

CAPITAL INTELECTUAL Y EQUIPOS DE TRABAJO

TUTORA: **CYNTHIA BROMBERG**

REALIZADO POR: **KILLKENNY**

INTEGRANTES:

LILIANA DI TIRRO

NINA REHM

JOSE LUIS LEONE

RAUL BARREYRO

MARCELO LOPEZ

ERIC KRON

1ER. CUATRIMESTRE 1999

INDICE

INDICE *

OBJETIVO *

INTRODUCCION *

HACIA UNA NUEVA TRANSFORMACION ? *

DESAPARECEN LOS INVENTARIOS FISICOS ? *

TRABAJADOR INTELECTUAL SE BUSCA *

NUMEROS QUE AVALAN TENDENCIA *

CAPITAL INTELECTUAL *

DEFINICION DE CAPITAL INTELECTUAL *

COMPONENTES *

QUE HAY DETRÁS DE LOS NUMEROS ? *

LA CONTABILIDAD NO VALORA CAPITAL INTELECTUAL *

CAPITAL HUMANO *

CAPITAL ESTRUCTURAL *

CAPITAL CLIENTE *

AHORA LA INFORMACION ES EL NEGOCIO *

SKANDIA - CASO PRACTICO*

- RELATIONSHIPS AND GROWTH IN VALUE CLIENTES Y CRECIMIENTO EN VALOR *

CUSTOMER FOCUS TEAMS - EQUIPOS CON FOCO EN EL CLIENTE *

COMPETENCE PERSPECTIVE - PERSPECTIVAS DE COMPETENCIAS *

CONCLUSION DEL EQUIPO *

METODOLOGIA *

BIBLIOGRAFIA *

CONCLUSIONES INDIVIDUALES *

JOSE LUIS LEONE *

RAUL BARREYRO *

LILIANA DI TIRRO *

ERIC R. KRON *

NINA REHM *

MARCELO LOPEZ *

OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es analizar la evolución del concepto de Capital a través del tiempo, definir el Capital Intelectual, estudiar las partes en que se clasifica, según distintos autores, evaluar su medición y aplicar el concepto en los Equipos de Trabajo.

INTRODUCCION

..."El capital intelectual siempre ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos. Durante 60.000 años nuestros antepasados, los hombres de Cro-Magnon, vivieron al mismo tiempo que los de Neanderthal. Después, hace unos 30.000 años, éstos últimos desaparecieron.

¿Por qué sobrevivió una especie y la otra pereció?. Ambas se servían de herramientas y de lenguaje, pero los de Cro-Magnon tenían un calendario lunar y correlacionaron el transcurso de los días con los hábitos migratorios del bisonte, el alce y el ciervo rojo. Esta percepción quedó debidamente documentada en pinturas rupestres y en series de 28 muescas en astas de venado. Deseosos de comer carne, el hombre de Cro-Magnon aprendió que le bastaba ponerse al acecho ciertos días, jabalina en mano, en el paso de un río; mientras que el de Neanderthal parece haber dispersado imprudentemente sus hombres y sus recursos en busca de encuentros ocasionales. Asignó mal sus recursos y pereció. La diferencia estaba en el capital intelectual. " (Karlgaard)

..."Hubo una vez un tiempo en que la riqueza era elemental. Se poseía o no se poseía. Era sólida. Material. Y resultaba fácil comprender que la riqueza daba poder y el poder, riqueza."

... "La tierra era el capital más importante de todos. Era finita y eminentemente tangible. Se podía medir, cavar, revolver, pisar, sentir entre los dedos de los pies y dejarla correr entre los de las manos."

... "La riqueza se transformó cuando las chimeneas de las fábricas empezaron a poblar los cielos. Las máquinas y los materiales para la producción industrial, más que la tierra, pasó a ser la forma más necesaria de capital. Este capital también era finito y tangible."

... "A medida que los sectores de servicios e información crecen en las economías avanzadas, y a medida que la propia fabricación se informatiza, la naturaleza de la riqueza cambia necesariamente." (Toffler)

... "Hoy la creación de riqueza es un hecho mental. Las acciones de Microsoft se cotizan a diez veces su valor en libros, lo cual significa que 90 por ciento de su valor es intangible. Consiste en programación electrónica, marca de fábrica y fuerza de marketing, cosas todas que provienen del cerebro de alguien. Nadie sabe esto mejor que el mismo Gates, quien reveló en enero de 1997 a la revista Time el secreto del toque de Midas de Microsoft: "Nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos los productos basándonos en retroinformación hasta que son los mejores. Todos los años celebramos retiros para ponernos a pensar a dónde va el mundo". En otros términos, Gates trabaja sin cesar para aumentar el capital intelectual de Microsoft. " (Karlgaard)

..."Nadie compra una acción de Apple Computer o de IBM por los activos materiales de la firma. Lo que cuenta no son los edificios o las máquinas de la compañía, sino los contactos y el poder de su equipo de Marketing y Ventas, la capacidad de organización de su dirección y las ideas que bullen en el cerebro de sus empleados." (Toffler)

La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier compañía.

