



Guión de la presentación

- El valor de la GC
- Posicionamiento de los programas de GC
- Materialización de un programa GC. Resultados y outputs
- Evaluación de programas
 - Necesidad de la evaluación
 - Evaluación a corto plazo (uso del sistema)
 - Evaluación a largo plazo (la GC en la estrategia de gestión del CI)



El valor de la GC

- Herramienta de valor estratégico para asegurar la competencia de las organizaciones en un entorno altamente competitivo
- La globalización y la necesidad de optimizar inversiones ha llevado a buscar “nuevas formas de riqueza” y de generar valor.
- La GC es el último gran paradigma en la gestión basado en la concepción de que el conocimiento y la capacidad de innovar es el principal recurso (el único capaz de asegurar una ventaja competitiva sostenible)



El valor de la GC

- Guiados por esta promesa, numerosas organizaciones han iniciado programas de GC.
- La práctica de la GC se ha formalizado las obras de autores como Nonaka, Prusak, Davenport, Sveiby, etc.
- Estos programas suelen regirse por unas pautas comunes, dado que existe un acuerdo generalizado sobre qué es gestión del conocimiento, cómo plantearla, cuales son las herramientas y la infraestructura técnica que exige



El valor de la GC

- En todos los casos se parte:
 - Del reconocimiento del valor estratégico del conocimiento existente en la propia organización y
 - Del conocimiento generado a partir de las interacciones de la organización con sus clientes, proveedores y socios.
- La GC ha dado una visibilidad mayor a un tipo de conocimiento e información que había sido dejado de lado en los modelos de gestión de información tradicionales (la experiencia acumulada por la propia empresa)



El valor de la GC

- “El proceso de mejorar y articular las competencias y el conocimiento experto de los empleados, soportado por la tecnología de la información” **Chong** (2000)
- “El proceso de creación, validación, presentación, distribución y aplicación del conocimiento” **Bhatt** (2001)
- “La comunicación, captura de las mejoras prácticas y compartirlas para reutilizar lo que se ha aprendido con anterioridad” **Botkin(2001)**
- Estas limitaciones se limitan a la gestión de repositorios documentales de lecciones aprendidas, bases dedatos, etc., evitando incluir la gestión de otro tipo de activos “intangibles”.



Las perspectivas de la GC

- Sin embargo, al igual que existe un acuerdo en la filosofía y las pautas generales, también existen algunos desacuerdos, por ejemplo:
- ¿dónde se debe situar la práctica de la GC en el marco organizativo?
- ¿está delimitado el alcance de la GC por la aplicación de una u otra tecnología?
- ¿cuál es el nivel de participación que se requiere por parte de RRHH?



La responsabilidad de la GC

- **Recursos Humanos:** la GC requiere importantes cambios organizativos y culturales que hagan posible una actitud de colaboración y trabajo en equipo
- **Calidad:** son los garantes del conocimiento sobre procesos de trabajo formalizados en normas técnicas y procedimientos
Han liderado iniciativas encaminadas a fomentar y formalizar la participación y la innovación (círculos de calidad, programas de mejora continua)



La GC como gestión de información

- La GC puede verse como la evolución de los programas de gestión de información y adopción tecnológica tradicionales.
- La GC amplía el alcance de estos programas (la GI se había centrado en información estructurada y en la procedente del entorno exterior):
 - El conocimiento disponible en la organización
 - Información no estructurada (documentos, sistemas de mensajería, groupware, etc.)



Materialización de un programa GC

- Desde una perspectiva práctica, un programa de gestión tienen como objetivos:
 1. Generar una infraestructura técnica y un marco cultural que permita capturar, formalizar, compartir y reutilizar el conocimiento disponible en la organización y en su entorno inmediato
 2. Formalizar o hacer explícito el conocimiento clave de la organización, y vincular este conocimiento con los procesos de negocio críticos para la organización.

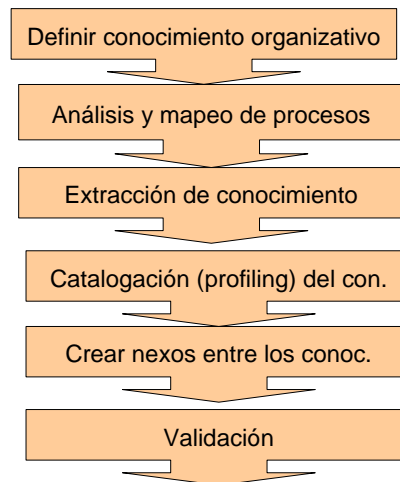


Materialización de un programa GC

- En este sentido, la GC retoma el viejo “lema” de la gestión de información: para poder hacer un trabajo efectivo, el trabajador debe disponer de toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas en su puesto de trabajo.
- La conveniencia de partir del análisis de los procesos de trabajo se ha recogido en distintas metodologías de implementación de GC.



