

## Indicadores de gestión del capital intelectual para la banca comercial cubana

### Indicators of Intellectual Capital Management for Cuban Commercial Banking

M. Sc. Anisabel Regla Gálvez Fernández<sup>1\*</sup> <http://orcid.org/0000-0003-3131-5673>

Dr. C. Francisco Borrás Atienzar<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5475-5017>

José Ramón Abadía Lugo<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-5126-9005>

<sup>1</sup>Dirección de Relaciones Internacionales, Universidad de Camagüey, Cuba

<sup>2</sup>Centro de Estudio de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba

Autor de correspondencia: [anisabel.galvez@reduc.edu.cu](mailto:anisabel.galvez@reduc.edu.cu)

#### RESUMEN

**Objetivo:** Elaborar indicadores para la medición de la gestión del capital intelectual, contextualizados en los bancos comerciales cubanos.

**Métodos:** Se aplicó la metodología del enfoque del marco lógico, consistente en la definición de momentos y pasos que, con una secuencia lógica, posibilitó el diseño de los indicadores de medición de la gestión del capital intelectual para este sector. Se

aplicaron métodos estadísticos matemáticos, empíricos experimentales, criterio de expertos y análisis de contenido.

**Principales resultados:** Dotar al sector bancario cubano de un sistema de indicadores contextualizado en sus tendencias actuales de desarrollo y en correspondencia con las prácticas internacionales.

**Conclusiones:** Se propusieron 58 indicadores (30 cuantitativos y 28 cualitativos); de estos los expertos dejaron 55, donde —a pesar de que el capital intelectual tiende a confundirse (por su carácter netamente intangible) con el capital humano—, el componente capital estructural posee la mayor cantidad de indicadores. Se reafirma así la tendencia de la banca hacia la calidad y diversificación de los procesos y productos bancarios, potenciados a través de innovación de excelencia.

**Palabras clave:** capital intelectual, indicadores, banca comercial, tendencias.

## **ABSTRACT**

**Objective:** To establish indicators of intellectual capital management in the framework of Cuban commercial banking.

**Methods:** The methodology of logical approach, consisting in the definition of moments and steps, guaranteed the design of indicators to measure management of intellectual capital in that sector. Besides, mathematical and statistical methods were applied, along with experimental empirical methods, expert criteria, and content analysis.

**Main results:** To provide the Cuban banking sector with a system of indicators customized to the current development trends, in keeping with international practice.

**Conclusions:** From the total number of 58 indicators (30 quantitative and 28 qualitative), 55 were finally selected. Although the intellectual capital tends to mix (due

to its basically intangible character) with human capital, the structural capital component comprised most indicators. This study corroborated the banking trend toward quality and diversification of deep processes and banking products, fostered through innovation of excellence.

**Key words:** intellectual capital, indicators, commercial banking, trends.

Recibido: 21/01/2020

Aprobado: 03/03/2020

## INTRODUCCIÓN

Al sistema bancario cubano le corresponde ejercer un papel más activo y creciente en el desarrollo próspero y sustentable de la nación (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017). Por lo tanto, los productos y servicios bancarios deben estar dirigidos a alcanzar la excelencia y responder a las expectativas y demandas de los clientes, lo que implica la tramitación en un tiempo mínimo dentro de las instalaciones bancarias, la existencia de un trabajo en equipo, el desarrollo del sentido de pertenencia, las iniciativas y la creación de productos y servicios que respondan a los intereses de las personas naturales y jurídicas; entonces, es responsabilidad de sus oficinas atender al público con calidad, cumpliendo la tarea con eficiencia y eficacia.

Para lograr estos objetivos es indispensable la gestión de su *capital intelectual* (CI), que se refleje en la eficiencia de la organización, agregue valor a esta y aporte ventajas competitivas.

Se reconoce que en la actualidad los activos intangibles —que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los miembros de la organización—, comúnmente denominados capital intelectual, se convierten en importante fuente de generación de valor y ventajas competitivas para las organizaciones. En este contexto su adecuada gestión constituye una necesidad impostergable.

Sin embargo, muchos de estos elementos intangibles, como es el caso del capital intelectual, quedan fuera de los estados financieros por no cumplir con los estrictos requisitos establecidos para su reconocimiento y medición por parte de la normativa contable. Frente a esta realidad, las empresas divulgan voluntariamente información sobre su CI, adoptando distintas políticas, sin que exista todavía una guía de indicadores consensuados que sirvan de referencia para brindar dicha información, ni a nivel nacional ni internacional (Ficco, García y Valenzuela, 2017).

Entonces, surge la interrogante ¿cómo evaluar si la empresa u organización está gestionando eficientemente ese intangible?

A esta pregunta la ciencia le ha dado respuesta a través del diseño de múltiples modelos. Sin embargo, en la banca comercial cubana se manifiesta una contradicción entre la necesidad de gestionar el capital intelectual y la no medición y exposición de la eficiencia en su gestión.

Por tanto, el presente artículo se plantea como objetivo central elaborar la propuesta de indicadores para medir la gestión del capital intelectual, para los bancos comerciales cubanos.

