



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Capacidades organizacionales: ¿cómo medimos lo que no medimos?

Año
2017

Autores
Corna, Darío Rubén y Juárez Gagliese,
Nadia Patricia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Corna, D. R. y Juárez Gagliese, N. P. (2017). *Capacidades organizacionales: ¿Cómo medimos lo que no medimos?*. 6to Congreso de Administración del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

VI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA**

II CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**“FORJANDO CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA
COMPETITIVIDAD GLOBAL”**

VILLA MARÍA - ARGENTINA – 18, 19 y 20 DE OCTUBRE DE 2017

**CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: ¿CÓMO MEDIMOS LO QUE
NO MEDIMOS?**

AUTORES

**CORNA, DARÍO RUBÉN
JUAREZ GAGLIESE, NADIA PATRICIA**

“CAPACIDADES ORGANIZACIONALES - ¿CÓMO MEDIMOS LO QUE NO MEDIMOS?”

PALABRAS CLAVES

**INFORMACIÓN FINANCIERA - INFORMACIÓN NO FINANCIERA -
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES - COMPETITIVIDAD GLOBAL.**

1 – INTRODUCCIÓN

1.1 – Problema

El presente trabajo parte del cuestionamiento: ¿Cómo miden los usuarios de la información de las empresas (contable y no contable) aquello que la contabilidad tradicional no mide?, teniendo en cuenta las capacidades organizacionales para la competitividad global.

1.2 – Objetivos

Mostrar la importancia que reviste para los usuarios de la información contable los activos intangibles en términos de la generación de valor.

1.3 – Justificación

El presente trabajo se enmarca en las investigaciones realizadas dentro del Proyecto de Investigación, período 2016-2017 titulado: “El capital intelectual y los intangibles reconocidos y no reconocidos por la contabilidad financiera: análisis normativo y de relevancia valorativa”, aprobado por el Instituto de Investigación de la Universidad Nacional de Villa María, dentro del Programa Nacional de Incentivos.

La ponencia se sustenta en una investigación de tipo documental, a través de un estudio de carácter bibliográfico para determinar que son las capacidades organizacionales, su relación con el Capital Intelectual, algunos modelos e

indicadores, principalmente del tipo cualitativo, y como estos influyen en la gestión del valor, la competencia global, siempre teniendo en cuenta bases teóricas, premisas y normativa vigente.

Muchas veces cuando evaluamos los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas reconocidas en la región, en ese momento tratamos de entender porque son exitosas y que les permite diferenciarse del resto, tienen mayor acceso a créditos o son vistas de una manera diferente por proveedores, bancos y principalmente clientes, entre otros actores del sistema. Muchas veces comenzamos a buscar algún tipo de justificación del éxito de estas empresas, por ejemplo, estructuras complejas, presupuestos generosos, tecnología, flotas modernas, en muchos casos simplemente olvidamos preguntarle a los diferentes actores que es lo que valoran de ellas, en ese escenario seguramente lo que va pasar es que se valoren cosas totalmente distintas a lo que puedan mostrar estos entes en la información contable de publicación.

Las organizaciones han experimentado un gran cambio, como causa de los desarrollos tecnológicos, la evolución de los negocios y principalmente por la globalización de la economía, esto afectó a las empresas en diferentes aspectos y como no podría ser de otro modo, también a su principal subsistema de información, que es la contabilidad, Alvarez H. (2002). Es por esto, que los diferentes usuarios, principalmente externos, no estarían contando con la mejor información posible y su manejo adecuado es esencial para estos, dado que el manejo de ciertos intangibles han adquirido gran notoriedad, por lo que la necesidad de conocerlos y de gestionarlos se hace cada vez más evidente.

Cuando pensamos en las principales empresas a nivel mundial, que es lo primero que pasa por nuestra mente?. Lo interesante de este ejercicio es que seguramente lo que la gente va a valorar de ellas es su velocidad de dar respuesta hacia las necesidades de sus clientes, la capacidad de innovación para generar esa mentalidad en sus empleados y de esa manera se vean trasladados hacia sus procesos, o su capacidad de liderazgo organizacional para generar gestión del conocimiento dentro de la organización para la toma de decisiones y aplicación práctica hacia el mercado a favor de sus clientes.