Materialización de un programa GC





Outputs de un programa GC

■ De carácter “documental”

1. Memorias corporativas, recogen la experiencia adquirida por la organización en diferentes proyectos o casos. Son “las mejores prácticas” o “lecciones aprendidas”

Su objetivo es facilitar la reutilización de las experiencias exitosas y evitar aquellas que no lo han sido.

2. BBDD para capturar sugerencias y mejoras sobre los procesos, clientes, prospectos, etc.



Outputs de un programa GC

3. **Foros de discusión**, permiten la interacción entre empleados, socios y clientes.

Se hace hincapié en que estas interacciones queden documentadas (es decir, se conviertan en conocimiento explícito) para que puedan reutilizarse.

4. **Directorios de competencias**, taxonomías que representan el conocimiento crítico para la organización. En ciertos casos equivale al concepto de “mapas de conocimiento”. Normalmente serán responsabilidad de los departamentos de RRHH.



Outputs de un programa GC

5. **Directorios de expertos**, sitúan a cada empleado dentro de la estructura de competencias. Dejan constancia de “quién sabe de qué”.

Evolucionan de forma dinámica a partir de los contenidos publicados y de las interacciones registradas en los foros de discusión.

Cumplen una función como “localizadores de experiencias previas y conocimiento experto” para el resto de empleados.



Outputs de un programa GC

■ **Otros outputs serían:**

1. La estructura tecnológica
2. Programas de comunicación regulares que den a conocer en qué consiste la gestión del conocimiento, qué se pretende y por qué es importante.
3. Sesiones presenciales de colaboración e intercambio de experiencias entre equipos
4. Programas de “tutorización” que hagan posible la transferencia del conocimiento tácito



Nota: tipos de conocimiento

	tácito	explícito
De tácito a:	Socialización	Externalización
De explícito a:	Internalización	Combinación



Outputs de un programa GC

- El explícito puede capturarse fácilmente a través de manuales, procedimientos y compartirse fácilmente a través de cursos y documentos
- El tácito es el interno que tiene cada persona, su formalización y transferencia es compleja. Suele convertirse en know-who.
- De acuerdo con este cuadro el primer conjunto de outputs facilitan la externalización y la combinación. El segundos facilita la socialización.



Evaluación de programas GC

- Un programa de GC exige inversiones y cambios organizativos que debemos justificar desde una perspectiva financiera.
- Intuitivamente, cualquier iniciativa que tenga como objetivo fomentar la participación del empleado, la colaboración y aumentar la base de conocimiento debe resultar positiva.
- Esta intuición resulta tan obvia que ha hecho que en muchos casos no nos detengamos a evaluar la rentabilidad de los programas de GC



Evaluación de programas GC

- Las restricciones presupuestarias obligan a justificar el ROI y los beneficios de un programa de GC.
- El problema es ¿es posible cuantificar los beneficios de un programa de GC?
- Se trata de un aspecto complejo, que nos lleva a plantear la evaluación desde dos perspectivas:
 - a) A corto plazo: evaluación del uso y que se hace del sistema
 - b) A largo plazo: en qué medida el programa de GC impacta en el capital intelectual de la organización.



Evaluación a corto plazo

- Evaluaremos el uso que se hace del sistema. Se hará de forma continuada durante toda la vida activa del sistema.
- La evaluación incluiría:
 - a) **Métricas para controlar la utilización del sistema**, su aceptación y uso (en los procesos de externalización, combinación e internalización)
 - b) **Métricas para evaluar el nivel de interacción** que se produce entre los agentes que interactúan en el sistema, en los procesos de socialización.



Métricas evaluación del uso, 1

- Conjunto intuitivo y simple de métricas que nos aportarán una imagen sobre el uso y la aceptación del sistema por parte de la organización.
- N° de documentos publicados
- N° de documentos publicados en colaboración
- N° de documentos aceptados por los moderadores del sistema
- N° de cambios o revisiones que ha necesitado un documento



Métricas evaluación del uso, 2

- N° de sugerencias enviadas
- Porcentaje de sugerencias aceptadas e implementadas
- Cobertura del directorio corporativo y de competencias
- Detalle en codificación de competencias
- A partir de las valoraciones sobre los documentos emitidas por otros miembros de la organización, documentos reutilizados, valorados positivamente, negativamente, etc.
- Número de visitas o "hits" que ha recibido un documento



Métricas evaluación del uso, 3

- Número de postings enviados a foros
- Número de consultas a los foros
- Número de mensajes generados por posting en un foro de discusión
- Número de consultas al directorio de competencias
- Uso del sistema en la realización de propuestas comerciales
- Uso del sistema en la planificación de proyectos (identificación de recursos y configuración de equipos)
- Uso del sistema en procesos de RRHH como la evaluación, la gestión de competencias y autoaprendizaje.



