

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Gestión de intangibles

"La reputación corporativa es algo que se debe medir porque está claro que lo que no puede medirse es como si no existiera"

Charles Fombrun, *Reputation Institute*

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	8
Bibliografía básica _____	8
Materiales en línea _____	8

¿Qué es?

- ü Los **bienes intangibles** son aquellos bienes no monetarios, que no se pueden ver ni tocar físicamente, que se crean durante el tiempo con la propia actividad de la organización, y que son identificables como una ventaja competitiva separada de los bienes tangibles (como equipamientos o recursos financieros).
- ü Algunos de los **principales bienes intangibles** son:
 - § El capital intelectual y el *know-how*
 - § La motivación de los trabajadores
 - § La alineación con la estrategia
 - § La satisfacción de los clientes

- § La reputación y la imagen corporativa
 - § El valor de la cultura organizacional
 - § El nivel de felicidad en el puesto de trabajo
 - § Las actividades de gestión del conocimiento
 - § Las sinergias de colaboración con otras organizaciones
- ü El **capital humano** (las capacidades, actitudes, habilidades y conocimientos que cada miembro de la organización aporta en forma de activos individuales e intransferibles) es la **fuentes primaria de intangibles traducibles en ventajas competitivas** para las organizaciones actuales.
- ü Los bienes intangibles son **difíciles de gestionar y de medir**, pero eso no quiere decir que no tengan un valor. Este valor se hace manifiesto, por ejemplo, en las operaciones de adquisición. A menudo las organizaciones se tasan a un precio muy por encima de su valor contable. Éste además se conoce en finanzas como **partida *good-will*** y supone la valoración de los intangibles de la organización no sujetos a la balanza comercial. La partida puede ser negativa, por ejemplo, si la organización tiene graves problemas de imagen.

Herramientas

Según la naturaleza del bien a gestionar, utilizaremos una u otra herramienta. Hay bienes que cuentan con una tradición de indicadores para medirlos y otros con los que tendremos que ser creativos para adecuar la medición a las características de cada organización:

- ü **Planificación de la estrategia:** evidentemente, el intangible más valioso es la orientación estratégica. La definición de la misión, visión y valores de una organización son clave, pero no dejan de ser declaraciones de intenciones si no hay una **alineación coherente** en todos los ámbitos. Hay indicadores que miden la alineación con la estrategia de los trabajadores, estimando su grado de conocimiento de los grandes objetivos estratégicos y su interiorización en el cumplimiento de los procesos.
- ü **El cuadro de mando integral:** al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, el CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el

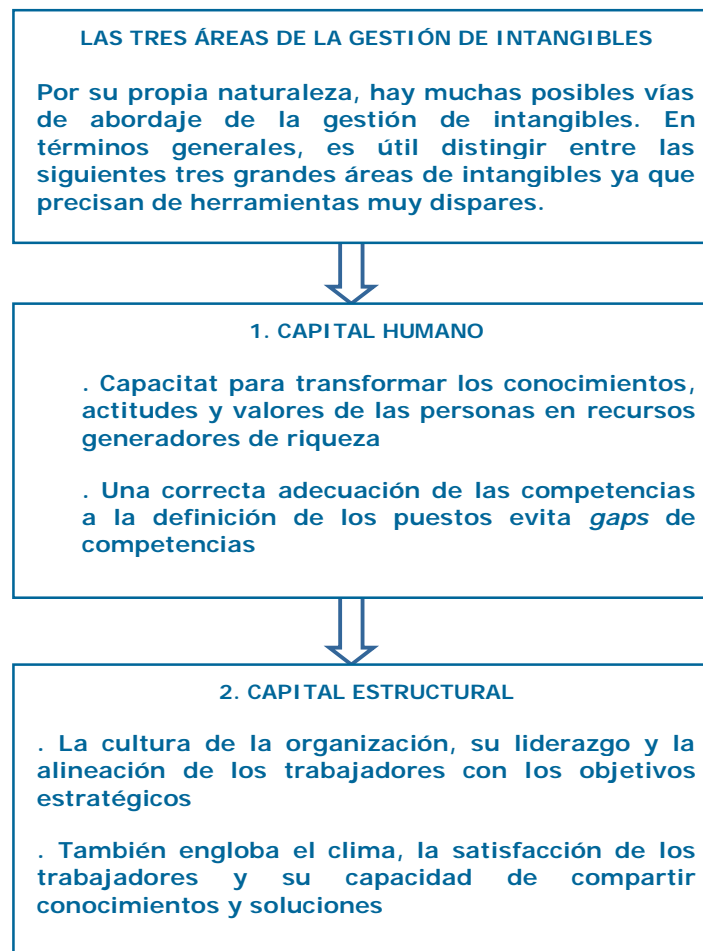
establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas (mapas estratégicos).