## **DESARROLLO**

### **Tendencias actuales de la banca cubana**

La actividad bancaria del país se desarrolla en un escenario financiero caracterizado por el agravamiento de las restricciones financieras, insuficiente disponibilidad de combustible, sequía sostenida por más de tres años, conjuntamente con el recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos contra Cuba, y el retroceso de sus relaciones diplomáticas restablecidas en 2014. No solo se vieron afectadas las relaciones bilaterales, sino también las relaciones económicas y financieras con otros países. La situación financiera cubana ha demandado y exigirá continuar avanzando en la búsqueda de soluciones para cumplir con las obligaciones externas y el desarrollo económico y social del país (Almenares, 2018).

En este contexto el sistema bancario juega un papel preponderante, y su capital humano es primordial en cada paso. En correspondencia a este axioma se evidencia que el 94 % de sus trabajadores es fuerza calificada, representado en un 72 % por mujeres, más del 35 % son universitarios y casi la mitad de sus recursos humanos son menores de 40 años (BCC, 2019).

De los objetivos de trabajo del sistema bancario se destaca la insatisfacción con la calidad de los servicios bancarios; entre los principales retos se plantea la necesidad de estabilizar el servicio en la línea de cajas en los bancos comerciales que atienden a la población, para así evitar las aglomeraciones; la creación de nuevos servicios y productos bancarios atemperados a las demandas de los usuarios y que les faciliten

sus trámites; además del perfeccionamiento del sistema de control interno en las instituciones financieras para contrarrestar las posibles manifestaciones de robo, corrupción y fraude.

A partir de los estudios de Domínguez (2016), Almenares (2018), Fuentes (2018), Lage y Acosta (2018) y Lage (2018) y los estudios realizados por los propios investigadores pueden establecerse las siguientes tendencias fundamentales en la banca comercial cubana:

- **Aumentar la actividad de la banca**, con la implementación de más oficinas bancarias al ser la infraestructura actual rebasada por la demanda de servicios; el impulso al desarrollo de los canales de pago; el aumento de las casas de cambio en polos turísticos y sitios de interés para la población; y el incremento de la efectividad de la red de cajeros automáticos en el país, así como aumentar el número de terminales de puntos de ventas en las sucursales. Conjuntamente con la reducción de los términos para la decisión sobre las solicitudes de financiamientos y la creación de oficinas de negocios y trámites en todos los bancos comerciales.
- **Consolidación de la banca remota y banca móvil** para su utilización no solo por personas jurídicas, sino también por las personas naturales, lo que permite a los usuarios acreditar nóminas, hacer transferencias, consultar el saldo y, en el caso de las personas jurídicas, realizar depósitos de cheques de empresas.
- **Impulso a la innovación**, expresada en el desarrollo de la banca electrónica, que incluye el funcionamiento de los cajeros automáticos y el hacer extensivo el uso de la tarjeta magnética para que sirva como medio de pago al recibir bienes

y servicios. Conjuntamente con los canales de pago electrónicos, el diseño de herramientas informáticas que permitan la inmediatez de la información a los clientes, la extensión de la divulgación de los servicios que se ofrecen, y mejorar la eficiencia en la gestión de las sucursales bancarias.

- **Perfeccionamiento y ampliación de los servicios y productos financieros para trabajadores por cuenta propia** que puedan ser de gran utilidad en el desempeño de su gestión.
- **Incremento de la actividad de capacitación** en las instituciones bancarias, ya que la adecuada preparación del personal bancario será un elemento fundamental para asesorar a las empresas, cooperativas, agricultores, trabajadores por cuenta propia, en fin, a todos los actores de la economía, los cuales están llamados a desempeñar su papel en el modelo de gestión que se está implementando; así como a la población en general, de manera que facilite los trámites y su vida cotidiana.
- **Implementación de un sistema de información bancaria mejor y más expedito** como constante en el trabajo del sistema bancario nacional.
- **Ampliación de las capacidades para realizar las operaciones de canje y recanje** de cara al turismo, principalmente en aeropuertos y puertos marítimos, potenciando la presencia de la casa de cambio CADECA en las instalaciones hoteleras de gran envergadura.
- **Mejorar e incrementar la información en los sitios web** bancarios cubanos.

- **Desarrollo del mercado interbancario**, que permite optimizar la gestión de la liquidez del sistema financiero, creando un espacio donde los fondos se pueden redistribuir entre los agentes excedentarios y deficitarios del propio sistema.
- **Generar políticas para retener el capital intelectual** del sistema bancario, ya que la permanencia de los trabajadores es estratégica para el desarrollo e innovación del sistema bancario, donde es necesario considerar que por ser esta actividad muy especializada e intensiva en conocimientos, la formación no solo requiere tiempo, sino también recursos y articulación de redes de trabajo y complementariedad técnica. “Cuando un profesional se va, la pérdida es superior a lo visiblemente cuantificable” (Lage, 2018, p. 12).

### **Base conceptual de la metodología asumida**

En base a lo anterior, se evidencia la necesidad de medir la gestión del capital intelectual para poder accionar sobre aquellos eslabones que necesitan una mayor atención, para lo cual se realizaron las siguientes reflexiones en pos del logro de los primeros pasos para la adecuación de un modelo para la medición, valoración y exposición de la gestión del CI en los bancos comerciales cubanos:

Las bases metodológicas definen los objetivos y criterios metodológicos, características y estructura que deben cumplir los modelos de medición, valoración y exposición de capital intelectual para organizaciones cubanas. Cada modelo responderá a las bases metodológicas generales y, a su vez, incorporará en su diseño las variables e indicadores que se corresponden con las particularidades de un sector determinado (Borras y Ruso, 2015).