Métricas para la interacción

- Los programas de GC tienen como objetivo fomentar la participación y el trabajo en equipo y compartir experiencias.
- Estas interacciones constituyen parte del llamado "capital social"
- El número de interacciones está directamente relacionado con el nivel de confianza y compromiso existente entre los miembros de la red, y su rendimiento
- En el estudio de las interacciones, una línea prometedora y que ya ha sido aplicada con éxito es el SNA (Social Network Analysis).



Métricas para la interacción

- Se define como "el mapeo y la medición de las relaciones y flujos entre grupos, organizaciones, ordenadores y otras entidades para procesar información y conocimiento"
- SNA se toma de las ciencias sociales. Pretende representar gráficamente y mediante indicadores la riqueza de las interacciones existentes.
- SNA genera una representación gráfica de la red y sus interacciones. Los nodos de estas gráficas son personas y grupos y los arcos las relaciones o flujos



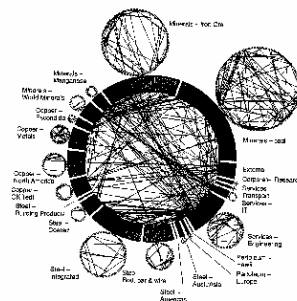
Métricas para la interacción

- A partir de esta representación gráfica podremos identificar:
- Qué agentes son los más requeridos por el resto de miembros del grupo
- Qué agentes juegan un papel “central”, (por ejemplo por su capacidad de coordinación)
- Qué agentes se sitúan en la periferia, señal de algún tipo de problema
- Las interacciones entre grupos, equipos y departamentos.
- Agentes “sobrecargados” e “infrautilizados”



Métricas para la interacción

- Los resultados deben tomarse con cautela, y que el SNA es la base de posterior análisis, y una misma observación puede deberse a distintos motivos





Métricas para la interacción

- Número de enlaces por agente (indica la densidad de la difusión del conocimiento)
- Frecuencia de las interacciones (intensidad de las interacciones para obtener conocimiento)
- Agentes que reciben un mayor número de “nominaciones” – identifica a los expertos a los que recurren sus compañeros
- Ratio de enlaces internos entre enlaces externos
- Nº de interacciones dentro del grupo
- Nº de interacciones con el exterior.



Evolución a largo plazo: KM y CI

- A largo plazo, la puesta en marcha de un programa de GC se traducirá en unas métricas más positivas en el rendimiento de la organización y en un incremento de su “capital intelectual”.
- Este hecho objetivo demostraría los beneficios de nuestro programa de GC.
- Además, existen métodos diseñados para calcular el capital intelectual (CI) de una organización



Evolución a largo plazo: KM y CI

- El CI – o los activos intangibles de un organización –son factores como el conocimiento de los empleados, o la fortaleza de las relaciones con clientes, proveedores, la imagen de marca, etc., que originan un porcentaje importante del valor de la empresa, y que no se reflejan en los libros contables.
- Edvinsson “la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnologías,, relaciones con clientes y competencias profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado



Evolución a largo plazo: KM y CI

- El CI constituye la base del valor de muchas organizaciones y de su capacidad de ofrecer servicios y productos innovadores que garanticen su pervivencia en e futuro.
- El “valor” del capital intelectual de una empresa corresponde a la diferencia entre el valor de la empresa en el mercado y el valor real de sus activos tangibles. Un ejemplo citado con mucha frecuencia es el de Microsoft, cuyo valor en el mercado en 2000 llegó a ser 13.3 veces mayor que su valor contable.



Evolución a largo plazo: KM y CI

- Se ha señalado la atención que los agentes que operan en los mercados financieros prestan a los recursos intangibles a la hora de aconsejar la compra/venta de acciones.
- No todos los activos intangibles tienen el mismo impacto en la percepción del mercado. Algunos autores señalan que las cuotas de mercado y su crecimiento son muy valorados, mientras que otros indicadores como la inversión en formación o la satisfacción del cliente reciben una valoración muy baja.



Evolución a largo plazo: KM y CI

- Si un programa de GC tendrá como objetivo mejorar y optimizar el CI, necesitamos un sistema para medir éste
- Se han propuesto distintos modelos para medir el CI. Los sistemas clásicos son:
 - Skandia Intellectual Capital Model de **Edvinsson**
 - El Intangible Asset Monitor de **Sveiby**
 - **Etc.**
- Todos ellos proponen un modelo de activos intangibles y unas métricas o indicadores que permitirán medir el capital intelectual de una empresa



Modelos clásicos: Skandia

- El valor de mercado de una empresa sería el resultado de sumar su capital financiero con su capital intelectual.
- El capital intelectual incluye **Capital Humano** y **Capital Estructural**.
- El **Capital Humano** se refiere “conocimiento, competencias, capacidad de innovar y capacidad de los empleados de una organización de completar sus tareas”; también incluye a los valores, cultura y filosofía de la organización.
- El **Capital Estructural** sería “el hardware, software, bases de datos, estructura organizativa, patentes, marcas y el resto de activos que permiten la productividad de los empleados: todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a casa”.