H.Thomas Johnson afirma: " el capital intelectual busca más allá activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse"

Capital intelectual es la suma de todo de lo que saben todos en una compañía, y que le da una ventaja competitiva. Es por sobre todo intangible, por lo que se hace difícil de identificar y más difícil aún, de desplegar de manera efectiva.

El conocimiento se ha transformado en el recurso más importante, más importante que la materia prima y hasta más importante que el dinero.

Administrar el Capital Intelectual debe ser prioritario para un buen negocio.

La Era Industrial fue suplantada por la Era de la Información. Las organizaciones de la Era Industrial estaban diseñadas para atraer capital financiero que se destinaba para desarrollar y administrar los recursos físicos que generaban riqueza.

En la Era de la Información, el conocimiento y la información son las verdaderas generadoras de la riqueza.

Los activos necesarios para crear riqueza en la Era de la Información son los intelectuales.

Muchos sabios hablan de un cambio de paradigma: está emergiendo una nueva economía basada en la información y en el conocimiento.

Esta economía de la información ha creado una nueva concepción en la administración de personal.

HACIA UNA NUEVA TRANSFORMACION ?

Si tomáramos cualquier bien o servicio, nos daríamos cuenta que casi $\frac{3}{4}$ partes del valor agregado implican conocimiento. Tomemos como ejemplo una laptop: el componente intelectual ha crecido, y el componente físico ha disminuido.

En el sector de servicios, más y más de lo que compramos es puro conocimiento. Estamos pagando por el "poder cerebral".

En la actualidad, las industrias que transportan información crecen a ritmos más acelerados que aquellas que transportan bienes.

El dinero se ha "desmaterializado", ahora es más etéreo, volátil y se convirtió en electrónico. El dinero es ahora solo una imagen.

La Guerra del Golfo desplegó el poder devastador de las "bombas inteligentes". Se logró una destrucción mucho más efectiva con menos pólvora. Ahora las batallas no las imaginaremos más en campos de batalla ni en fábricas, sino en lugares donde se maneja mucha información.

El economista Brian Arthur describe el cambio de la siguiente manera:

"En la vieja economía, la gente compraba y vendía recursos congelados- mucho material unido por poco conocimiento (ej.: un lingote de aluminio)

"En la nueva economía, compramos y vendemos conocimiento congelado –alto contenido intelectual y poco esfuerzo físico. (ej. software)

Además de las inversiones en Capital, las organizaciones también invierten a largo plazo en investigación y desarrollo, capacitación, etc. La contabilidad tradicional insiste en tratarlos como "otros gastos incurridos".

Las Inversiones de Capital en la Era Industrial y Las Inversiones de Capital en la Era de la Información alcanzan el mismo monto en 1991. Las erogaciones para adquirir tecnología de producción y las hechas para adquirir tecnología de información son similares para ese año. Desde entonces, las organizaciones han gastado más en equipos que juntan, procesan, analizan y distribuyen la información, en vez de gastar en equipos que estampan, cortan, ensamblan, levantan y manipulan al mundo de los productos físicos.

Cuando las inversiones en Investigación y Desarrollo empiezan a superar a las hechas en otras formas de Capital, se podría decir que la corporación está pasando de ser un "lugar donde se produce" a ser un "lugar donde se piensa".

Investigaciones realizadas han demostrado que el retorno sobre las inversiones en Informática es casi ocho veces mayor que el retorno producido por cualquier otro tipo de equipos. La relación de la TIR es de 8:1.

DESAPARECEN LOS INVENTARIOS FISICOS ?

Una de las ventajas más poderosas de la información es la habilidad de eliminar al máximo inventarios.

En vez de guardar piezas en producción "por las dudas", se las producen just-in-time. Se trabaja con inventarios mínimos necesarios.

La sustitución de inventarios por información ha modificado la forma de venta al por menor. Muchas ventas se hacen "a medida" del cliente.

Dentro de poco, podremos ir a un negocio, elegir un libro que nos interese, y conseguir una copia impresa al instante por una imprenta especial y encuadernada lista para llevar.!!

Podemos hablar de inventarios virtuales, donde no se almacena absolutamente nada, pero se vende de todo.

TRABAJADOR INTELECTUAL SE BUSCA

Las características básicas de este tipo de trabajador son:

ninguno es necesariamente gerente

existe empowerment

alto índice de rotación que permite a cada trabajador conocer lo básico del trabajo de los demás

Las promociones y despidos se deciden sobre la base de lo que la gente sabe y no depende de la antigüedad.