Estas bases metodológicas pueden conformarse desde diferentes enfoques. Los autores de la presente investigación consideran que el enfoque lógico metodológico posibilita organizar el modelo desde su fundamentación conceptual hasta su implementación práctica, por lo que asume esta concepción metodológica.

Asumiendo a Rodríguez (2015) se plantea que un esquema lógico-metodológico consiste en la previsión de una serie de pasos lógicos que constituyen la base del diseño de una serie de productos o resultados, a partir de una preparación conceptual previa; por lo cual, a los efectos de la presente investigación se define el esquema lógico metodológico como la previsión de los momentos y los pasos constitutivos de estos, que con una secuencia lógica posibilitó el diseño de indicadores para medir la eficiencia de la gestión del CI en la banca comercial cubana, a partir de la base conceptual asumida. Esto implica que es necesario determinar o asumir los elementos conceptuales básicos que fundamentan la propuesta metodológica.

Se partió de estudios nacionales y extranjeros de modelos para la medición del capital intelectual en instituciones intensivas en conocimientos, como: cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992); navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 2003); *Technology Broker* (Brooking, 1996); monitor de activos intangibles (Sveiby, 1997); modelo Nova (Camisón, Palacios, Devece, 2000); modelo de medición de capital intelectual (Nevado y López, 2002); *Intellectual Capital Statement- Made in Europe* (European Comission, 2006); modelo Intellectus (Bueno, 2011) y modelo de identificación, medición, valoración de la eficiencia e información del capital intelectual (Borras y Russo, 2015). Se asume este último, por considerarlo más integral, que cuantifica el capital intelectual sobre la base de la eficiencia con un enfoque de sector, lo que incide en la generación de valor de la organización; además, posibilita la

comparabilidad en un escenario de búsqueda de ventajas competitivas, conjuntamente con la flexibilidad, que permite definir variables e indicadores propios para el sector objeto de estudio; así como el reconocimiento del componente de capital social en correspondencia con las tendencias actuales imperantes en el mundo, relacionadas con la responsabilidad social y la política del Estado cubano, donde a la banca le corresponde un importante papel en el desarrollo social. Al asumirse el modelo de Borrás y Ruso (2015) se muestra a continuación su base conceptual en relación a los indicadores:

- Se reconoce al capital intelectual como al conjunto holístico de activos intangibles relacionados con el conocimiento que desarrolla ventajas competitivas y genera valor económico.
- Se consideran cuatro componentes del CI: humano, estructural, relacional y social, los que a su vez están conformados: por variables, indicadores, criterios de medida y herramientas de medición.
- El capital humano es la combinación de conocimientos, habilidades, experiencia, inventiva y capacidades individuales de los trabajadores de una organización.
- El capital estructural representa el conjunto de activos intangibles vinculados a la cultura organizacional, la infraestructura, los procesos y la innovación, que tributan al desarrollo sostenible de ventajas competitivas.
- El capital relacional se asume como el conjunto de activos intangibles resultantes de las relaciones estables con los agentes externos, vinculados a la actividad de la organización, para el intercambio de productos, servicios e información y que generan ventajas competitivas.

- El capital social es el conjunto de activos intangibles relacionados con la integración, compromiso e impacto en el territorio y en la sociedad en general.
- La identificación de las variables del capital intelectual responde a los factores intangibles inductores de valor asociados al sector de la banca comercial cubana y no a las percepciones y estrategias particulares de los directivos de un banco en particular, lo que elimina barreras a la homogeneidad y comparabilidad de la información sobre el capital intelectual de diferentes bancos comerciales, vinculando la identificación de los intangibles con el comportamiento medio de la banca comercial cubana, base para conocer la contribución de las variables a la generación de valor.
- El punto de partida es la determinación de los paradigmas internacionales y nacionales sobre los factores intangibles que conducen al éxito de las organizaciones del sector de la banca comercial.
- En la selección y evaluación de la relevancia de los activos intangibles del sector de la banca comercial participan un número significativo de personas vinculadas a esta actividad en el país y luego se triangulan los resultados con expertos, en la búsqueda de valoraciones generales sobre los factores de éxito de este sector; así, se minoran los sesgos por una visión restringida de un banco en particular.
- Los componentes y variables del CI no varían para cada institución de la banca comercial, sino que son homogéneos para todo el sector.

- Los indicadores serán mixtos, o sea coexistirán indicadores cuantitativos y cualitativos, buscando minorar de esta forma el sesgo que puedan ocasionar los criterios subjetivos.

## Metodología

A partir de estas consideraciones teóricas de carácter general se establece el enfoque lógico metodológico compuesto por dos momentos y seis pasos, como se observa en la Fig. 1.