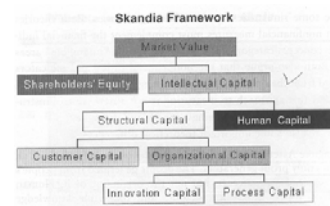


Modelos clásicos: Skandia

El Capital Estructural incluye al “Customer Capital” y el “Capital organizativo”.

El Customer Capital se refiere a la relación de la empresa con sus clientes, reputación, proveedores, etc.

El capital organizativo incluye la propiedad intelectual, procesos, sistemas de información, bases de datos, etc.)





Modelos clásicos: Skandia

- En mayo de 1995 Skandia publicó el primer informe anual sobre capital intelectual, como un suplemento al informe anual de la empresa (de carácter financiero).
- En el informe de Skandia se propone un método de presentación de los activos llamado “Skandia Navigator”, en el que se presentan una serie de métricas en cinco áreas o grupos:
 - a. Financiero
 - b. Relativos al cliente
 - c. Relativos a los procesos
 - d. Renovación y desarrollo
 - e. Recursos humanos

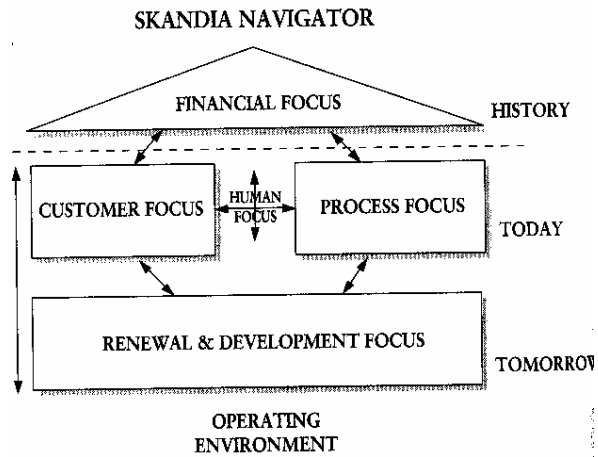


Modelos clásicos: Skandia

- Los indicadores del Navigator irán desde indicadores clásicos como gasto en marketing por cliente, ingresos por empleado, etc., hasta otros menos habituales (días dedicados a visitar a clientes, número de portátiles por empleado)
- Navigator no sólo capturaría datos y ratios, sino también presentaciones de producto, videos y transcripciones de los discursos de los ejecutivos, entrevistas y cv de los directivos, etc. De esta forma, quienes viesen el IC Navigator – analistas, inversores privados, etc. -, serían capaces de ver estos archivos e incluso probar un producto para ver cómo funciona”
- Así, el Navigator sería un punto de acceso a toda la información relevante para la evaluación de una empresa



Modelos clásicos: Skandia



Modelos clásicos: Skandia (métricas)

FINANCIAL FOCUS

1. Fund assets (\$)
2. Fund assets/employee (\$)
3. Income/employee(\$)
4. Income/managed assets (%)
5. Premium income (\$)
6. Invoicing/employee (\$)
7. Customer time/employee attendance (%)
8. Net operating income (\$)
9. Value market / employee (\$)
10. Market value(\$)
11. Investments in IT (\$)
12. IT Expense/administrative expense (%)



Modelos clásicos: Skandia (métricas)

CUSTOMER FOCUS

1. Market share (%)
2. Number of accounts (#)
3. Customer lost (#)
4. Telephone accessibility (%)
5. Customer rating (%)
6. Customer visits to the company (#)
7. Days spent visiting customers (#)
8. Satisfied Customer Index (%)
9. Number of contracts (#)
10. Points of sale (#)
11. Number of contracts/ IT employees (#)



Modelos clásicos: Skandia (métricas)

PROCESS FOCUS

1. Processing time (#)
2. Applications filed without error (#)
3. PCs/employee (#)
4. Laptops/employee (#)
5. IT Expense/employee (\$)
6. Cost for administrative error / management revenues (%)



Modelos clásicos: Skandia (métricas)

RENEWAL AND DEVELOPMENT FOCUS

1. competence development expense / employee (\$)
2. Satisfied employee index (#)
3. Marketing expense/customer (\$)
4. Share of training hours (%)
5. R&D expense/administrative expense (%)
6. Training expense/employee (\$)
7. Business development expense/administrative expense (%)
8. IT Development expense/IT Expense (%)
9. R&D resources/total resources (%)