NUMEROS QUE AVALAN TENDENCIA

La información es la materia prima más importante para realizar el trabajo.

Aquellos que realizan trabajos rutinarios o que no exigen esfuerzo mental, son menos valorados por la organización y sus probabilidades de crecimiento tienden a ser menores cada día. Este tipo de tareas se mantiene estable ó crecen en países subdesarrollados con estructuras salariales poco complejas.

Evolución del tipo de trabajo:

Año	Producción	Servicios	Management y Administración	Técnicos y Profesionales
1900	73.40%	9.00%	13.30%	4.30%
1940	57.20%	11.70%	23.60%	7.50%
1980	34.20%	13.30%	36.10%	16.10%

Observamos como las áreas que requieren de mayor conocimiento, cobran mayor importancia con el correr del tiempo. Un ejemplo claro y cotidiano que sirve para reflejar esta situación la vemos en los avisos clasificados de los diarios, en la parte de búsquedas laborales. El nivel mínimo de formación cada vez va en aumento. Se necesita personal más capacitado.

CAPITAL INTELECTUAL

El recurso económico básico, el medio de producción, ya no es el Capital ni los recursos naturales. *ES Y SERA EL SABER.*

DEFINICION DE CAPITAL INTELECTUAL

Es la sumatoria de :

C.I. = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUCTURAL + CAPITAL CLIENTE

El Capital Humano es importante porque es la fuente de innovación. Pero un grupo de personas inteligentes no necesariamente hace a una empresa inteligente. Ejemplo de esto puede ser una universidad, conformada por un grupo de personas inteligentes, pero no son ejemplo de inteligencia colectiva brillante. Tiene que haber una complementación entre las inteligencias individuales. Una forma de lograr esto, es tratar de estandarizar la Calidad de Información (IQ) de los integrantes.

Compartir, transportar y aumentar conocimiento requiere de activos intelectuales estructurales, tales como sistemas de información, laboratorios, inteligencia competitiva y de mercado, conocimiento de canales de distribución, etc.

Al igual que el Capital Humano, el Capital Estructural sólo puede existir en un contexto donde haya una estrategia, un propósito.

El Capital Cliente es el valor de las relaciones entabladas entre la empresa y la gente con la que hace sus negocios.

El Capital Intelectual no sirve si no está en movimiento. De nada sirve tener a un genio encerrado en una oficina que no comparte sus conocimientos.

COMPONENTES

Annie Brooking	Thomas Stewart	L.Edvinsson & M.Malone
Activos centrados en el Individuo	Capital Humano	Capital Humano
Activos de Infraestructura	Capital Estructural	Capital Estructural
Activos de Propiedad Intelectual	Capital Cliente	Capital Clientela
Activos de Mercado		

Como podemos observar, tanto Stewart como Edvinsson &Malone coinciden en la clasificación que hacen del Capital Intelectual, mientras que Brooking hace una división más.

A grandes rasgos, lo que Stewart y Edvinsson & Malone consideran como Capital Estructural, Brooking lo diferencia en Activos de Propiedad Intelectual y Activos de Infraestructura.

Capital Humano: la educación, los conocimientos individuales, la destreza, la inventiva y capacidad de los empleados para llevar a cabo la tarea, o sea, el saber hacer.

Capital Estructural: los equipos, estrategia, cultura organizacional, programas, base de datos, estructuras y sistemas, rutinas y procedimientos organizacionales, marcas, patentes y secretos de fabricación.

Capital Cliente: lealtad y fidelidad del cliente, relaciones interpersonales empleado-cliente.

QUE HAY DETRÁS DE LOS NUMEROS ?

Cuando en el mercado de valores una acción cotiza dos ó tres veces más que su valor contable, significa que los intangibles –talentos individuales, eficacia del sistema de management, las relaciones con el cliente- aportan ese mayor valor por sobre los activos tangibles.

Cuando se invierte en empresas de la Era de la Información, se está comprando talento, capacidades, habilidades e ideas; es decir, Capital Intelectual en vez de Capital Físico.

Usted no compra Microsoft por sus fábricas de software; la empresa no posee fábricas.

Los trabajadores intelectuales han pasado de desempeñar un rol de apoyo a desempeñar un rol estelar.

Se puede decir que una empresa que no administra correctamente los activos intelectuales, no está prestando atención al negocio.

LA CONTABILIDAD NO VALORA CAPITAL INTELECTUAL

Los componentes del costo en un producto hoy mayormente son los de investigación y desarrollo.

El viejo sistema contable que refleja el costo del material y del trabajo sigue siendo aplicado pero a la hora de valorar intangibles, el sistema se viene abajo.