Justamente esto conceptualiza capacidades organizacionales, estas capacidades organizacionales, tomando el comentario de Ulrich D. (1997) son el ADN de las

organizaciones y que les permite diferenciarse del resto para ser competitivas en el mercado.

Según Lissarrague M. (2012), la evidencia empírica y la doctrina que aborda la gestión de los activos intangibles demuestran que la administración de estas capacidades organizacionales, en especial de los recursos humanos, adquiere protagonismo en la gestión empresarial en la actualidad. Su condición de activos críticos capaces de crear ventajas competitivas sostenibles motiva el estudio de prácticas empresariales en miras de su desarrollo por medio de programas de formación.

En este trabajo, luego de conceptualizar las capacidades organizacionales, el efecto de estas en la competitividad global, se conceptualizara la misma dentro de lo que conocemos como capital intelectual, planteándose indicadores cualitativos y cuantitativos, como así también el control y seguimiento de los mismos.

2 – MARCO TEÓRICO

2.1 – Fundamentación

LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Si buscamos una definición del mismo, en palabras de Loyola Moran, A. (2011), podríamos decir que son el conjunto de habilidades y expertiz organizacional que son parte de la cultura así como el estilo de gestión de la organización. La creación de valor hacia el cliente proviene del desarrollo de prácticas de la organización con base a las necesidades de sus clientes, el alineamiento y pensamiento compartido de todos sus empleados. El foco para organizaciones competitivas no solo es desarrollar eficiencia en sus procesos internos sino trasladar esas eficiencias en la generación de valor hacia los servicios o productos ofrecidos a sus clientes.

Las organizaciones deberán desarrollar capacidades organizacionales para poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivos. Eso implicará que el capital humano del ente oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de clientes y consumidores.

En estas condiciones el campo de gestión del capital humano se enfoca en alcanzar la estrategia organizacional a través de la gestión de personas y el desarrollo de capacidades organizacionales. Analiza el nivel de satisfacción y la productividad. Una acertada gestión del capital humano da como resultado un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, compromiso de los trabajadores, desarrollo de competencias y capacidades organizacionales y en consecuencia el incremento en la productividad e innovación, así como el impacto financiero por el desempeño de la organización a través de la gente.

Según la opinión de Ulrich D. (1997), para responder ante la creciente competencia, las organizaciones deben construir ventaja competitiva a través de dos factores:

1. Percepción del valor por parte del cliente: ocurre cuando los empleados entienden e identifican las necesidades de los clientes. Recuerde que “culturización” por parte de nuestros empleados no es un proceso que se construye en el corto plazo, implica el alineamiento total de la organización y proceso de comunicación y cambio muy fuerte por parte de todos en nuestra organización. Justamente en ese contexto el rol de recursos humanos se convierte en el arquitecto organizacional para establecer conjuntamente con otros líderes el mapa organizacional para el desarrollo de esta capacidad, definiendo actividades así como responsables.

2. Singularidad: ocurre cuando la organización desarrolla capacidades que son propias y no imitables. Este proceso está relacionado al primer punto mencionado anteriormente y adicionalmente a un proceso que llamamos “Diagnostico Organizacional”. Lo que se busca a través del proceso de diagnostico organizacional es identificar procesos, cultura, liderazgo y gestión de la organización que nos permita identificar en que somos buenos y que debemos desarrollar, el resultado de este proceso es la identificación de la capacidades que tenemos o que vamos a desarrollar.

A través del desarrollo de estas capacidades, que agreguen valor, la organización desarrolla y mantiene la ventaja competitiva en el mercado. Los líderes de las organizaciones tienen el reto de integrar y desarrollar las cuatro capacidades que toda organización debe tener (tecnológica, financiera, estratégica y organizacional), si esto se da, estarán construyendo ventaja competitiva.