Modelos clásicos: Skandia (métricas)

HUMAN FOCUS

1. Motivation index
2. Empowerment index
3. Number of employees (#)
4. Employee turnover (%)
5. Average years of service with company (#)
6. Number of managers (#)
7. Number of women managers (#)
8. Training expense/employee (\$)
9. Average age of employees (#)
10. Time in training (days/year)
11. IT-literacy of staff (#)
12. Employees working at home/total employees (%)



Modelos clásicos: Skandia

- Este sistema se presenta como un modelo que podrá ser personalizado y adaptado a las necesidades de cada empresa o sector.
- Edvinsson propone una fórmula para calcular el coeficiente de capital intelectual de una organización a partir de los valores anteriores.
- El concepto de CI propuesto por Edvinsson permite establecer una relación directa con los objetivos que se persiguen con los programas de gestión del conocimiento.
- ¿Actualizan los empleados sus competencias de manera permanente? ¿Las nuevas competencias adquiridas por los empleados se reconocen y son incorporadas a las operaciones? ¿Se comparten estas competencias con la organización?



Modelos clásicos: IAM Sveiby

- Se parte de un modelo conceptual del CI que difiere en algunos puntos de la de **Edvinsson**, si bien no en lo fundamental.
- **Sveiby** parte de la definición de conocimiento como “capacidad para actuar” y plantea también la diferencia entre el valor contable y el valor en el mercado de las empresas (una diferencia que sólo se explicaría a partir del valor que tengan sus recursos intangibles)
- Se dividen los activos intangibles de la organización en tres grupos: a) **competencia de los empleados**, b) **estructura interna** y c) **estructura interna**.



Modelos clásicos: IAM Sveiby

■ Competencia de los empleados

“capacidad de actuar en una amplia variedad de situaciones para crear tanto activos tangibles como intangibles” Es el principal recurso de las organizaciones.

■ Estructura interna

“patentes, conceptos, modelos, sistemas informáticos y administrativos y de gestión, creados por los empleados, y que son propiedad de la organización”. Incluye a la cultura organizativa.

■ Estructura externa

“relaciones con clientes y proveedores, marcas y la imagen y reputación de la empresa”



Modelos clásicos: IAM Sveiby

• NOTA

- Antes de continuar tenemos que hacer una aclaración sobre el significado con el que **Sveiby** aplica el término “**competencias profesionales**”. El autor utiliza el término *profesional* para referirse únicamente a “los empleados que planifican, producen, procesan o presentan el producto o servicio [solución]”. Es decir, “las personas que están directamente involucradas con el trabajo del cliente”.



Modelos clásicos: IAM Sveiby

- En relación a la medición de los activos intangibles, señala su necesidad tanto de cara a presentar estos resultados al exterior (inversores, accionistas, agencias de crédito, etc.) como para la gestión interna de la compañía.
- El sistema de medición de debe medir los tres tipos de activos intangibles: competencias, estructura interna y estructura externa. Los indicadores o métricas se dividen en tres grupos: a) **Indicadores de crecimiento/renovación**, b) **indicadores de eficiencia** y c) **indicadores de estabilidad**.
- Estos tres tipos se aplicarían a los tres tipos de CI



Modelos clásicos: IAM Sveiby (métricas)

- **COMPETENCIAS PROFESIONALES – CRECIMIENTO Y RENOVACIÓN**
 1. Número de años en la profesión y la media del número de años en la profesión
 2. Nivel de educación: la formación reglada es un indicador válido, ya que “los estudios superiores enseñan a procesar grandes cantidades de información”. Se incluyen también certificaciones sectoriales. El número medio de años de formación también se calcularía
 3. Costes de formación y número de días dedicados a formación
 4. Grados internos, propios de la empresa
 5. Rotación y “competence turnover”



Modelos clásicos: IAM Sveiby (métricas)

- COMPETENCIAS PROFESIONALES – EFICIENCIA
 1. Porcentaje de profesionales en la empresa (n° prof./ n° total empl)
 2. Valor añadido por profesional
- COMPETENCIAS PROFESIONALES – ESTABILIDAD
 1. Edad media
 2. Antigüedad
 3. Posición en bandas salariales
 4. Rotación de empleados, que suele calcularse como el número de gente que abandona durante un año dividido para el número de empleados a principio del año.