Algunas empresas nunca tuvieron activos para valorar (ej.: consultoras, agencias de publicidad, estudios jurídicos, etc.). Como tenían que medir algo, se les ocurrió medir el tiempo. Así es como determinan cuánto tiempo se le asigna a cada cliente.

El precio de la ignorancia es enorme. En un estudio de cómo invierten sus recursos algunos managers, Michael Porter encontró que "es más probable que se invierta en capitales físicos que en intangibles (cuyos retornos son más difíciles de medir). Para la mayoría de las compañías, las inversiones en planta y maquinaria (con un cash-flow fácil de medir) son valuadas con más certeza y se justifica más que las inversiones en Investigación y Desarrollo, capacitación u otras formas donde los retornos son más difíciles de cuantificar."

CAPITAL HUMANO

En un informe presentado en 1995 por el National Center on the Educational Quality of the Workforce (EQW), se demostró que en promedio, un incremento del 10% en el nivel de educación de la fuerza laboral condujo a un aumento del 8,60% en la productividad. En contra de un 3,40% de aumento en la productividad con un 10% de aumento en el stock de Capital. El valor marginal de invertir en Capital Humano es casi tres veces mayor que el valor producido por las inversiones en maquinaria.

Otro problema es el de identificar qué Capital Humano genera riquezas. Trabajos rutinarios o de bajos requerimientos de habilidad no genera ni emplea Capital Humano para la organización.

Se trata de aprovechar más lo que la gente sabe.

Desplegar a pleno el Capital Humano residente en las organizaciones, implica minimizar tareas rutinarias que no requieren de muchas habilidades, papeles inservibles, peleas internas improductivas.

En la Era de la Información nadie se puede dar el lujo de usar ineficientemente al Capital Humano.

Los líderes deben focalizar y amasar el talento donde se necesita, ya sea contratándolo ó enseñando.

El Capital Humano se disipa fácilmente; necesita ser amasado y concentrado.

Esquemáticamente, se podría clasificar a la fuerza laboral de la siguiente manera:

Difícil de reemplazar, Bajo valor agregado CAPACITAR	Difícil de reemplazar, Alto valor agregado CAPITALIZAR
---	---

Fácil de reemplazar, Bajo valor agregado AUTOMATIZAR	Fácil de reemplazar, Alto valor agregado DIFERENCIAR ó TERCERIZAR
---	--

Organizaciones inteligentes gastarán e invertirán lo menos posible en aquél trabajo que los clientes no valoran. Para la organización, el único Capital Intelectual es el que es difícil de reemplazar y reporta a la vez un alto valor agregado. Todo lo demás es un costo laboral.

En cada caso, la organización tiende a capacitar, automatizar, tercerizar o capitalizar, según le convenga.

Cuando el CEO dice "la gente es nuestro principal activo", se refiere a los situados en el cuadrante superior derecho; gente que sabe como servir a los clientes de una manera que le den a la empresa una ventaja.

No cualquier grupo es un lugar de aprendizaje; usted puede tomar a varias personas al azar y esperar de ellos que aprendan algo. Los grupos que aprenden tienen una característica particular: emergen por sí solos por común acuerdo.

Se denominan comunidades de práctica a los grupos que se forman de esta forma, donde uno va porque siente que va a aprender algo o porque tiene conocimientos que quiere compartir. A diferencia de los equipos, no reportan a ninguna autoridad superior, ni tienen agendas.

Una comunidad de práctica es voluntaria y no tiene un fin/objetivo deliberado.

Se encargan de dos tareas esenciales en la formación de Capital Intelectual: innovación y transferencia de conocimiento.

La inteligencia se convierte en activo cuando se crea un orden útil a partir de la inteligencia que flota libremente., esto es, cuando se le da un formato coherente.

Capital Intelectual es conocimiento útil embalado.

Mucho CI queda inexpresado; Stewart lo denomina conocimiento tácito. (ejemplos: experiencia adquirida para llevar a cabo determinadas cosas, relaciones interpersonales creadas con el tiempo, etc.)

Ya que no toda información tiene el mismo valor, se propone la siguiente clasificación:

1. 1. datos: "hace 23º grados"
2. 2. información: "es mucho para la época del año"
3. 3. conocimiento: el efecto invernadero es un problema mayor de lo que nos imaginábamos"
4. 4. sabiduría: todos hablan del clima, pero nadie hace nada al respecto

Se puede hablar de una depreciación del Capital Intelectual en el sentido de que el capital intelectual para el trabajo cotidiano cambia velozmente. Un trabajador intelectual necesitará estar constantemente actualizado.