- ü **Gestión del conocimiento:** herramientas para ordenar y hacer manifiestos los conocimientos tanto formales como informales: redacción colaborativa, *e-learning*, tecnologías de catalogación semántica, etc.
- ü **Capital intelectual:** hay diversas herramientas para medirlo:
 - § El *método de la Q* de Tobin (James Tobin)
 - § El valor añadido económico (EVA) (Stern Stewart)
 - § El esquema Skandia de valor (Leif Edvinsson)
 - § El monitor de activos intangibles (Sveiby)
 - § *Technology Broker* (Annie Brooking)
- ü **Satisfacción de los trabajadores:** encuestas de clima, retribución variable y flexibilidad laboral son herramientas que pueden impactar en este aspecto. Recientemente, se habla abiertamente de felicidad y surgen índices que intentan medir este concepto como el *Índice de Desarrollo Humano* de la ONU o el *Happy Planet Index* de la *New Economics Foundation* (basado en el respetado *World Values Survey*).
- ü **Índice de satisfacción de los clientes:** para este intangible hay muchos indicadores desarrollados, desde las simples encuestas de satisfacción a iniciativas complejas como las del *American Customer Satisfaction Index*, que cuenta con índices específicos por sectores de actividad o países y que vincula las expectativas de los clientes con la percepción final de valor en un índice dinámico y autoajutable.
- ü **Reputación:** es un área que ha crecido mucho los últimos años, en especial después de los escándalos financieros de organizaciones como *Enron*, los accidentes medioambientales y el auge de la Responsabilidad Social Corporativa. Hay diversas herramientas para medirla como las del *Reputation Institute* o, en España, las del *Foro de Reputación Corporativa* (FRC) (integrado por *BBVA*, *Telefónica*, *Repsol*, *Renfe*, *Abertis*, *Agbar*, *Iberia*, *Gas Natural*, *Ferrovial*, *Iberdrola* y *Metro de Madrid*). Estas organizaciones han creado un índice que permite medir la reputación y compararla con otros competidores. Además, permite gestionar la reputación, ya que hace patente la diferencia entre los objetivos de la organización en este terreno y la percepción real que tiene el público. Se basa en un sistema de encuestas periódicas a las cuales responden unas 36.000 personas.

El dato

Según el primer estudio mundial sobre la imagen externa de las empresas en relación a las valoraciones y opiniones de los analistas financieros (*Los beneficios de la imagen externa* elaborado por el *Corporate Reputation Watch* de *Hill & Knowlton*), una abrumadora mayoría de analistas de todo el mundo (90%) están de acuerdo en que la reputación tiene una correlación directa con los beneficios para los accionistas. El estudio pone de manifiesto que transmitir una imagen positiva en el mundo exterior ayuda a toda organización a seleccionar y retener a los mejores trabajadores, a aumentar las ventas y a establecer relaciones estratégicas de éxito.

Guía de Trabajo





3. CAPITAL RELACIONAL

- . Engloba las relaciones con los *stakeholders*, clientes y proveedores
- . Los componentes clave son la satisfacción de los clientes, la reputación corporativa y la imagen de marca

La experiencia

bankinter.