Modelos clásicos: IAM Sveiby (métricas)

- ESTRUCTURA INTERNA – CRECIMIENTO.
 1. Inversión en estructura interna (nuevos métodos, sistemas, delegaciones, etc.)
 2. Inversión en TI, N° equipos por empleado.
 3. N° de clientes que contribuyen a crear la estructura interna
- ESTRUCTURA INTERNA – EFICIENCIA
 1. Porcentaje de personal “administrativo”
Ventas por empleado administrativo
 2. Medidas de las actividades y valores (actitudes de los empleados hacia el lugar de trabajo, clientes y superiores)
- ESTRUCTURA INTERNA – ESTABILIDAD
 1. Edad de la empresa
 2. Rotación del personal administrativo



Modelos clásicos: IAM Sveiby (métricas)

- ESTRUCTURA EXTERNA – CRECIMIENTO
 1. Rentabilidad por cliente
 2. Crecimiento orgánico
- ESTRUCTURA EXTERNA – EFICIENCIA
 1. Índice de satisfacción del cliente
 2. Índice de proyectos ganados y perdidos
 3. Ventas por cliente
- ESTRUCTURA EXTERNA – ESTABILIDAD
 1. “porcentaje de facturación atribuible a los cinco clientes mayores”, “número de clientes que han generado el 50% de la facturación”
 2. Antigüedad del cliente
 3. proporción de ventas que vienen de clientes con más de cinco años de antigüedad
 4. proporción de pedidos o volumen facturado que se debe a antiguos clientes



Modelos clásicos: IAM Sveiby

- Para la presentación de los resultados, Sveiby propone utilizar el IAM (Intangible Assets Monitor). Se trata simplemente de un formato para presentar estos datos en un documento impreso.
- Pero ¿cómo vinculamos todas estas métricas para medir el CI de una empresa con los outputs que normalmente exigiremos a un proyecto de GC?
- **Sveiby** establece esta relación mediante un listado de tareas que deben realizarse para gestionar de forma eficiente competencias, estructura interna y externa.



Modelos clásicos: IAM Sveiby

Intangible Assets Monitor
1994-1995

Our Customers (External Structure)	Our Organization (Internal Structure)	Our People (Competence)
Growth/Renewal	Growth/Renewal	Growth/Renewal
Revenue growth 44%	IT investment percent value added ¹⁵ 11%	Avg. professional experience, ⁷ years 7.8 -25%
Image-enhancing customers ² 40%	Organization-enhancing customers ² 44%	Competence-enhancing customers ² 43%
	Product R&D percent value added 18%	Total competence, experts, ^{4,7} years 298 43%
	Total investment in org. percent value added 33%	Average education level ³ 2.3 0%
Efficiency	Efficiency	Efficiency
Change in sales per customer ¹² 4%	Change proportion of admin. staff ⁸ 4%	Value added per expert, ^{4,15} TSEK 867 -13%
	Sales per admin. staff growth ^{6,11} -20%	Value added per employee, ^{6,15} TSEK 665 -13%
Stability	Stability	Stability
Repeat orders ⁹ 66%	Admin. staff turnover ^{1,14} 0%	Expert turnover ^{4, 14} 10%
Five largest customers percent ⁵ 41%	Admin. staff seniority, years ^{1,11} 3	Expert seniority, ^{4, 11} years 2.3 79%
	Rookie ratio ¹⁰ 64%	Median age all employees, years 34.0 -12%



Modelos clásicos: IAM Sveiby

Action to take	Relation to intangible asset	Way to monitor
MANAGE COMPETENCE	BENEFIT	INDICATOR TO USE
Selección de gente joven, brillante, fáciles de adoctrinar	Refuerza la cultura organizativa.	Rookie ration
Mejorar el nivel de formación de los empleados	Se aumenta la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje	Niveles de educación
Ofrecer planes de carrera del tipo "up or -out"	Los empleados se ven animados a mantener una actitud de aprendizaje o a abandonar la empresa	Grados
Crear mapas de competencias	Identificar competencias	Nº de emp. En cada cateoría, o años desarrollando las competencias
Utilizar los empleados juniors como asistentes	Permite la transmisión del conocimiento tácito	Porcentaje de tiempo que los junior comparten con senior o con competente-



Modelos clásicos: IAM Sveiby

Action to take	Relation to intangible asset	Way to monitor
MANAGE INTERNAL STRUCTURE	BENEFIT	INDICATOR TO USE
Desarrollar conceptos y métodos de trabajo propios	Creación de nuevo conocimiento e I+D	Tiempo dedicado a I+D
Publicar los conceptos en libros y seminarios	Influencia sobre clientes potenciales; creación de estándares	Tiempo dedicado a estas actividades
Crear sistemas para compartir información	Permite la combinación de conocimiento	Inversión en IT
Gestionar la edad de la plantilla		Edad media, rotación de empleados
Crear relaciones fuertes con clientes que facilitan proyectos con alto contenido I+D	Permite el aprendizaje	Porcentaje de organization-improving customers
Comunicar la misión	Enfatizar la creación de conocimiento	Encuestas de actitud