Gran cantidad del conocimiento tácito escapa a la definición de Capital Intelectual porque es difícil de explicar y de ver. La gente sabe más de lo que piensa que sabe.

La gran virtud del conocimiento tácito, es que es automático. Pero cada virtud tiene sus contras, y el conocimiento tácito tiene las siguientes: puede ser erróneo, es difícil de cambiar, es difícil de comunicar. Conocimiento tácito se expande cuando la gente se reúne y se cuenta cosas.

Lo ideal sería explicitar el conocimiento tácito, de lo contrario no podrá ser examinado, mejorado o compartido. El que trata de administrar Capital Intelectual, debe, como primer medida, separar conocimiento de ruido. Conocimiento que no es útil para determinada empresa se considera ruido.

La mayor parte del Capital Intelectual es tácito.

CAPITAL ESTRUCTURAL

Según Peter Drucker, en la era industrial el trabajador necesitaba del capitalista mucho más que lo que el capitalista necesitaba de él.

En la sociedad del conocimiento, es más lógico pensar que el capitalista necesita mucho más del trabajador intelectual.

Lo que los líderes tienen que hacer es contener y retener conocimiento para que se convierta en propiedad de la empresa. Eso es Capital Estructural.

Hasta la gente más inteligente necesita mecanismos para ensamblar, empacar, promover y distribuir los frutos de sus conocimientos. Dice Peter Drucker: "Sólo las organizaciones pueden proveer de continuidad básica que necesitan los trabajadores intelectuales en aras de la efectividad."

El Capital Estructural pertenece a la organización. Puede ser reproducido y compartido. Tecnologías, inventos, datos, publicaciones y procesos pueden ser patentados, registrados o protegido por leyes. Entre los elementos del Capital Estructural se encuentran la estrategia y cultura, estructuras y sistemas, rutinas y procedimientos organizacionales.

El Capital Humano se tornó más productivo gracias a procesos estructurados y accesibles. El conocimiento almacenado en bases de datos hace más fácil consultar los conocimientos de colegas.

Una forma de incrementar el Capital Estructural es hacer una lista de las cosas que se hicieron bien y de las que se hicieron mal. Así, cuando haya que encarar un proyecto similar, se puede partir de una base. Por eso es muy importante "apalancar" (como un efecto leverage) lo que aprendemos para poder realizar el trabajo mejor y en forma más rápida. El éxito se puede medir también por la cantidad de errores repetidos.

Es sorprendente que tan mal las compañías organizan el conocimiento acerca de sus proveedores, clientes y competidores. Existe un cambio que va de preguntarse ¿Cómo consigo la información que necesito? a ¿Cómo aprovecho al máximo la información?

La excelencia viene de hacer elecciones más inteligentes.

El Capital Estructural puede mejorar el flujo del conocimiento.

La forma que tienen las corporaciones de mejorar su productividad, es adaptando su maquinaria organizacional, su Capital Estructural, para acelerar el flujo del conocimiento a través de la organización.

Si las organizaciones funcionales tendían a convertirse en rígidas y no se adaptaban bien al cambio, esos no eran atributos malos para una economía de producción masiva, donde ventaja competitiva y valor agregado provenía de producir y entregar enormes cantidades de productos/servicios idénticos y baratos.

Si promueve a la gente que hace el mejor trabajo de compartir conocimientos, no necesita de otros incentivos. Empresas basadas en el conocimiento no tendrán éxito si mantienen inmóviles a sus principales activos.

Capital Estructural toma lo que yo sé y se lo transfiere al cliente. Aquellos que sepan aprovechar mejor de la abundante información existente, serán más exitosos económicamente.

Podemos deducir dos propósitos del Capital Estructural. Uno es generar conocimientos compartidos entre los integrantes de la organización, para preservar el aprendizaje que de otra forma se pueden perder.

El segundo propósito del Capital Estructural es conectar a la gente con datos, expertos y experiencia sobre una base jus-in-time.

Se necesita de un sistema y de una cultura que permitan la fluidez del conocimiento por toda la organización, si se quiere obtener resultados de las inversiones en conocimiento.

Hay que distinguir entre la información que se le pone enfrente a uno, y la información que la persona toma voluntariamente para sí. La mayor parte de la información nos la ponen enfrente.

El objetivo no es llenar de conocimiento a la mayor cantidad de personas posibles, sino mejorar el retorno sobre el Capital Intelectual.

Modos de mejorar el conocimiento:

1. 1. aumento por medio de la especialización
2. 2. simplificación y automatización
3. 3. administración de inventario

Se podría definir al Capital Estructural como "la razón por la cual gente inteligente vendrá a trabajar acá y se quedará".

CAPITAL CLIENTE

Cualquier empresa con clientes habituales tiene Capital Cliente. Se puede definir como las relaciones interpersonales empleado-cliente.