<p>I. Determinación de variables claves de la gestión del capital intelectual en los bancos comerciales</p>	<p>Paso 1. Variables identificadas a partir de las memorias de sostenibilidad emitidas por instituciones bancarias en correspondencia con las <i>Global Reporting Initiative</i></p> <p>Paso 2 Variables identificadas a partir de los modelos cubanos para la medición e información del capital intelectual</p> <p>Paso 3 Variables identificadas a partir de los criterios de especialistas del sector bancario cubano</p> <p>Paso 4 Triangulación de las variables del capital</p>
<p>II. Definición de los indicadores que miden cada variable identificada</p>	<p>Paso 1 Propuesta de indicadores cuantitativos y cualitativos</p> <p>Paso 2 Constatación de los indicadores por criterio de expertos</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

### Fig. 1. Enfoque lógico metodológico

El primer momento, relacionado con la determinación de las variables claves, compuesto por cuatro pasos, juega un papel preponderante debido a que condiciona parcialmente los indicadores que posteriormente se medirán.

Para los dos primeros pasos se utilizó el método de análisis de contenido que se centra en seguir un método sistemático, objetivo y replicable (Andréu, s.f.). Este se fundamenta en la identificación de los ejes temáticos y las regularidades en el contenido

de los documentos objeto de estudio. Este tipo de método científico y su aplicación en el análisis de las memorias de sostenibilidad para estudiar la gestión e información de los activos intangibles ha sido utilizado por diferentes científicos a nivel internacional (Pedrini, 2007; Oliveira, Rodrigues & Craig, 2010).

El tercer paso se basa en la selección de especialistas con nivel de maestría o doctorado y con 10 años como mínimo de experiencia en la actividad bancaria de los dos principales bancos comerciales del país: Banco Popular de Ahorro (BPA) y Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). Mediante el método grupal por la técnica de tormenta de ideas, se les solicitó a los especialistas seleccionados que enunciaran aquellos intangibles que constituían para la banca comercial factores de éxito, entendidos como intangibles que posibiliten un desarrollo sostenible en el tiempo y generen ventajas competitivas. Los intangibles identificados se decantaron en variables en función de la conceptualización de estas, clasificadas bajo la premisa de que solo se escogen aquellas variables que coinciden con los criterios del personal de ambos bancos.

Finalmente, se realiza la triangulación de las variables del capital intelectual obtenidas mediante la revisión de los informes de sostenibilidad bancaria de diferentes regiones del mundo, la tormenta de ideas con especialistas del BPA y BANDEC y la revisión bibliográfica de los modelos de autores cubanos, determinándose las variables del capital intelectual, a partir de la premisa de que solo clasifican aquellas que coincidan por las tres fuentes de información y/o el criterio de los investigadores en función de las características de la banca comercial cubana.

El segundo momento dedicado a la definición de los indicadores compuesto por dos pasos, determina en sí cómo se medirá cada variable, en dependencia en gran medida del primer momento.

En el primer paso de este momento se procede a la propuesta de indicadores cuantitativos y cualitativos que miden las variables identificadas a criterio de los autores de la presente investigación.

La constatación de la propuesta se realiza por criterio de expertos, entendiéndose a estos como aquel especialista que conoce en profundidad un tema porque lo ha estudiado, investigado y reflexionado, posee una experiencia práctica directa en ese campo del saber y que como consecuencia ha conseguido logros reconocidos en esta área del saber (Dontknow, 2019). Se aplica la técnica de cuestionario, en el cual se reflejan los componentes, las variables dentro de cada componente y su conceptualización, la propuesta de indicadores por cada variable, clasificación de cada indicador en cualitativo y cuantitativo, fórmula de cálculo para los indicadores cuantitativos y propuesta de instrumento de medición cualitativa. Para la evaluación de la propuesta por los expertos se utiliza una escala dicotómica, mutuamente excluyente con dos opciones de respuesta: sí o no. El procesamiento del cuestionario se realiza por la frecuencia, y donde a partir de Huh, Delorme & Reid (2006) que plantean como criterio de validez un rango entre 0,7 a 0,8, que llevado a por ciento es entre 70 y 80 %, siendo la media entre estos dos valores 75 %, se asumen los indicadores con una frecuencia  $\geq 75\%$ .

## **Resultados**

Al implementarse la metodología anteriormente expuesta se obtuvo en un primer momento 21 variables del estudio de los informes de sostenibilidad, 34 variables del análisis de los modelos cubanos de medición del capital intelectual y 28 variables a criterio de especialistas de la banca comercial cubana, que al triangularse y teniéndose en cuenta los criterios de los investigadores en función de las características de la banca comercial cubana, posibilitó la determinación de 19 variables de la gestión del capital intelectual para este importante sector en Cuba, que se muestran en el Cuadro 1 con su correspondiente conceptualización.