- ü La tradicional preocupación de *Bankinter* por las expectativas de sus grupos de interés se ha visto reflejada en la creación, en el año 2006, de la Oficina de Gestión de la Reputación (OGR), organismo que, bajo la tutela directa del Presidente, busca integrar al conjunto de trabajadores bajo el lema: *"La reputación del banco la creamos y la destruimos cada una de las personas que trabajamos en él, con las cosas que hacemos y cómo las hacemos"*.
- ü La OGR nació con la misión de gestionar, de una manera eficaz e innovadora, la reputación de Bankinter a través de la mejora de su relación con sus principales grupos de interés, especialmente con clientes y trabajadores.
- ü Esta área de reputación, tutelada directamente por la Presidencia, habilita a los trabajadores como eje sobre el cual tiene que girar la actividad de evaluación, consulta y mejora de todos los procesos que influyen en la reputación de la organización.
- ü Para dar apoyo a la OGR se ha creado un Comité de Reputación, encabezado por el presidente, y que integra a los máximos responsables de aquellas áreas del banco más directamente relacionadas con la gestión de la reputación: Calidad, Gobierno Corporativo, Marketing, Producto, junto con consultores externos. Las decisiones de este órgano, vinculantes, son elevadas directamente al Comité de dirección de *Bankinter*.
- ü El principal objetivo de la OGR es de establecer una interlocución permanente y constante con clientes, trabajadores y sociedad, que permita conocer en mayor profundidad qué es lo que les inquieta y las expectativas que tienen sobre el banco.
- ü Medir la diferencia entre lo que se hace y cómo se percibe lo que se hace les permite identificar áreas de mejora y establecer objetivos y

retos. El principal objetivo de 2008 ha sido el desarrollo de un **Modelo de Medición de la Reputación**:

- § Mide aquello que se hace para los grupos de interés a través de indicadores cuantitativos
- § Mide la percepción que tienen estos grupos de interés para los cuales se pretende crear valor: medios de comunicación, ONG's, fundaciones, estudiantes, accionistas y analistas financieros
- ü *Bankinter* presenta anualmente, de forma separada, un **Informe de Responsabilidad Corporativa**. La comunicación se reporta de acuerdo a los criterios G3 en su nivel más exigente (A+) y contiene todos los datos exigidos por *Global Reporting Initiative* (GRI). Además, están verificados por el auditor externo *PriceWaterhouseCoopers*.



- ü El centro tecnológico multidisciplinar *Cemitec* hizo frente a un proceso de cambio y a un nuevo modelo de negocio adaptando la concreción de las diferentes actuaciones de la política de RH a la gestión de intangibles. Este uso del modelo del EFQM le valió la Mención Especial de los *Premios Capital Humano 2005* en la categoría de Gestión Integral de RH.
- ü Esta organización navarra de **investigación e innovación tecnológica** avanzada cuenta con una plantilla de 49 personas, de las cuales el 76% son ingenieros, es decir, personas de gran talento y de difícil retención por su gran valor en el mercado laboral. El foco de sus actividades radica en la electrónica, materiales metálicos, mecánica de fluidos, ingeniería térmica y materiales poliméricos.
- ü Uno de los rasgos destacados de su nuevo modelo es la **corresponsabilidad en la función de los RH**. La autonomía del Departamento de RH en el cumplimiento de la función se complementa con la coparticipación de otros niveles organizativos:
 - § El Director General, que colabora con una dedicación aproximada del 50%
 - § El Coordinador y Líder de Disciplina Tecnológica (RPL), que participa fundamentalmente en Selección y Acogida, Formación y Comunicación Interna
 - § El equipo comercial, que interviene en Formación y Desarrollo y en Evaluación del rendimiento
 - § El Responsable de Prevención de Riesgos Laborales, que participa en esta materia con una dedicación aproximada del 30%