De las tres categorías de Capital, la del Cliente es la más obvia para valuar.

El Capital Cliente es probablemente el activo intangible peor administrado de todos.

Tipos de Clientes:

Hipotéticos: Objetivo para ofrecerles productos y servicios.

Potenciales: Es necesario validar el perfil de cada cliente hipotético para convertirlo en cliente potencial.

Campeones: Individuo que pertenece a la organización cuyo perfil se ajusta al perfil de nuestra empresa y trabaja para apoyar la venta de productos y servicios. Son agentes internos con capacidad para influir a la venta.

Cliente: Individuo que ha comprado productos y servicios.

Influentes: Individuo que pertenece al cliente y que fomenta activamente los productos y servicios

En una economía del conocimiento, los clientes poseen mucha más información que antes. Antes se trataba de algo más secreto. La disponibilidad de esta información ha cambiado la balanza del poder a favor del cliente.

Información compartida tiene más valor.

La información sobre clientes siempre es la más valiosa.

Un buen administrador tendrá que ser capaz de buscar información en cualquier parte de la cadena de valor y colocarla en el lugar donde genere un mayor retorno. Para eso, tendrán que hacer las siguientes tres preguntas:

1. 1. Qué información maneja el negocio?
2. 2. Quién la tiene?
3. 3. Para quién tiene mayor valor?

Es importante que las empresas administren sus relaciones con los clientes de formas innovadoras.

AHORA LA INFORMACION ES EL NEGOCIO

La revolución de la información "reinventó" el negocio, la vida económica y la sociedad.

Veremos como la gente que trata de administrar el conocimiento corporativo se enreda con problemas acerca de la toma de decisión acerca de juzgar cuál conocimiento es importante y cuál no. Otro problema ha sido el querer tratar de medir al "sector informativo" en términos de moneda.

La economía de la información continúa expandiéndose: sólo basta observar el crecimiento de la informática, comunicaciones, etc.

Es necesario concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el Capital Humano, Capital Estructural y Capital del Cliente como en sus interacciones, no debe confundirse la economía "real" con la "intangible". Antes, la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.

SKANDIA - CASO PRACTICO

"Security for Generations"

- RELATIONSHIPS AND GROWTH IN VALUE - CLIENTES Y CRECIMIENTO EN VALOR

Lars-Eric Petersson, President and Ceo

"...Una de nuestras principales tareas es continuar creando un crecimiento sustentable y a largo plazo para nuestros inversores. Esto incluye educación y desarrollo del Capital Intelectual de Skandia - capital visto como la diferencia entre el valor de mercado de la Cia. u su valor contable..."

"...En Skandia hemos mantenido que nuestras verdaderas ganancias sustentables son derivadas desde la interacción entre nuestro Capital Intelectual y el Capital Financiero. A través de herramientas de medición como el navegador Skandia y a través de un trabajo continuado desarrollando nuevos métodos de trabajo, competencias y procesos de valor agregado, nosotros estamos haciendo visible el capital invisible..."

" Skandia crea crecimiento en valor a largo plazo invirtiendo en su relación con los clientes. Pero adoptando un gran foco en el cliente, nosotros hacemos más que crear valor. Nosotros también contribuimos al éxito y al crecimiento en valor de nuestros clientes..."

CUSTOMER FOCUS TEAMS - EQUIPOS CON FOCO EN EL CLIENTE

"Para fortalecer nuestros negocios con varias de nuestras categorías de clientes, la función de servicio al cliente de la Cia. adquirió una nueva estructura durante el año. La unidad fue organizada en equipos con foco en el cliente..."

"Una vez que la nueva estructura de equipo tuvo lugar, fue necesario comunicar y entender que era importante para el éxito del equipo. Esto condujo a la creación un navegador Skandia especial para cada equipo, el cual es también la base del sistema de bonos..."

COMPETENCE PERSPECTIVE - PERSPECTIVAS DE COMPETENCIAS

Employee Thrust - Empuje de los Empleados

"Un programa de gerenciamiento por objetivos (MBO) está en progreso para incrementar el nivel de competencia y motivación entre los empleados. Este proceso interno comienza primero definiendo los objetivos de la Cia., Siguiendo con los objetivos por departamentos y finalizando con los objetivos individuales. Para seguir impulsando la motivación, el logro de los objetivos de la Cia. están unidos al sistema de recompensas individuales. Para soportar este proceso, Skandia está llevando actividades tales como rotación obligatoria de las tareas, entrenamiento de liderazgo y actualización de las competencias internas."