**Cuadro 1.** Variables identificadas de la gestión del capital intelectual en la banca comercial cubana

<b>Componente</b>	<b>Nombre de la variable</b>	<b>Conceptualización de la variable</b>
Capital Humano	1. Sentido de pertenencia y compromiso	Disposición de trabajadores y directivos para alinear los procesos y actividades con las metas y necesidades de la institución, sintiéndose parte de esta.
	2. Formación y experiencia del personal	Preparación técnica en el área del conocimiento de trabajadores y directivos que los hacen competentes para la labor que realizan y años de trabajo relacionado con la actividad que desempeñan, incorporando el valor de la experiencia práctica a la formación especializada
	3. Liderazgo	Capacidad de los directivos de integrar armónicamente a sus equipos de trabajo en la búsqueda de un mejor desempeño que contribuya al logro de las metas y en correspondencia a las necesidades de la institución
	4. Motivación y satisfacción profesional	Motivación y satisfacción personal de trabajadores y directivos por la labor que realizan en la organización, el resultado de su trabajo y el reconocimiento que reciben.
	5. Desempeño y capacidad de aprendizaje	Disposición de trabajadores y directivos de asimilar los cambios, los nuevos entornos de aprendizajes, las nuevas tecnologías y las nuevas metas y necesidades de la institución que se materializan en su desempeño profesional.
Capital Estructural	6. Calidad de los procesos bancarios	Capacidad de la organización de ejecutar los procesos con la calidad necesaria para satisfacer las demandas
	7. Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios	Percepción de los usuarios respecto a la calidad de los productos ofertados, así como la diversidad de estos.
	8. Cultura organizacional	Conjunto de valores, normas, formas de actuación y de comportamientos compartidos entre los miembros, que distinguen a la Institución
	9. Informatización de los procesos e inversiones tecnológicas	Uso de la tecnología para gestión de la información y los conocimientos, que mejoran la eficacia y eficiencia de los procesos bancarios.
	10. Imagen institucional	Percepción de terceros del comportamiento organizacional
	11. Confiabilidad y secreto bancario	Habilidad, valores y conductas del personal bancario en el manejo de la información de usuarios y terceros.
	12. Innovación	Capacidad de introducción de I+D+i en la organización
	13. Administración integral de	Concepción y logística organizacional de control y la

	riesgos	prevención al lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
Capital relacional	14. Relaciones con instituciones empresariales y financieras	Habilidad organizacional de crear alianzas estratégicas
	15. Colaboración con instituciones públicas	Habilidad organizacional de crear alianzas con instituciones públicas
	16. Relaciones con clientes	Capacidad de los empleados de atender a los clientes de manera que genere satisfacción y fidelidad de estos, a través del conocimiento del cliente, sus necesidades y expectativas.
	17. Relaciones con medios de comunicación	Capacidad organizacional de lograr la divulgación de la aportación social de la organización a nivel local, territorial y nacional.
Capital Social	18. Responsabilidad social corporativa	Capacidad organizacional de una actuación ética y responsable hacia sus grupos de interés
	19. Inclusión y educación financiera	Habilidad organizacional de brindar el acceso y uso de los servicios financieros sobre la base del conocimiento de estos

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Ya en un segundo momento, dedicado a la definición de los indicadores que miden cada variable identificada, los investigadores determinaron 58 indicadores, de ellos 30 cuantitativos y 28 cualitativos, los cuales se sometieron a la constatación de 7 expertos con las siguientes características: el 100 % son directivos de la banca comercial camagüeyana con experiencia promedio de 28 años. Los resultados aparecen en la Tabla 1 a la 4.

**Tabla 1.** Indicadores de capital humano evaluados por la banca

No.	Indicador	Clasificados (≥ 75%)
1	Nivel de compromiso, identificación y sentido de pertenencia del personal bancario	100 %
2	Antigüedad promedio del personal bancario	100 %
3	Porcentaje de trabajadores con antigüedad relevante	100 %
4	Porcentaje de trabajadores con educación universitaria	100 %
5	Porcentaje de trabajadores con categorías científicas	71 %
6	Porcentaje de trabajadores con capacitación especializada	100 %
7	Número de años promedio de ejercicio profesional en el área en que desempeña sus funciones	100 %
8	Nivel de reconocimiento del desempeño de los máximos representantes de la institución por los trabajadores	85 %
9	Nivel de integración de los trabajadores para la realización de actividades en equipos	100 %
10	Nivel de efectividad de los incentivos institucionales para la innovación de los procesos bancarios	100 %



11	Nivel de satisfacción de los trabajadores con el cumplimiento de sus metas profesionales	85 %
12	Nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones de la organización para el desempeño de sus funciones	100 %
13	Nivel de satisfacción de los trabajadores con los reconocimientos institucionales que reciben por su labor en la institución	100 %
14	Nivel de satisfacción de los trabajadores con la efectividad de la comunicación institucional con las autoridades y entre los trabajadores	100 %
15	Nivel de participación de los trabajadores en las políticas, estrategias y decisiones institucionales de la banca	85 %
16	Grado de satisfacción del personal bancario con la labor que realiza	100 %
17	Grado de disposición de trabajadores y directivos de asimilar los cambios en los nuevos entornos en que se desarrolla la banca comercial	100 %
18	Índice de la captación	100 %
19	Índice de la colocación	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Como se observa en la Tabla 1, no clasifica el indicador 5, ya que aunque conciben relevante la capacitación, le dan un mayor peso a la experiencia y capacitación dentro del propio sector.

En la Tabla 2 se evidencia que aunque consideran determinante para la gestión del capital intelectual la innovación, no conciben los resultados introducidos producto de la innovación y los proyectos en I+D+i debido a que se gestiona a nivel central.