La relación existente entre capacidad y la generación de ventaja competitiva se puede resumir en cuatro factores que definen a una organización competitiva:

- Pensamiento compartido, analizando el entorno del mercado para el desarrollo de prácticas y capacidades internas.-
- Prácticas organizacionales que permitan construir foco compartido en la organización.-
- Capacidad de cambio, creación de la capacidad de cambio a través del análisis de los sistemas y procesos organizacionales.-
- Empoderamiento a sus empleados para que piensen y actúen como líderes.-

El reto para las organización y sus líderes será generar el nexo y entendimiento entre el contexto del negocio y acciones de los empleados, si esto se da, las organizaciones estarán generando ventaja competitiva desde afuera hacia adentro de la organización y el desafío será principalmente como medir esa interacción que genera un valor agregado para el ente.

Por lo antes mencionado, el concepto de moverse de la estrategia a la acción es a través del diagnóstico organizacional, esto proceso implica identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, medirlas y establecer un análisis que identifique que capacidades son las necesarias para soportar la estrategia y el establecimiento de la organización.

Este proceso de análisis organizacional es paralelo a los procesos de contabilidad y auditoría financiera pero enfocada a identificar el nivel de desarrollo de las capacidades, sistemas y procesos organizacionales.

ANALISIS ORGANIZACIONAL

Para un completo análisis organizacional, son necesarias cuatro etapas:

- Definir un Arquitectura Organizacional: relacionado a los sistemas que constituyen la organización. La arquitectura organizacional está compuesta de dos niveles, nivel estratégico (desarrollando capacidades) que definen la dirección de la compañía y el nivel operativo compuesta por seis factores: pensamiento compartido, competencias, consecuencias, gobierno, procesos de trabajo y liderazgo.
- Creación de un proceso de evaluación: análisis de la arquitectura organizacional para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Este proceso

empodera a recursos humanos para trabajar conjuntamente con el equipo gerencial para definir qué acciones deben tomar para generar que la organización alcance los objetivos planeados. Desarrollo de liderazgo para la mejora de prácticas organizacionales: el proceso de evaluación de capacidades organizacionales va más allá de generar mejoras. Las mejoras se dan cuando recursos humanos genera acciones alternativas, procesos y prácticas en base a las capacidades que la organización va a fortalecer, así como en los factores, que son parte de la arquitectura organizacional.

- Estructurar prioridades: orientadas a identificar que prácticas de recursos humanos serán aplicables para apalancar el crecimiento del negocio. El proceso de diagnóstico organizacional determinará qué áreas de oportunidad existen en la organización.

VALORACION DE ESTOS INTANGIBLES

Las empresas se enfrentan al reto de lograr el conocimiento necesario, aplicarlo y aprender de él. A todo esto, ya se ha acuñado la expresión “sociedad del conocimiento”, Bueno Campos (2004).

Los Activos del Conocimiento, son el principal ingrediente intangible tanto en las empresas como en la economía en su conjunto. La competitividad global de una empresa dependen cada vez más de lo que la empresa sabe, cómo lo usa y su capacidad de innovación (Ruggles, 1999) citado por Sánchez, Chaminade y Escobar (1999), es decir, su competitividad se relaciona directamente con la capacidad de identificar y gestionar su conocimiento y gestiona su conocimiento a través de las capacidades organizacionales.

No existe un criterio único que permita presentarlo de manera universal estas capacidades intangibles, sin embargo, Edvinsson y Malone (1997), y haciendo un paralelismo con lo descripto, llegan a lo siguiente: *“Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado”*.

La subdivisión del Capital Intelectual en la que coinciden la mayoría de los autores, aunque muchas veces con distintos nombres, Vazquez y Bongianino (2005), son:

Capital Humano, Estructural y Relacional. Básicamente, lo que describimos anteriormente, como capacidades organizacionales:

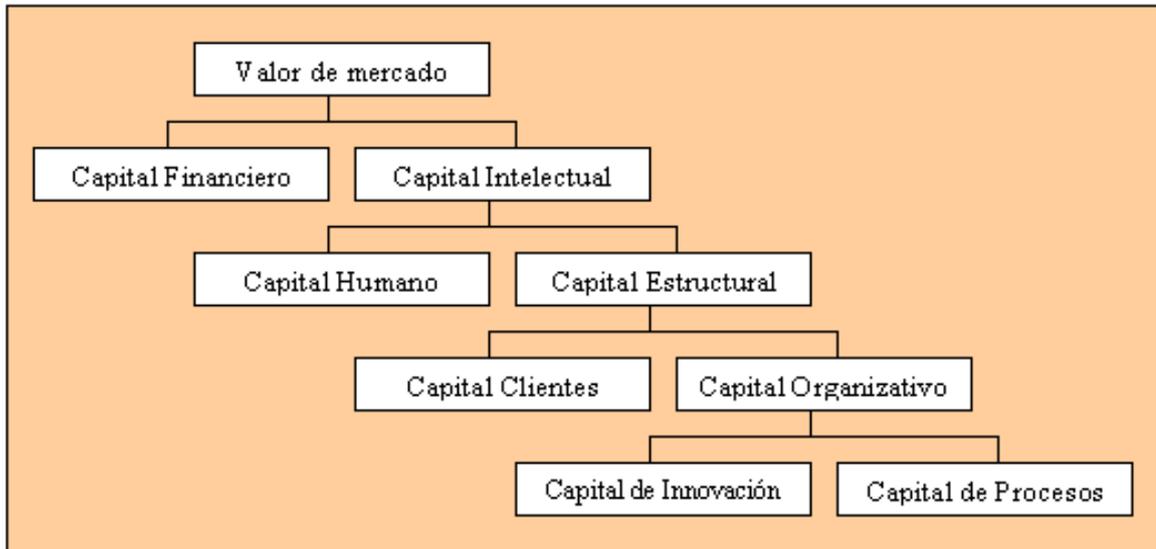
Capital Humano: se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una manera sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. Incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencia, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías y su aporte a la empresa. En general, todo aquello que el trabajador desarrolle y aporte en función de crecimiento de la organización, de forma armónica y coherente

Capital Estructural: en la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado, e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural. De este modo, quedarían incluidos todos aquellos conocimientos estructurados, de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. Por lo tanto, el Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento y trae como resultado una mejora de la eficacia de la organización. Se podría describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. Se incluye en esta apreciación, la capacidad organizacional que se tiene en relación con los aspectos físicos, usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Por lo general tiene que ver con la adecuación de los sistemas informáticos, apreciación de la compañía externamente, propiedad, planta y equipo y todo aquello que contribuye a que el capital humano se sienta motivado y en constante creatividad y aporte.

Capital Relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son evidentemente cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.). La importancia y peculiar naturaleza de los intangibles

que se generan en la relación de la organización con el exterior llevan a considerarlos en este bloque de Capital Relacional.

Las pautas de división general que nos presenta el Navegador de Skandia son las siguientes:



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Las capacidades organizacionales y los usuarios

Por un lado tenemos los usuarios externos al ente, teniendo en cuenta el objetivo primordial de la R.T. N° 16 de la F.A.C.P.C.E., que es proveer información a estos usuarios, información apta y válida para la toma de decisiones, en su gran mayoría les sería más que suficiente con información del tipo cualitativa, ya que con esta podrían llegar a tomar decisiones y si bien la información de tipo cuantitativa sería la más conveniente, no siempre lograr reflejarla de la manera más eficiente es un objetivo que se cumple.

Por otro lado, empleados satisfechos, implicados en su función y comprometidos con la empresa, gerentes influyentes, dinamizados para desarrollar a otros y traducir su pensamiento estratégico en nuevas realidades, clientes contentos con la oferta de productos y servicios, accionistas, inversores y demás allegados al ente, entusiasmados por la interesante propuesta de valor que la empresa promete a futuro es tenido en cuenta en miras de la relación existente del desarrollo del capital intelectual y la generación de valor.

Actores internos del ente se cohesionan en torno a una misión empresarial significativa que motiva a la acción; se apropian de una visión inspiradora para potenciar la implicación y el compromiso; y comparten sus ideas y pensamiento

estratégico, para apoyar procesos de transformación organizativa, que se nutren del significado y propósito de valores corporativos implícitos en la cultura empresarial, para conquistar metas operacionales, alcanzar objetivos de mercado y satisfacer indicadores financieros. Estos últimos tan valorados por los actores externos.