	1997	1996	1995	1994
FINANCIAL FOCUS				

Return on Capital Employee (%)	21,9	27,1	28,7	12,2
Operating result (MSEK)	1,027	579	355	115
Value added / Employee (MSEK)	2.616	2.206	1.904	1.666
CUSTOMER FOCUS				
Number of contracts	189.104	133.641	87.836	59.089
Savings / Contract (MSEK)	499	396	360	333
Surrender ratio (%)	4,4	4,4	4,1	4,2
Points of sale	45.881	33.287	18.012	11.573
HUMAN FOCUS				
Number of employees full-time	599	418	300	220
Number of managers	88	86	81	62
Of whom, women	50	27	28	13
Training expenses /Employee (MSEK)	2,7	15,4	2,5	9,8
PROCESS FOCUS				
Number of contracts / Employee	316	320	293	269
Adm. Expenses/gross premiums written (%)	3,5	2,9	3,3	2,9
IT expenses/Adm. Expenses (%)	8,1	12,5	13,1	8,8
RENEWAL & DEVELOPMENT FOCUS				
Share of gross premiums written from new launches (%)	0,9	23,7	49,2	11,1
Increase in net premiums written (%)	31,9	113,7	29,9	17,8
Development expenses/Adm. Expenses (%)	9,8	9,9	10,1	11,6
Share of stuff under 40 years (%)	76	78	81	72

CONCLUSION DEL EQUIPO

El Capital Intelectual estuvo presente como factor generador de riqueza desde la aparición del hombre pero no se conocía en forma manifiesta como concepto. Tampoco se identificaban como parte integrante del Capital. Se medían las "consecuencias" (el arco, las carabelas, las máquinas, las finanzas, etc.) y se dejaba de lado el "origen", personas o grupos que eran los visionarios y creativos.

Todas las formas de Capital vistas anteriormente componen el Capital Intelectual, y su medición y gestión es la nueva herramienta que las organizaciones tienen a su alcance. Creatividad y método para obtener esta información y administrar estos activos harán que las organizaciones fracasen o sean exitosas.

Los equipos están formados por personas, cada una con sus habilidades y conocimientos individuales. Las organizaciones, con un objetivo claro, intentarán obtener el máximo beneficio

de sus activos, para lo cual deberán hacer que las metas de sus equipos estén alineadas con las metas de la organización. Además, deberán saber gerenciar y medir esta gestión con una periodicidad tal que permita anticipar los problemas futuros. De esta manera podrán lograr en definitiva su misión.

Fomentar el trabajo en equipo permite crear Capital Humano. La formación de equipos de trabajo dentro de la organización permite potenciar los talentos individuales, los que, a través de la comunicación hacen que el conocimiento quede en la empresa, aumentando así el Capital Intelectual.

Una cultura de trabajo en equipo con sistemas de compensaciones y recompensas que la soporten, son una estrategia que permite administrar el Capital Intelectual de la organización.

METODOLOGIA

Reunión del equipo para acordar calendario y tareas

1. 1. Recopilación de información
2. 2. Distribución de la tarea
3. 3. Análisis de la información relevada
4. 4. Debate
5. 5. Acuerdo
6. 6. Realización
7. 7. Revisión
8. 8. Entrega

BIBLIOGRAFIA

- EL CAPITAL INTELECTUAL, Annie Brooking, Editorial Paidós Empresa 53, Barcelona, 1997.
- INTELLECTUAL CAPITAL: THE NEW WEALTH OF ORGANIZATIONS, Thomas S. Stewart, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York, 1997.
- EL CAPITAL INTELECTUAL, L. Edvinsson y M. Malone, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.
- EL CAMBIO DEL PODER, Alvin Toffler, Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1990.
- REPORTE CAPACITACION Y DESARROLLO, Año 2, N° 18, Mayo 1999.
- REPORTE CAPACITACION Y DESARROLLO, Año 1, N° 13, Dic. 1998.
- SUPLEMENTO "CUSTOMER VALUE" (SKANDIA), Annual Report 1996.
- TRASPASO DEL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LOS OPERARIOS POR MEDIO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, Leó Felipe Rodríguez, Artículos en línea, <http://kaos.mty.itesm.mx/Equipos.html>, 1997.

CONCLUSIONES INDIVIDUALES

JOSE LUIS LEONE

La conclusión final la voy a dividir en dos partes, una en relación con los contenidos del trabajo y otra respecto del equipo del cual formo parte y de la cátedra en general. Con relación al primer punto me resulto muy importante todos los conceptos teóricos aprendidos durante la investigación y realización del trabajo, considero que si bien hay mucho escrito sobre el tema la cultura de las "personas primero" recién comienza en nuestro país.