**Tabla 2.** Indicadores de capital estructural evaluados por la banca

No	Indicador	Clasificados (≥ 75 %)
20	Nivel de satisfacción de los trabajadores con los procedimientos y plataformas tecnológicas que soportan los procesos bancarios	100 %
21	Nivel de satisfacción de los usuarios por la calidad de los procesos bancarios	100 %
22	Cantidad de servicios y productos bancarios que se ofertan	100 %
23	Media ponderada de consumo de productos y servicios ofertados	85 %
24	Calidad y variedad de los productos y servicios ofertados	100 %
25	Grado de definición institucional y conocimiento de los valores, normas y formas de actuación en la organización	100 %
26	Grado de cumplimiento por parte de las autoridades y los trabajadores de los valores, normas y formas de actuación definidos por la institución	100 %
27	Grado de efectividad en la utilización de las TIC por los trabajadores y directivos	100 %
28	Utilización de los servicios electrónicos por los clientes	100 %
29	Número de servicios electrónicos adquiridos por los clientes	100 %
30	Grado de correspondencia de las capacidades tecnológicas de la institución con las necesidades requeridas para el desarrollo exitoso de los procesos bancarios	100 %
31	Grado de reputación institucional	100 %
32	Grado de confiabilidad de los usuarios y terceros en la institución bancaria	100 %
33	Grado de cumplimiento del secreto bancario	100 %
34	Gasto en I+D+i	100 %
35	Personal en I+D+i	100 %
36	Proyectos en I+D+i	0 %
37	Resultados introducidos producto de la innovación	0 %
38	Índice de capacitación en prevención y lavado de dinero y financiamiento al terrorismo [(Cantidad de personal capacitado/ total de personal)*100]	100 %
39	Rotaciones de los trabajadores en los puestos de trabajos claves	100 %
40	Grado de cumplimiento de manuales y procedimientos de control y prevención de riesgos	85 %
41	Violaciones detectadas en el cumplimiento de los manuales de control y prevención de riesgos	100 %

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Según la Tabla 3 existe consenso con todos los indicadores propuestos; conciben muy importante la relación con los grupos de interés.

**Tabla 3** Indicadores de capital relacional evaluados por la banca

No.	Indicador	Clasificados (≥ 75%)
42	Cantidad de convenios y acuerdos de colaboración con instituciones empresariales y financieras	100 %
43	Índice de acciones de colaboración ejecutadas	100 %
44	Grado de colaboración con instituciones empresariales y financieras	100 %
45	Cantidad de convenios y acuerdos de colaboración con instituciones públicas	85 %
46	Índice de acciones de colaboración ejecutadas	100 %
47	Grado de colaboración con instituciones públicas	100 %
48	Años promedio de fidelización del cliente	100 %
49	Grado de satisfacción del cliente con los servicios brindados	100 %
50	Cantidad de quejas recibidas de los usuarios	100 %
51	Cantidad de acciones divulgación realizadas en el período, a través de medios de comunicación	100 %
52	Grado de divulgación de la actividad bancaria	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

En el caso del indicador 58 los expertos plantean que Camagüey es un territorio con grandes áreas deshabitadas. Por tanto sugieren que al ser el indicador de vital importancia para la inclusión financiera se modifique a Índice de representatividad en los municipios, mediante el cálculo Cantidad de municipios con sucursales / Cantidad de municipios totales \* 100 (ver Tabla 4 y Cuadro 2).

**Tabla 4.** Indicadores de capital social evaluados por la banca

No	Indicador	Clasificados (≥ 75 %)
53	Grado de responsabilidad social de la institución bancaria	100 %
54	Cantidad de usuarios de la banca móvil	100 %
55	Índice de usuarios con tarjetas magnéticas	100 %
56	Índice de acceso	100 %
57	Cantidad de créditos a personal naturales	100 %
58	Cantidad de sucursales por km <sup>2</sup>	57 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

En el Cuadro 2 se muestran 55 indicadores finalmente definidos por cada variable con sus instrumentos de medición, por tener una frecuencia ≥ 75 % al procesarse por SPSS (Versión 25.0).

**Cuadro 2.** Propuesta de indicadores de gestión del capital intelectual para la banca comercial cubana

Variable	No	Indicadores	Tipo de indicador	Instrumento de medición
Componente: capital humano				
Sentido de pertenencia y compromiso	1	Nivel de compromiso, identificación y sentido de pertenencia del personal bancario	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	2	Antigüedad promedio del personal bancario	Cuantitativo	Análisis documental
	3	Porcentaje de trabajadores con antigüedad relevante	Cuantitativo	Análisis documental
Formación y experiencia del personal	4	Porcentaje de trabajadores con educación universitaria	Cuantitativo	Análisis documental
	5	Porcentaje de trabajadores con capacitación especializada	Cuantitativo	Análisis documental
	6	Número de años promedio de ejercicio profesional en el área en que desempeña sus funciones	Cuantitativo	Análisis documental
Liderazgo	7	Nivel de reconocimiento del desempeño de los máximos representantes de la institución por los trabajadores	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	8	Nivel de integración de los trabajadores para la realización de actividades en equipos	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	9	Nivel de efectividad de los incentivos institucionales para la innovación de los procesos bancarios	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
Motivación y satisfacción profesional	10	Nivel de satisfacción de los trabajadores con el cumplimiento de sus metas profesionales	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	11	Nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones de la organización para el desempeño de sus funciones	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	12	Nivel de satisfacción de los trabajadores con los reconocimientos institucionales que reciben por su labor en la institución	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	13	Nivel de satisfacción de los trabajadores con la efectividad de la comunicación institucional con las autoridades y entre los trabajadores	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	14	Nivel de participación de los trabajadores en las políticas, estrategias y decisiones institucionales de la banca	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	15	Grado de satisfacción del personal bancario con la labor que realiza	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
Desempeño y capacidad de aprendizaje	16	Grado de disposición de trabajadores y directivos de asimilar los cambios en los nuevos entornos en que se desarrolla la banca comercial	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	17	Índice de la captación	Cuantitativo	Análisis documental
	18	Índice de la colocación	Cuantitativo	Análisis documental