Por estos motivos, consideramos que a los usuarios, ya sean internos como externos, les es de suma importancia el desarrollo del capital intelectual, para poder llegar a tomar decisiones y generar valor en sus trabajos. Sader G., Ficco C. y García G. (2012); expresan: “O empezamos a transitar el camino de esas diferencias y las mostramos; o dejamos de investigar sobre intangibles”.

Indicadores

A continuación se presenta en forma de cuadro comparativo, las principales características de algunos modelos haciendo referencia a los indicadores de medición, aportes y limitaciones que tienen, se han tenido en cuenta solo aquellos que el capital humano y las capacidades organizacionales son tenidas en cuenta:

Modelos	Objetivos	Tipos de Capital Intelectual	Indicadores de Medición	Aportaciones	Limitaciones
T. Broker Brooking (1996)	El valor del mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y del Capital Intelectual	Activos de mercado. Activos de propiedad intelec. Activos centrados en el individuo (Humanos). Activos de infraestructura.	Indicadores cualitativos	La propiedad Intelectual de la empresa. Relaciona con los objetivos corporativos.	¿Y las relaciones entre los bloques? ¿Y las consideraciones temporales? ¿Y los indicadores cuantitativos?
West Ontario Bontis (1996)	Relaciones causa-efectos entre elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales	Capital Humano Capital Estructural Capital Clientes	No se plantean indicadores, solo relaciones	El bloque de Capital Humano es un importante factor explicativo del resto de los elementos	¿Y las relaciones entre los bloques de capital estructural y relacional? ¿Y el horizonte temporal?
Canadian Imperial Bank Saint-Onge (1996)	Relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional	Capital Financiero Capital Cliente Capital Estructural Capital Humano	No indicadores	Relaciona aprendizaje con conocimiento	¿Y las explicaciones de las interrelaciones entre los bloques? ¿Y el horizonte temporal? ¿Y los indicadores de medición?
Navigator Skandia Edvinsson y Malone (1997)	El valor de mercado de la empresa está integrado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual	Enfoque financiero. Enfoque de Clientes. Enfoque Humano. Enfoque de Procesos. Enfoque de renovación y	Propone indicadores y a los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y	Considera los horizontes temporales. El centro del modelo es el enfoque Humano. Aplicación empírica.	Mayor desarrollo de las relaciones entre los bloques y de los indicadores

		desarrollo.	calidad.		
Intelect Euroform (1998)	Metodología de análisis y propuesta de modelo de medida de Capital Intelectual	Capital Humano. Capital Estructural. Capital Relacional.	Indicadores por bloques y por elementos.	Clasificación y medición del Capital Intelectual. Horizonte temporal. Stocks y flujos.	Mejorar la clasificación. Mayor desarrollo de indicadores de medida.
Direc. por Comp. Bueno (1998)	Dirección Estratégica por Competencias y Capital Intelectual	C. Humano. C. Organizativo. C. Tecnológico. C. Relacional.	No indicadores.	Visión estratégica. Fórmulas.	¿Y el horizonte temporal? ¿Y los indicadores?
Capital Humano Ulrich, D. (1998)	El capital humano es el generador del capital intelectual.	Capital humano.	Competencia Compromiso	Tratamiento en relación al individuo.	No hay indicadores.
The Value Explorer Toolkit. <i>Andriessen y R. Tissen</i> (2000)	Modelo de competencias esenciales.	C. Humano C. Relacional C. Estructura	No hay indicadores.	Valoración monetaria de los intangibles.	Solo considera las competencias esenciales. No aplicable a todas las empresas.
Nova Camisón et al. (2000)	Modelo dinámico. Consideración conjunta de los stocks y flujos.	Capital Humano. Capital Organizativo. Capital Social. Capital de innovación y de aprendizaje.	Indicadores por bloques y por grupos	Permite calcular la variación del Capital Intelectual en dos períodos de tiempo.	Mayor dificultad en su validación empírica

Fuente: Ortiz citado por García Parra, Simo y Sallan (2006) y elaboración propia

En su amplia mayoría, todos los modelos expuestos se basan o utilizan indicadores del tipo cualitativos, que son los propuestos en el presente trabajo como herramienta de toma de decisiones y la generación de valor.

