestionar dicho capital y lograr el uso estratégico del mismo.

Siguiendo con el orden de ideas, Roos (2001), menciona que el capital humano es el conductor principal de creación de valor para la organización, es decir; generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa. Lo consideran como el centro desde donde parten las ideas que se pueden plantear y desarrollar en la organización para su provecho.

- *Capital Estructural*

Consiste en aquel conocimiento explícito para la empresa y que puede estar al servicio del capital humano para generar valor, por ejemplo. La infraestructura, estrategias, manuales, cultura organizacional, entre otros. Se caracteriza por pertenecer a la empresa y no al individuo, razón por la cual puede ser reproducido y compartido. (Stewart, 1997).

En este sentido, resume los mecanismos de organización internos que diseña y ejecuta la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más efectiva posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los diagramas de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

Respaldando la opinión de Stewart (1997) se encuentran Edvinsson y Malone (2002), quienes indican que el capital estructural está compuesto por el capital organizacional (estructura que sostiene el capital humano: procesos de trabajo, técnicas, métodos, sistemas informáticos y de comunicación, bases de datos, entre otros), el capital de innovación (derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios), y el capital proceso (procesos de trabajo, normas, técnicas de calidad y programas que fortalecen la eficiencia de la manufactura o la prestación de servicios).

- *Capital Cliente.*

Llamado por muchos autores capital relacional y consiste en cómo la empresa gestiona las relaciones de la empresa con el exterior (clientes y proveedores) y dentro de la misma (relación entre grupos o procesos) para generar valor. Se puede medir con el grado de lealtad de los actores (clientes, proveedores, empleados) con la empresa. El capital cliente se puede definir también como la fuerza de las relaciones de los clientes con la organización. Es de suma importancia reconocer que en este punto se inicia el flujo de caja de la compañía.

Desde otro punto de vista, Roos (2001), opinan que el capital cliente se refiere a la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes y servicios. Por su parte, Brooking (2001), lo divide en: activos de mercado (potencial derivado de bienes inmateriales que guardan relación con el mercado); activos de propiedad intelectual (como el Know how, secretos de fabricación, derechos de autor, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios), activos humanos (calificaciones de sus conocimientos, habilidades y actitudes) y activos de infraestructura (incluyen tecnologías, metodologías y procesos).

### **El Capital Intelectual: una Visión Prospectiva.**

Cada vez resulta más difícil encontrar un único valor que mida el éxito empresarial, además, también es cierto que existe un consenso creciente respecto a que las empresas asuman compromisos con todos sus grupos de interés



(internos y externos), para mejorar sistemáticamente la efectividad en el desarrollo de sus actividades y por ende sus resultados en el largo plazo.

En tal sentido, las organizaciones actuales requieren redefinir sus actividades, para categorizarlas no sólo como lo hizo Porter (1998), en de valor o no, sino complementarlas con la visión de que produzcan un bien tangible y/o intangible.

Esta nueva clasificación o subdivisión de las actividades que integran los procesos de las empresas, deja en evidencia un elemento que se mantiene latente, a objeto de garantizar que se esté alcanzado realmente las ventajas diferenciadoras y la fidelidad de los clientes, esto es la *medición*. Por lo tanto, es fundamental definir indicadores intangibles para medir los procesos empresariales.

Este enfoque se fundamenta en el hecho de contar con una nueva visión de empresa, lo que significa, dar un paso hacia delante en la dirección organizacional, que comienza a exigir la presencia de procesos productivos y organizacionales que recorran, no sólo el camino de la optimización de los recursos y el logro de excelentes resultados en productos y servicios bien elaborados mostrados a través de índices financieros, sino también, centrados en indicadores no financieros que permitan medir las actividades que producen activos intangibles, reforzando el hecho de que "la habilidad de una empresa para movilizar o explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos" Kaplan y Norton (2005:15).

En relación a lo anterior, Edvinson y Mallone (2002) abordan este nuevo enfoque como renovación y desarrollo, destacando que es una de las áreas sobre la cual la empresa debe concentrar su atención, y de las que proviene el valor de su capital intelectual. Con este enfoque se abandona el presente para tratar de captar las oportunidades que definirán el futuro de la empresa. Como se sabe, los índices financieros fijan para siempre el comportamiento de la organización en el pasado reciente, mientras que la renovación y desarrollo posee una visión prospectiva, mira adelante, al futuro inmediato, determinando las cosas que la empresa está haciendo en la actualidad para prepararse para el futuro.

Edvinson y Mallone (2002) identifican seis áreas de énfasis mediante las cuales una empresa se puede preparar para el cambio que viene:

- Clientes
- Atractivo en el mercado
- Productos y servicios
- Socios estratégicos
- Infraestructura
- Empleados

Por otra parte, Kaplan y Norton (2005) apoyan la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales, como los nuevos equipos, la investigación y desarrollo de productos nuevos, sino también en personal, sistemas y procedimientos, así como en relaciones estratégicas que pudieran crearse con el entorno, entendido éste último como el colectivo de clientes, proveedores, trabajadores, estado y comunidad en general.