Componente: capital estructural				
Calidad de los procesos bancarios	19	Nivel de satisfacción de los trabajadores con los procedimientos y plataformas tecnológicas que soportan los procesos bancarios	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	20	Nivel de satisfacción de los usuarios por la calidad de los procesos bancarios	Cualitativo	Encuesta a usuarios
Calidad y diversificación de los productos y servicios bancarios	21	Cantidad de servicios y productos bancarios que se ofertan	Cuantitativo	Análisis documental
	22	Media ponderada de consumo de productos y servicios ofertados	Cuantitativo	Análisis documental
	23	Calidad y variedad de los productos y servicios ofertados	Cualitativo	Encuesta a usuarios
Cultura organizacional	24	Grado de definición institucional y conocimiento de los valores, normas y formas de actuación en la organización	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	25	Grado de cumplimiento por parte de las autoridades y los trabajadores de los valores, normas y formas de actuación definidos por la institución	Cualitativo	Encuesta a personal bancario Encuesta a usuarios
Informatización de los procesos e inversiones tecnológicas	26	Grado de efectividad en la utilización de las TIC por los trabajadores y directivos	Cualitativo	Encuesta a personal bancario Encuesta a usuarios
	27	Utilización de los servicios electrónicos por los clientes	Cualitativo	Encuesta a usuarios
	28	Número de servicios electrónicos adquiridos por los clientes	Cuantitativo	Revisión documental
	29	Grado de correspondencia de las capacidades tecnológicas de la Institución con las necesidades requeridas para el desarrollo exitoso de los procesos bancarios	Cualitativo	Encuesta a usuarios Encuesta a personal bancario
Imagen Institucional	30	Grado de reputación institucional	Cualitativo	Encuesta a personal bancario Encuesta a usuarios
Confiabilidad y secreto bancario	31	Grado de confiabilidad de los usuarios y terceros en la institución bancaria	Cualitativo	Encuesta a autoridades Encuesta a usuarios
	32	Grado de cumplimiento del secreto bancario	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
Innovación	33	Gasto en I + D + i	Cuantitativo	Análisis documental
	34	Personal en I + D + i	Cuantitativo	Análisis documental
Administración integral de riesgo	35	Índice de capacitación en prevención y lavado de dinero y financiamiento al terrorismo [(Cantidad de personal capacitado / total de personal) * 100]	Cuantitativo	Análisis documental
	36	Rotaciones de los trabajadores en los puestos de trabajos claves.	Cuantitativo	Análisis Documental
	37	Grado de cumplimiento de manuales y procedimientos de control y prevención de riesgos	Cualitativo	Encuesta a personal bancario
	38	Violaciones detectadas en el cumplimiento de	Cuantitativo	Análisis documental

		los manuales de control y prevención de riesgos	o	
Componente: capital relacional				
Relaciones con instituciones empresariales y financieras	39	Cantidad de convenios y acuerdos de colaboración con instituciones empresariales y financieras	Cuantitativo	Análisis documental
	40	Índice de acciones de colaboración ejecutadas	Cuantitativo	Análisis documental
	41	Grado de colaboración con instituciones empresariales y financieras	Cualitativo	Encuesta a personal bancario Encuesta a colaboradores de instituciones empresariales y financieras
Colaboración con instituciones públicas	42	Cantidad de convenios y acuerdos de colaboración con instituciones públicas	Cuantitativo	Análisis documental
	43	Índice de acciones de colaboración ejecutadas	Cuantitativo	Análisis documental
	44	Grado de colaboración con instituciones públicas	Cualitativo	Encuesta a colaboradores públicos y a personal bancario
Relaciones con clientes	45	Años promedio de fidelización del cliente	Cuantitativo	Análisis documental
	46	Grado de satisfacción del cliente con los servicios brindados	Cualitativo	Encuesta a usuarios
	47	Cantidad de quejas recibidas de los usuarios	Cuantitativo	Análisis documental
Relaciones con medios de comunicación	48	Cantidad de acciones divulgación realizadas en el período, a través de medios de comunicación	Cuantitativo	Análisis documental
	49	Grado de divulgación de la actividad bancaria	Cualitativo	Encuesta a personal bancario, usuarios y autoridades
Componente: capital social				
Responsabilidad social corporativa	50	Grado de responsabilidad social de la institución bancaria	Cualitativo	Encuesta a autoridades, personal bancario, colaboradores, usuarios
Inclusión y educación financiera	51	Cantidad de usuarios de la banca móvil	Cuantitativo	Análisis documental
	52	Índice de usuarios con tarjetas magnéticas	Cuantitativo	Análisis documental
	53	Índice de acceso	Cuantitativo	Análisis documental
	54	Cantidad de créditos a personas naturales	Cuantitativo	Análisis documental
	55	Índice de representatividad en los municipios (cantidad de municipios con sucursales / cantidad total de municipios * 100)	Cuantitativo	Análisis documental

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

## CONCLUSIONES

La utilización del enfoque lógico metodológico permitió de una manera ordenada y sistemática determinar los indicadores para el cálculo de la gestión del capital intelectual.