Sin entrar en el desarrollo de una propuesta de medidores, ya sea cuantitativos y principalmente cualitativos, lo importante a tener en cuenta es que cada ente desarrolle los indicadores más convenientes valorando el tamaño del mismo, rama de actividad y otros factores que hacen a las necesidades de los diferentes usuarios. El capital intelectual, las capacidades organizacionales, la generación de valor, la inclusión de nuevos paradigmas extra contables o numéricos, es un hecho, que se está convirtiendo en una realidad que vale la pena explorar e incorporar en la medida como se desarrollen indicadores de gestión; los cuales deben inicialmente formar parte de la filosofía de las organizaciones en los siguientes conceptos:

- a) Planificación Estratégica
- b) Tablero de Comando o BSC
- c) Generación de Valor
- d) Medición del Capital Intelectual

Esta interacción de filosofías y medidas genera un estado de creatividad, en donde se hace necesario por parte de la gerencia de alto nivel, los ejecutivos de mando medio y la parte operativa de la empresa, aunar esfuerzos de forma constante para que el motor de la combinación permanezca encendido y de esta forma el desplazamiento de la organización sea congruente con el mercado, los trabajadores, los socios y el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. En otro sentido, se deben unir esfuerzos físicos y mentales en la búsqueda de mayor bienestar para todos.

AUDITORIA Y CONTROL

A partir de la puesta en vigencia de la R.T. N° 37, se suplantarán para el presente análisis la expresión Auditoría por Encargo de Aseguramiento.

Cuando se trata de la medición o indicadores de las capacidades organizacionales, el término Encargo de Aseguramiento se utiliza en un contexto más amplio: controlar, observar y supervisar las capacidades de una compañía. Los individuos que realizan auditorías de estados contables disponen de pautas que les sirven de ayuda en la evaluación de determinados activos. En nuestro caso dado generalmente por las normas contables. En cambio, si realizamos un Encargo de Aseguramiento de este tipo quiere decir que estamos interesados en que los activos inmateriales alcancen su estado óptimo, y no existirían pautas más allá de las dadas por el propio ente, por lo cual lo primero consistiría en definir un estado hipotético sobre estos activos, para así posteriormente poder realizar la labor del Encargo de Aseguramiento.

El objetivo del Encargo de Aseguramiento consistirá en analizar el examen de todos los activos inmateriales realizado por la empresa y la documentación de su existencia, su estado actual y, si es posible, opinar sobre su valor de manera cuantitativa. Los conocimientos resultantes de una auditoría de estas capacidades facilitarán la planificación de programas de capacitación, beneficiosos tanto para los empleados como para la empresa.

La realización de un Encargo de Aseguramiento no tiene sentido sin un plan estratégico de transformación de la empresa en una empresa que anhele ser competitiva globalmente. Esta valoración no puede estar alejada de la medición de

su rendimiento ni de la administración del conocimiento. Las medidas para la medición de estas capacidades son útiles por las siguientes razones:

- ✓ Confirman la capacidad de la organización para conseguir sus metas.
- ✓ Planificación de la investigación y el desarrollo.
- ✓ Aportación de información de base para los programas de recuperación.
- ✓ Aportación de enfoques para los programas de formación y educación organizacional.
- ✓ Cálculo del valor de la empresa.
- ✓ Ampliación de la memoria organizativa.