- ü En el eje de personas se plantearon unos objetivos acompañados de los correspondientes indicadores y criterios de medición:
 - § **Incremento del nivel medio de conocimientos/experiencia:** hasta ahora se había realizado una medición cualitativa basada en mapas del capital de conocimiento. El nivel evolucionó de una media media-baja en 2002 a una media-alta en 2004. A partir de 2005 la medición intelectual se realiza de forma cuantitativa
 - § **Incremento del liderazgo:** el cambio introducido en 2002 en la estructura organizativa permitió dar protagonismo a un mayor número de personas y consolidó un estilo de dirección basado en el liderazgo de equipos. Una vez consolidada la nueva estructura organizativa e implantada la nueva estructura de gestión y comunicación, la participación efectiva (con implicación y compromiso) se ha ido incrementando de forma gradual
 - § **Alta motivación y baja rotación:** en cuanto al Índice de satisfacción de las personas, el resultado de la medición de 2003 fue del 67,7% (opinión vs. expectativa). En cuanto a motivación el resultado también fue satisfactorio en la medición realizada de forma cualitativa a través de las entrevistas de evaluación del rendimiento, seguimiento de la actividad y en las diferentes acciones de comunicación. El nivel de rotación en 2004 fue de 4,3% (en 2003 fue similar). El análisis específico demostró que los casos de cambio se dieron por motivos ajenos al trabajo y al centro. En los años anteriores este índice había sido mayor y se localizaba en profesionales con mayor capital intelectual
 - § **No conflictividad social:** en 2001 era muy alta y la dedicación principal de RH era la negociación de las condiciones laborales. Esto se ha reducido notoriamente siendo, en la actualidad, un asunto solucionado
 - § **Incremento de la orientación al cliente:** el nivel medio de cumplimiento en 2002 era bajo. A partir de 2003 este nivel se mide cuantitativamente a través de una herramienta diseñada a este efecto. En 2004, el resultado fue del 65%. La cifra de negocio con empresas vivió un aumento del 250% en el periodo 2001-2004 en las cuatro disciplinas estratégicas, habiéndose incrementado significativamente su complejidad y valor añadido
- ü En cuanto a reputación, cabe destacar que el 100% de los clientes estratégicos repite y se ha ampliado el ámbito, profundidad y alcance de los trabajos. Los clientes transmiten sus experiencias y satisfacción a otras organizaciones, facilitando y propiciando la captación de nuevos clientes. Además se ha mejorado el **posicionamiento**; organizaciones con tradición de colaboración con centros tecnológicos de prestigio contemplan ahora *Cemitec* como una opción válida.

Materiales

Bibliografía básica

Nomen, Eusebi. *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Deusto, 2005.

Monclus, Ricard; Rodríguez, Araceli; Torrer, Teresa. *Información sobre intangibles en la nueva economía: un estudio sobre las prácticas de las empresas españolas cotizadas*. Barcelona. Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció, 2006.

Materiales en línea

Reputation Institute

Portal de la reconocida institución mundial en el estudio sobre la gestión de la reputación de las empresas.

<http://www.reputationinstitute.com>

Corella, Arantxa. "La reputación corporativa no funciona sin transparencia". *Cinco Días*, 23/05/2005.

Entrevista de Cinco Días a Charles Fombrun, director ejecutivo del *Reputation Institute*: "Es importante destacar la idea de que la reputación corporativa es algo que debe medirse, porque está claro que lo que no puede medirse es como si no existiera."

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4051

The Happy Planet Index

Es un indicador del bienestar humano y del impacto ambiental de los países.

www.happyplanetindex.org

Subirats, Joan." Artículo de opinión: La felicidad está de moda". *El País*, 15/03/2007.

En pocos días han coincidido diversos estudios y noticias que nos hablan de la felicidad. A diferencia de lo que podríamos imaginar, son los países nórdicos los que muestran un mayor grado de felicidad.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=5746

The American Customer Satisfaction Index

Un índice que mide la economía norteamericana en términos de satisfacción de clientes. Aunque hace referencia a un país en concreto constituye un referente para los mercados occidentales.

<http://www.theacsi.org>