En relación con mi equipo me resulto altamente gratificante trabajar con mis compañeros, me divertí muchísimo generando el video que hicimos considero que realmente funcionamos como equipo, aportando ideas, participando, respetándonos mutuamente y siendo creativos, agradezco a mis compañeros el haberme hecho sentir integrado al grupo en todo momento. A los docentes el demostrarme que es posible trabajar en un ambiente de libertad y respeto de las individualidades y lograr igualmente los objetivos deseados

RAUL BARREYRO

A través de este trabajo me di cuenta que los ciclos del tiempo se repiten, cuando creía que el hombre se había transformado en un engranaje mas en un ciclo sin fin de producción, estos autores me han devuelto el principio de que cada individuo con su capacidad vivida puede transformar el medio donde se desenvuelve y además que el nuevo medio de producción no podrá ser expoliado.

Los equipos de trabajo serán el medio para un nuevo desarrollo social e individual que devolverá al hombre a su lugar en el universo.

LILIANA DI TIRRO

Muchas veces había oído la frase "trabajar en equipo", pero nunca había participado de uno. Cuando formamos el equipo al principio del cuatrimestre, me sentí muy motivada y todos trabajamos con ganas. Pero en el momento de preparar el trabajo final, note una especie de desorganización y desorientación en equipo. Particularmente el tener que preparar un video me asustaba un poco y creía que era casi imposible. Luego de un pequeño periodo todo comenzó a funcionar bien, nos asignamos las tareas y nos pusimos a trabajar. Ahora que el trabajo esta finalizado puedo decir que fue una experiencia muy enriquecedora: tanto por los conocimientos que adquirimos sobre el tema que tratamos - Capital Intelectual -, como por la evolución que logramos en el equipo. Cuando vimos por primera vez el video terminado (que tanto me preocupaba) sentí una enorme satisfacción.

Esta es la primera materia que curse en esta facultad donde encuentro tan revalorizado el factor humano, no solo por los temas teóricos sino por la gran participación y libertad de expresión que esta cátedra nos permitió. - permanente atención en el Capital Intelectual -

ERIC R. KRON

No fue para nada fácil trabajar en un equipo tan heterogéneo como el nuestro. Por un lado, vivimos en carne propia el tema de trabajar en un equipo multicultural. Por el otro lado, formar un equipo donde se mezclan generaciones distintas tampoco es sencillo, ya que cada integrante,

según a la generación que pertenezca, tiene otra experiencia de vida a los demás; son formas de pensar diferentes y experiencias diferentes.

Fue la primera vez que tuve que editar un video. Al principio me sentía un poco desconcertado, porque no sabía exactamente como encararlo, pero con el correr del tiempo y el esfuerzo del equipo, las cosas se iban clarificando. Como experiencia fue sensacional, particularmente cuando se van concluyendo etapas. Parafraseando un famoso dicho, me paraba y pensaba: "Hemos ganado una batalla, pero todavía no hemos ganado la guerra."

Cada paso fue difícil, pero no imposible. Creo que tuvimos problemas en cuanto a la administración del tiempo. Casi nunca contamos con tiempo de sobra, siempre se terminaba todo sobre el ultimo minuto; esto hacia que las cosas no se pudieran discutir de la forma mas apropiada posible.

NINA REHM

Me resulta muy difícil mantenerme a la par de los demás integrantes por las dificultades lingüísticas principalmente. Se hace difícil seguir el ritmo de las conversaciones que se llevan a cabo en un idioma que uno no domina; también es difícil opinar, porque primero hay que entender lo que se dijo, y cuando se penso en algo, el tema de conversación era distinto.

La forma de trabajar es muy diferente a la que estoy acostumbrada; sabiendo con dos meses de antelación que había que hacer el trabajo, se hizo todo a ultima hora. Uno tiene ciertos compromisos que no puede estar cancelando a ultimo momento.

MARCELO LOPEZ

Mi análisis consta de dos partes:

Sobre el Trabajo Práctico: Esta tendiente realidad del Capital Intelectual es una herramienta poderosísima de motivación para el personal, con sus consecuentes efectos en los logros de equipo y objetivos de la Cía. El flujo de información baja con objetivos generales involucrando al personal en cada etapa y vuelve en forma de ratios precisos, cuantitativos y comparativos período a período del desempeño de todos los actores. Es una herramienta disponible y utilizable.

Sobre el Trabajo en Equipo: Fue divertido, interesante, creativo, desafiante, laborioso e innovador el sentir y pensar en todas las tareas que acordamos hacer, dividimos, juntamos, realizamos, debatimos, le dimos forma y terminamos. Es para resaltar el compromiso, la dedicación y la actitud positiva de casi todos, especialmente de aquellos que dejaron trabajo , hijos y esposa/o y no se excusaron, para cumplir este objetivo con calidad. A todos ellos les agradezco haberme permitido formar parte de Killkenny, nuestro grupo.