Vale destacar que las inversiones en equipo y en investigación y desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en los aspectos referidos al aprendizaje y crecimiento de su capital intelectual (capital humano-estructural y relacional) si es que quieren alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton (2005) distinguen tres categorías principales de variables relacionadas con el aprendizaje y crecimiento de una organización:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

El entorno competitivo actual requiere de empleados capacitados que dispongan de información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Por último no debe descuidarse, como otro factor clave para la formación y crecimiento, la importancia del clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Para Brookings (2001) existe una relación directa entre el grado de innovación de la empresa y su capacidad para ampliar el capital intelectual. Innovación en estrategias de marketing, en marcas, en la búsqueda de elementos que puedan ser objeto de contratos de licencias, en investigación y desarrollo, en el uso y diseño de infraestructura y en la forma en la que se estimula y fomenta el desarrollo personal y profesional de los empleados para provecho de la empresa. Las organizaciones innovadoras son ricas en capital intelectual, y su cultura y filosofía componen un entorno ideal para el enriquecimiento continuado de los activos inmateriales.

Fernández y col (2001) señalan que hablar de innovación es hablar de ideas y del proceso a través del cual éstas se hacen realidad. Si los empleados observan constantemente a sus líderes para descubrir nuevas ideas y nuevas formas de salir airoso de situaciones conflictivas, no están contribuyendo a la evolución y a la vida de la empresa. En este sentido, el grado de innovación de la compañía equivale a su fuerza vital. Se puede afirmar que las organizaciones en las que la innovación es un bien escaso están agonizando y pronto se verán definitivamente sepultadas por la competencia.

A partir de lo anterior, se puede alegar que hoy día se hace necesario que las organizaciones definan indicadores intangibles para medir cada uno de los procesos empresariales que componen su gestión, para luego desarrollar modelos que permitan determinar la forma más adecuada para medirlos de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, con el objeto de conocer si realmente generan los resultados esperados o no.

### **El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Gestión del Capital Intelectual.**

Todos los modelos de gestión del capital intelectual proponen el talento humano como base del logro de los objetivos empresariales, aunque cada modelo lo aplica de forma diferente, bien sea por la generación de valor o para la extracción de valor.

De igual forma, dichos modelos coinciden que el capital intelectual es un activo potencial de la empresa y que generará valor en la medida que se mida este

potencial de manera integral y se conecte con todo el sistema gerencial, incluyendo todos los agentes externos que puedan estar involucrados en la gestión de la empresa.

Ahora bien, de manera particular el modelo de cuadro de mando integral permite a la empresa definir sus activos intangibles estratégicos asegurando las relaciones causa - efecto, usando métodos racionales, a la vez que conecta el resultado financiero a través del uso de indicadores que muestran si se está generando valor o no (López, 2010).

El modelo de Cuadro de Mando Integral resalta la importancia del contexto dentro de la empresa, la relación con la estrategia, la propuesta de valor y los resultados financieros. Mientras que los otros modelos se concentran en la teoría de las empresas del conocimiento, es decir, que gerenciando el conocimiento dentro de la empresa se puede generar valor.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral, proporciona a los ejecutivos de las empresas, un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Señalan además los autores que si las empresas desean sobrevivir y prosperar frente a la competencia, deben utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

En este sentido, los autores indican que “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo ” (Kaplan y Norton, 2002:34). Por tal motivo, el cuadro de mando integral plantea cuatro perspectivas básicas de medición: financiera, de procesos internos, la del cliente y la de formación y crecimiento. Tal como se muestra en la figura 1:

FIGURA 1: Cuadro de Mando Integral.



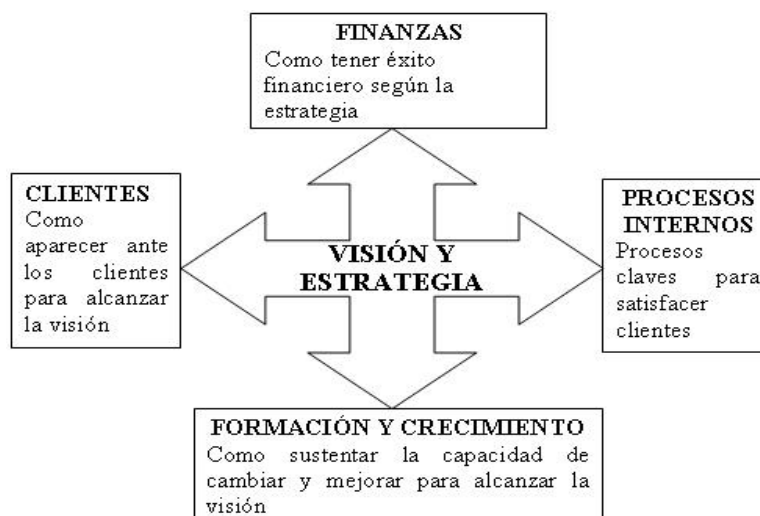
Fuente: Elaboración Propia. Adaptación de Kaplan y Norton (2002)

Los mismo autores refuerzan el hecho de ver a la perspectiva financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero las otras tres, realzan un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan todas las áreas de competencia de la empresa, realzan su importancia y las hacen fluir a largo plazo al análisis y rendimiento financiero.