La tarea de seleccionar los procedimientos del Encargo de Aseguramiento, dependerán del tipo de activos que se quieran evaluar y de los aspectos que se quieran medir, todo esto siempre pre fijado por el ente. Los procedimientos de auditoría permiten al Contador determinar el estado actual de un aspecto. Existen muchos procedimientos de auditoría y cada uno de ellos pone un especial énfasis en aspectos concretos. Siempre teniendo en cuenta aspectos cualitativos, por sobre los cuantitativos. En la tabla siguiente se citan diversos ejemplos de procedimientos:

- Encuesta a los clientes
- Entrevistas a los clientes
- Análisis de los datos de ventas
- Análisis del coste de las ventas
- Investigación de mercados
- Auditoría de acuerdo
- Análisis de la competencia
- Análisis de los pagos
- Métodos para evaluar los activos de propiedad intelectual
- Análisis de la competencia
- Auditoría de contratos
- Encuesta orientada al know-how
- Análisis de pagos
- Métodos para evaluar los activos de infraestructura
- Investigación de modernidad
- Determinación de la aptitud para el fin
- Determinación del valor añadido

- Bases de datos
- Entrevista a los empleados
- Estándares de valoración
- Métodos para evaluar los activos centrados en el individuo
- Entrevista
- Test y valoraciones
- Recolección de conocimientos
- Autoevaluación
- Evaluación gerencial
- Evaluación entre iguales
- Análisis del historial
- Informaciones prospectivas
- Etc.

Los distintos procedimientos siempre evolucionan con el tiempo, y el profesional encargado de esa tarea es quien tiene que adaptarlos para que se ajusten a las necesidades de cada circunstancia; ya que ninguno de los métodos analizados en el presente es nuevo, y algunos se emplean fuera de su contexto cotidiano.

3 CONCLUSIONES

A modo de conclusión, para desarrollar ventajas a través de la gestión del capital humanos, será necesario el enfoque hacia dos factores: desarrollar capacidades organizacionales y entender las necesidades de los usuarios de la información. Quien este encargado del desarrollo del capital humano deberá alinear las prácticas analizando primero el entorno donde se desenvuelve la organización, liderar los procesos de diagnóstico organizacional conjuntamente con los líderes de la organización, para desarrollar prácticas que generen valor hacia los clientes y el ente mismo.

Adicionalmente será responsable del desarrollo de estas capacidades organizacionales a través de proceso de diagnóstico organizacional que permita definir en la organización el plan de desarrollo de capacidades organizacionales así

como los roles que serán necesarios que todos los líderes de la organización asuman en este proceso de implementación.

Asimismo se puede visualizar el papel que juegan los elementos constitutivos del capital intelectual, las dinámicas de las relaciones y establecer bases, con cierto grado de racionalidad, para apoyar la generación, distribución, asimilación, utilización y administración de estas capacidades organizacionales; ya que se concluye que dentro de los intangibles del ente, el capital humano, es uno de los principales generadores de valor agregado para los entes.

Entonces, la gestión del conocimiento y la administración de la información, están cambiando la forma en que se maneja hoy la economía de las organizaciones en un mundo globalizado. Es importante indicar que la mayoría de los elementos del capital intelectual son aceptados como activos en el ámbito de la gestión de empresas, siendo factores determinantes en la creación de beneficios y origen de ventajas competitivas para las empresas.

Las capacidades organizacionales son fundamentales para una posición competitiva de la empresa, y constituye una de las principales fuente de generación de valor frente a la competencia global. Por tanto, para adoptar decisiones eficientes, los gerentes necesitan un sistema de información que aporte información fiable, relevante y a tiempo sobre estos intangibles y su impacto en el rendimiento futuro de la empresa.

4 – PALABRAS FINALES

En síntesis, cerramos con la idea que para la competitividad global, es necesario un proceso de gestión de cambio en nuestras organización dándole el liderazgo a los desarrolladores del capital humano dentro del capital intelectual, para que sean los arquitectos organizacionales y conviertan la estrategia en acción convirtiéndose así en socios estratégicos que agreguen valor generando impacto financiero a través de sus procesos y practicas organizacionales.

5 - BIBLIOGRAFIA

EDVINSSON, L., & MALONE, M. S. (1997). INTELLECTUAL CAPITAL: REALIZING YOUR COMPANY'S TRUE VALUE BY FINDING ITS HIDDEN BRAINPOWER. NEW YORK: HARPER COLLINS.