Modelos clásicos: IAM Sveiby

Action to take	Relation to intangible asset	Way to monitor
MANAGE EXTERNAL STRUCTURE	BENEFIT	INDICATOR TO USE
Centrar la gestión de la información en los clientes, más que en los mercados o en los productos	Flujos de conocimiento a través de las relaciones con los clientes	Porcentaje de image-enhancing customers
Crear una imagen de competencia "somos los más competentes en el sector" a través de seminarios	Reducción de costes de márketing	Nº de seminarios
Tratar a los ex empleados como "alumnos honoríficos"	Retiene las relaciones para que se mejore y no se dañe la imagen. Posibilidad de crear nuevas relaciones con futuros clientes.	Alumni surveys



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- Uno de los problemas de los primeros sistemas de medición del CI es que fueron planteados y puestos en práctica por empresas independientes.
- Para que un sistema de medición sea representativo debe recoger las opiniones de distintas organizaciones y poder ser adaptado en múltiples casos con independencia del sector de actividad.
- En diciembre de 1997 la ASTD (American Society for Training and Development), inició el *Effective Knowledge Management Working Group*, en el que participaron 7 empresas (Charles Schwab, Chevron, Dow Chemical, EDS, Motorola, Polaroid y PWC).

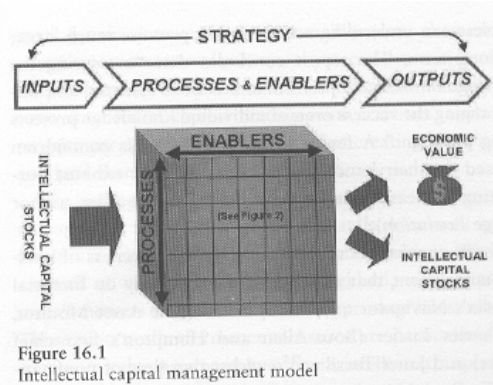


Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- Se parte de la definición de capital intelectual como “la gestión sistemática y explícita del capital intelectual y de los procesos asociados para crear, recoger, organizar, diseminar, mejorar y utilizar el capital intelectual”.
- Se incluyen una serie de actividades que irían desde la formación, los foros de discusión electrónicos, etc., hasta los planes de sucesión o el marketing, lo que le da un alcance muy amplio.
- El marco que se propone recibe el nombre de **Intellectual Capital Management Model**.



ICM Model



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- El punto de partida inicial (los inputs), son los stocks de capital intelectual que ya posee la empresa.
- Los procesos propios de la gestión del CI:
 - **Definición** – identificación de tipos de CI, necesidades y requerimientos de conocimiento
 - **Creación** – creación de nuevo CI
 - **Captura** – compilación, representación, codificación y organización del capital intelectual
 - **Distribución** – transferencia del CI
 - **Uso** – y reutilización, mejora e incorporación de nuevo CI a las actividades de la empresa



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- En el modelo también se incluyen los agentes que “facilitan” la ejecución de esos procesos, o “enablers”: liderazgo, estructura (grupos de trabajo, equipos, etc.), cultura (normas, creencias compartidas, valores, etc.), tecnología y procesos, sistemas de reconocimiento y compensación, herramientas de control y seguimiento...
- En el marco propuesto, para cada proceso se identificaron unas actividades críticas, que enumeramos a continuación:



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

Definición IC Definir las competencias clave	Creación CI Formación	Captura de CI Crear bases de datos de mejores prácticas	Distribución Compartir las mejores prácticas	Utilización Toma de decisiones
Establecer requerimientos de staffing	Planes de sucesión	Crear directorios de expertos	Creación de redes de trabajo y comunidades	Planificación estratégica
Establecer requerimientos respecto a la competencia	Análisis de mercados		Crear grupos de discusión online	Desarrollo de productos
Redactar las descripciones de puestos de trabajo	Inteligencia competitiva	Creación de repositorios de conocimiento	Puesta en marcha de sistemas de apoyo a la decisión	Marketing
Definir los procesos core	Selección y reclutamiento		Puesta en marcha de intranets	Forecasting y previsión
Definir segmentos de mercado	Identificar competencias clave	Data warehousing	Puesta en marcha de extranets	
Identificar alianzas o socios potenciales	Búsqueda de las mejores prácticas	Documentación de procesos y reingeniería	Herramientas para la comunicación interna.	