El cuadro de mando integral, refuerzan los mismos autores, expande el conjunto de objetivos más allá de los indicadores financieros, permitiendo a los gerentes visualizar y medir la forma en que sus unidades de negocio o actividades, crean valor para sus clientes presentes e inclusive futuros, y la forma en que deben potenciar sus capacidades internas.

Según Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando integral, captura las actividades críticas de creación de valor, revelando claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de la empresa frente a los clientes y con una visión de largo plazo. Cada perspectiva impacta en un elemento específico del negocio, tal como se muestra en la figura 2:

FIGURA 2: Detalles del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Elaboración Propia. Adaptación de Kaplan y Norton (2002)

Siguiendo con el orden de ideas, Kaplan y Norton (2002) indican que el cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte medular del sistema de gestión de la empresa, ya que puede ser utilizado para transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Finalmente, se puede señalar que el cuadro de mando integral constituye una herramienta básica para medir el capital intelectual empresarial, ya que su poder se basa en la transformación de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, permitiendo que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de su estrategia, con el fin de generar un valor sostenido que garantice la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

## **Conclusiones**

Se puede concluir que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles propios de cada organización, teniendo como base el conocimiento, la experiencia, y todas aquellas relaciones que contribuyen a mejorar los procesos de trabajo, incrementando el nivel de efectividad en los productos y/o servicios; convirtiéndose **en el pilar fundamental de la filosofía de creación de valor.**

El capital intelectual está compuesto por tres elementos. En primer lugar, el capital humano que abarca todo lo referente a las competencias, habilidades, experticias y conocimiento que está en las personas de la compañía. En segundo lugar el capital estructural, el cual resume los mecanismos de organización internos que diseña y ejecuta la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más efectiva posible. En tercer lugar el capital relacional, consiste en cómo la empresa gestiona las relaciones de la empresa con el exterior (clientes y proveedores) y dentro de la misma (relación entre grupos o procesos) para generar valor.

De manera prospectiva, el sector empresarial actual demanda una nueva visión de empresa, que comienza a exigir la presencia de procesos productivos y organizacionales que recorran, no sólo el camino de la optimización de los recursos y el logro de excelentes resultados en productos y servicios bien elaborados mostrados a través de índices financieros, sino también, centrados en indicadores no financieros que permitan medir las actividades que producen activos intangibles.

Finalmente, se concluye que el cuadro de mando integral sirve como un valioso instrumento para gestionar el capital intelectual empresarial, ya que proporciona un conjunto coherente de indicadores de actuación utilizando sistemas de medición derivados de sus estrategias y capacidades; planteando cuatro perspectivas básicas de medición: financiera, de procesos internos, la del cliente y la de formación y crecimiento.

### **Referencias Bibliográficas**

- Bueno, Eduardo; Paz, María y Merino, Carlos. (2001). **Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intelectual y sus aplicaciones.** Estudios de Economía Aplicada, vol. 26, núm. 2, agosto, 2008. Asociación Internacional de Economía Aplicada. España.
- Brooking, Annie. (2001). **El Capital Intelectual.** Editorial Paidós.España.
- Cañibano, Leandro; Gisbert, Ana; García, Enma y García, Beatriz. (2008). **Los intangibles en la regulación contable.** Documento AECA & Instituto Análisis Intangibles. España.
- Edvinson, Leif y Malone, Michael. (2002). **El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.** España.

- Edvinson, Leif y Malone, Michael. (1998) **Intellectual Capital**. Harper. USA.
- Fernández, Malgioglio; Carazay, Cristina; Suardi, Diana; Bertolino, Gisela; Díaz, Teresa; Fernández Analía; Mancini, Carina; Tapia, Alejandrina y Vázquez, Claudia. (2001). **Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio**. Sextas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Argentina.
- Guédez, Víctor (2006). **Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial**, Editorial Planeta Venezolana S.A. Caracas Venezuela
- Hurtado, Jackeline. (2005). **Metodología de la Investigación Holística**. Ediciones de la Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL). Venezuela.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2002). **Cuadro De Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2005). **ALIGNMENT**, Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- López, Ángel. (2010). **La gestión de activos y recursos intangibles. Una oportunidad para los Gerentes de Riesgos y el mercado asegurador**. EDILUZ. Venezuela.
- Nevado, Domingo y López, Víctor. (2007). **Medir los intangibles: claves para determinar el valor de la empresa**. En: Estrategia Financiera, No. 236. Caso de estudio. España.
- Porter, Michael. (1998). **Estrategias Competitivas**. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales. CECSA. México.
- Roos, Johan. (2001). **El Capital Intelectual**. Revista Clase Empresarial #57, Colombia.
- Steward, Thomas. (1997), **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Granica. Chile.