GARCIA PARRA, M., SIMO, P. & SALLAN, J. (2008) "LA EVOLUCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS NUEVAS CORRIENTES", INTANGIBLE CAPITAL, BARCELONA, ESPAÑA

LISSARRAGUE, MIGUEL A. (2012) TESIS DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIA UNLP.

MORAN LOYOLA, A – [HTTP://WWW.INFOCAPITALHUMANO.PE](http://www.infocapitalhumano.pe) (2011)

RESOLUCIONES TECNICAS DE LA F.A.C.P.C.E.. ARG.

SADER, G., FICCO, C. Y GARCÍA, G. (2012), "EL PROBLEMA DE LA CONTABILIDAD Y LOS INTANGIBLES: UNA MIRADA DE ACERCAMIENTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS DE LA INFORMACIÓN Y MEDICIÓN". PONENCIA PRESENTADA EN LAS XXXIII JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD. U.N. TUCUMÁN.

SADER, G. Y FICCO C., (2014) "LA DIVULGACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD", CONGRESO REGIONAL ADENAG, VILLA MARIA

SADER, G. FICCO, C. & GARCÍA, G (2012). "EL PROBLEMA DE LA CONTABILIDAD Y LOS INTANGIBLES: UNA MIRADA DE ACERCAMIENTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS DE LA INFORMACIÓN Y MEDICIÓN". XXXIII JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD. UNT. EN CD ROOM

SADER, G. FICCO, C., GARCÍA, G. & MARTINEZ, N. (2014). "LA CONTABILIDAD COMO GENERADORA DE VALOR A LA LUZ DE LAS TEORÍAS DE LA AGENCIA Y DEL MERCADO DE VALORES EFICIENTE: EFECTOS EN LA VALORACIÓN DE EMPRESAS COTIZANTES. ANÁLISIS DE CASO". XXI J. DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS". 21P.

PUCHOL LUIS (2003) – "EL LIBRO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS" – ED. DIAZ DE SANTO

VAZQUEZ, R. & BONGIANINO, C. (2005). "LOS INTANGIBLES Y LA CONTABILIDAD", ERREPAR.

CORNA, D.; MAINERO V. (2016). "APORTES DEL CAPITAL INTELECTUAL A LA GESTIÓN DEL VALOR FRENTE A LAS NUEVAS REALIDADES SOCIALES" - V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA, II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA, I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA – UNVM

CORNA D.; JUAREZ N.; CÓRDOBA S.; BELFANTI P. (2015). "LOS INDICADORES CUALITATIVOS DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA TAREA DE ASEGURAMIENTO" - XXXVI JORNADAS UNIVERSITARIAS DE CONTABILIDAD Y V JORNADAS UNIVERSITARIAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD – UBA

FERNÁNDEZ, P. (1999). VALORACIÓN DE EMPRESAS. BARCELONA: ED. GESTIÓN 2000.

FICCO C.; BERSIA P.; MAINERO V. (2016). "INTANGIBLES Y VALORACIÓN DE EMPRESAS ¿QUÉ INFORMACIÓN REVELAN LAS EMPRESAS LÍDERES Y LAS PYMES QUE PARTICIPAN EN EL MERCADO DE CAPITALES ARGENTINO? - V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA, II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA, I CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA – UNVM

GARCIA, M.; SIMÓ, P.; MUNDET, J. & GUSMÁN, J. (2004). "INTANGIBLES: ACTIVOS Y PASIVOS". INTANGIBLE CAPITAL, 1, 70-86.

IASB (2004). INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD N° 38.

LA NACION "LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SON EL CORAZÓN PRODUCTIVO DE LA ARGENTINA" - (17/07/2016) ING. FRANCISCO CABRERA – SECRETARIO DE PRODUCCIÓN DE LA NACIÓN. [HTTP://WWW.LANACION.COM.AR/1918969-LAS-PEQUENAS-Y-MEDIANAS-EMPRESAS-SON-EL-CORAZON-PRODUCTIVO-DE-LA-ARGENTINA.](http://www.lanacion.com.ar/1918969-las-pequenas-y-medianas-empresas-son-el-corazon-productivo-de-la-argentina)

LISSARRAGUE, MIGUEL A. (2012) TESIS DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIA UNLP.