Se identificaron por los investigadores 58 indicadores, que al constatarse por criterio de expertos quedaron 55, donde se destaca que el componente capital estructural posee la mayor cantidad de indicadores en correspondencia a las tendencias actuales de la banca comercial hacia la calidad y diversificación de los procesos y productos, la innovación y la informatización de sus procesos.

Aunque el capital humano es fundamental en la gestión del capital intelectual, este resultado indica que en la actualidad es necesario reconocer el papel que en este sector tiene el capital estructural para el logro de los factores de éxito en las instituciones bancarias.

## REFERENCIAS

Almenares, D. (2018). Analizan el trabajo del sistema bancario en 2017. *Revista Banco Central de Cuba*, 21(1), 2-5. Recuperado de <http://www.bc.gob.cu//storage/revistas-bcc/January2019/QXd9T8Krrueu3DrqslZj.pdf>

Andréu, J. (s.f.). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Recuperado de <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>

BCC (2019). *Recursos humanos*. La Habana, Cuba: Banco Central de Cuba. Recuperado de <http://www.bc.gob.cu/recursos-humanos>

Borras, F y Ruso, F. (2015). *Capital intelectual: Visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*. La Habana, Cuba: Ed. UH.

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. London, England: International Thompson Business Press.

Bueno, E. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Recuperado de

[https://www.academia.edu/7807104/Modelo\\_Intellectus\\_Medici%C3%B3n\\_y\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Capital\\_Intelectual](https://www.academia.edu/7807104/Modelo_Intellectus_Medici%C3%B3n_y_Gesti%C3%B3n_del_Capital_Intelectual)

Camisión, C., Palacios, D. y Devece, C. (2000). *Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa: el modelo NOVA*. Ponencia presentada en X Congreso Nacional ACEDE. Oviedo, España.

Domínguez, A. M. (2016). *El sistema bancario cubano por dentro. Una banca en constante perfeccionamiento y con miras al futuro*. Recuperado de

<https://www.bcc.com/trabajos12/banca/banca.shtml>

Dontknow. (2019). ¿Qué es un experto? Recuperado de

<https://www.dontknow.net/informacion/que-es-experto>

Edvinsson, L. y Malone, O. (2003). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. (2da Ed.). Madrid, España: Gestión 2000.

European Commission. (2006). *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*. Recuperado de

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60cbf27c-5552-429f-a077-44135a97cc27/language-en>

Ficco, C. R., García, G. A. y Valenzuela, J. L. (2017). Información sobre capital intelectual e informes de sostenibilidad. Un estudio empírico en el mercado de capitales



argentino. *Revista Visión Contable*, 16(2), 50-72. Recuperado de <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/download/473/529/>

Fuentes, O. (2018). Banco Popular de Ahorro, a 35 años de su constitución. *Revista Banco Central de Cuba*, 21(2), 2-7.

Huh, J., Delorme, D. E. & Reid, L. N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 40(1), 90-116. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6606.2006.00047.x>

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Lage, C. (2018). La ciencia al servicio de la política económica: un recuento desde el BCC. *Revista Banco Central de Cuba*, 21(2), 8-12.

Lage, C. y Acosta, C. M. (2018). Mercado interbancario en Cuba. Primeros pasos. *Revista Banco Central de Cuba*, 21(1), 10-16.

Nevado, D. y López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Oliveira, L., Rodrigues, L. & Craig, R. (2010). Intellectual capital reporting in Sustainability Reports. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 575-594. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235293491\\_Intellectual\\_capital\\_reporting\\_in\\_sustainability\\_reports](https://www.researchgate.net/publication/235293491_Intellectual_capital_reporting_in_sustainability_reports)

Partido Comunista de Cuba, PCC (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC y respaldados por la Asamblea*

*Nacional del Poder Popular.* Recuperado de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>

Pedrini, M. (2007). Human Capital Convergences in Intellectual Capital and Sustainability Reports. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346-366. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/240260221\\_Human\\_Capital\\_Convergences\\_in\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Sustainability\\_Reports](https://www.researchgate.net/publication/240260221_Human_Capital_Convergences_in_Intellectual_Capital_and_Sustainability_Reports)

Rodríguez, H. (2015). *Indicadores de gestión presupuestaria para universidades cubanas* (tesis doctoral). Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés, ni éticos.

### **Contribuciones de los autores**

Anisabel R. Gálvez Fernández: redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología para la determinación de indicadores para la medición de la gestión del capital intelectual en la banca comercial cubana, desarrollo de mediciones, análisis de resultados.

Francisco Borrás Atienzar: diseño del artículo, fundamentos teóricos metodológicos, revisión de todo el contenido.

José Ramón Abadía Lugo: tratamiento estadístico e informático.