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- Esta lista de actividades es una muestra del alcance amplio que la ASTD dio a la GC. De hecho, se nos indica como una gran mayoría de empresas “ya habrán realizado estas actividades, pero sin vincularlas o considerarlas como una parte de la gestión de su capital intelectual”.
- En relación a la medición de la efectividad de estos procesos, en el modelo se plantea que el programa de ICM será efectivo si como resultado tiene un incremento en el stock de CI de la empresa.
- En relación a la medición de los stocks se plantean una serie de indicadores divididos en 4 grupos (algunos de ellos coinciden con los propuestos por Edvinsson o Sveiby)



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- HUMAN CAPITAL (1)
 - Retención de empleados clave – porcentaje de empleados “esenciales” para la organización retenidos durante el año anterior
 - Capacidad para atraer empleados brillantes – porcentaje de puestos vacantes que exigían cualificaciones avanzadas o una experiencia substancial, que se hayan cubierto durante el año anterior
 - Conocimiento de IT – porcentaje de empleados con un nivel básico en aplicaciones de ofimática
 - Inversión en formación como un porcentaje de la nómina – gasto total en formación durante el año anterior, expresado como un porcentaje del coste salarial anual.



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- HUMAN CAPITAL (2)
 - Costes de reemplazar al personal clave – coste medio que supondría seleccionar, contratar y formar a alguien capaz de desempeñar un trabajo esencial para la organización
 - Satisfacción de los empleados – porcentaje de empleados muy satisfechos con la organización y su puesto de trabajo
 - Compromiso de los empleados – porcentaje de los empleados con un gran compromiso para la organización



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

- INNOVATION CAPITAL
 - Inversión en I+D – inversión total dedicada a la concepción y diseño de nuevos productos y servicios durante el año anterior
 - % de la plantilla involucrada en la innovación – porcentaje de empleados a los que se les ha asignado alguna responsabilidad en la concepción y diseño de nuevos productos y servicios
 - **“Novedad del producto” – porcentaje de todos los productos o servicios que se han introducido en los últimos 3 años.**



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

■ PROCESS CAPITAL

- Procesos documentados y diagramados – porcentaje de procesos de negocio documentados y analizados
- Uso de procedimientos documentados – porcentaje de los documentos de procesos que están siendo utilizados



Modelos clásicos: El Effective KM Working Group

CUSTOMER CAPITAL

- Satisfacción del cliente – porcentaje de clientes completamente satisfechos con los productos o servicios
- Retención del cliente –
- Duración media de la relación con el cliente – número medio de años que un cliente mantiene su relación con nosotros
- Pedidos repetidos – porcentaje de clientes actuales que previamente habían comprado productos o servicios
- Calidad del producto o del servicio – porcentaje de clientes que han reportado quejas acerca de nuestros productos o servicios.



Modelos basados en premios de calidad

- Otra opción para evaluar una organización en lo referente a GC y las mejoras obtenidas tras la puesta en práctica de un programa GC, se basaría en los modelos similares al utilizado por los premios de calidad EFQM, Deming Prize, etc.
- En estos sistemas se pretende evaluar cualitativamente la actuación de la empresa evaluada en relación a una serie de criterios.
- Normalmente, la empresa presentará un informe en el que describirá sus actividades y logros para cada uno de los criterios que constituyen el marco de evaluación.
- Posteriormente, un evaluador analizará esta memorias y emitirá un juicio sobre las áreas en las que la empresa debería mejorar.



Modelos basados en premios de calidad

- Por ejemplo, entre los criterios que se utilizan para el premio Deming encontramos un criterio **Information** en el que se reúnen seis subapartados:
 1. Es apropiada la recogida y la comunicación de la información externa
 2. Es apropiada la recogida y la comunicación de la información interna
 3. Estado de la aplicación de técnicas estadísticas al análisis de datos
 4. Es apropiada la retención de información
 5. Estado de la utilización de información
 6. Estado de la utilización de TI.



Modelos basados en premios de calidad

- En el caso de la GC, cabría la posibilidad de elaborar un listado de criterios y evaluarlos periódicamente a partir de la enumeración de las acciones que se realizan para cada uno de ellos.
- Facilitación y seguimiento de las actividades relacionadas con el conocimiento
- Creación y mantenimiento de la infraestructura
- Creación, renovación y organización del conocimiento
- Utilización del conocimiento. Motivación de los empleados. Protección del conocimiento
- Utilidad del conocimiento disponible en la solución de nuevos problemas
- Formación del personal. Transferencia de conocimiento. Acceso



Conclusiones

- La evaluación y la cuantificación de los beneficios que aporta un programa de GC es la principal incógnita a la hora de afrontar un proyecto de GC
- En líneas generales, las evaluaciones se suelen basar en criterios subjetivos o en el uso que se hace del sistema
- Es preciso alinear el sistema GC con las métricas de negocio, ya que las tareas de GC tienen sentido en el contexto de las actividades de negocio.
- El planteamiento más habitual resulta de evaluar cómo el GC afecta a nuestro stock de capital intelectual. Esto requiere una evaluación a largo plazo.