

# PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

José Ramón Castellanos Castillo  
Carlos Alberto Castellanos Machado

## Resumen

Los sistemas de gestión de las organizaciones han evolucionado con un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo de la sociedad actual, así como con los cambios manifestados en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones, las que para mantenerse, desarrollarse y avanzar hacia la competitividad, tienen que potenciar con eficiencia y visión de futuro, el capital tangible e intangible que poseen.

En este sentido, particular importancia tiene para las organizaciones modernas la gestión efectiva de sus recursos intangibles, en particular el capital relacional. En correspondencia con ello, en el presente trabajo aborda el problema de la necesidad de gestión del capital relacional en las organizaciones, con el objetivo de desarrollar un instrumento metodológico, que garantice su gestión efectiva a partir de la concepción del carácter proactivo, holístico y sistémico del proceso en la elaboración del mismo.

**Palabras claves:** recursos intangibles, capital relacional, gestión organizacional

## Summary

The management systems of organizations have evolved with a high dynamic in correspondence with the development of modern society and the changes manifested in the environment in which organizations perform, which to maintain, develop and move towards competitiveness, they have to promote an efficient and visionary, tangible and intangible capital they possess.

In this regard, of particular importance to modern organizations is the effective management of intangible resources, including relational capital. Correspondingly in this paper addresses the problem of the need for management of relational capital in organizations, with the aim of

developing a methodological tool, to ensure their effective management from the concept of proactive, holistic and systemic process in the preparation.

**Keywords:** intangible assets, relational capital, organizational management

## **Introducción**

Los impactos de los sustanciales cambios económicos, políticos y sociales ocurridos en el escenario internacional, han impuesto retos a las condiciones en que operan las organizaciones, sobre todo en lo que a gestionar considerando el entorno en el cual se desempeñan se refiere. Esto implica una reorientación en el diseño e implementación de los sistemas de gestión, así como en la selección y aplicación de los enfoques que sustentan los denominados sistemas de gestión.

En este sentido los recursos intangibles son determinantes fundamentales del valor de las empresas, de entre todos los activos intangibles, siendo el capital intelectual el que mayor importancia reviste para las organizaciones modernas.

A pesar de importancia creciente de los activos intangibles en las organizaciones, aún se mantienen insuficiencias en los sistemas de gestión, señalándose entre otros aspectos: el deficiente manejo de las relaciones con los agentes del entorno, la falta de precisión en elementos de ese entorno y en la concepción de que estos elementos constituyen parte del capital de la organización en especial el relacional y que deben ser gestionados de forma integral a partir de la estrategia de la organización.

Las soluciones a esta situación, requiere de la integración de la gestión del capital relacional en las organizaciones a su sistema administrativo desde una posición dinámica y proactiva, dado que en la bibliografía consultada y en las investigaciones realizadas sobre el capital relacional, los sistemas que se desarrollan no satisfacen las exigencias del sistema de gestión en cuanto a su integración, a la estrategia organizacional y a la gestión de las oportunidades. Esto hace necesario el estudio de la antes mencionada temática, a fin de

elaborar un procedimiento para la gestión del capital relacional que garantice, el carácter proactivo, holístico y sistémico del proceso.

## **Desarrollo**

### **El capital intelectual. Concepciones teóricas y principales elementos que lo componen**

Los recursos intangibles son determinantes fundamentales del valor de las empresas, de entre todos los activos intangibles, el capital intelectual es el más importante y se entiende, según Ordoñez de Pablo (2003) como el conjunto de recursos organizativos de tipo intangible que, a pesar de contribuir a la generación de valor, no luce en los estados contables de la empresa. Así pues, la identificación y la gestión eficiente de ese capital intelectual son vitales para la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas.

Una de las clasificaciones de capital intelectual propuestas por los diferentes modelos es la de Bontis (1998) y la del Modelo Intelect (Euroforum, 1998), para los cuales el capital intelectual esta formado por capital humano, capital estructural y capital relacional.

Definiéndose el capital relacional, según el Modelo Intelect (1998) como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general (clientes, proveedores, competidores, etc.).

Por otro lado, Collis y Montgomery (1995) destacan que la importancia del capital relacional también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva.

El instrumento metodológico que se propone para la gestión del capital relacional se sustenta en el Modelo Intelect (1998), el cual como aportan Aguirre y Tejedor (1998), constituye un esquema comprensible de todos aquellos elementos intangibles que generan o generarían valor para la empresa con la finalidad de ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones (perspectiva interna) y facilitar información a terceros

sobre el valor de la empresa (perspectiva externa). Así, el modelo se estructura mediante los siguientes conceptos (ver anexo 1):

- **Bloques:** es la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (capital humano, capital estructural y capital relacional).
- **Elementos:** son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque.

Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.

- **Variables:** activos intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual
- **Indicadores:** es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

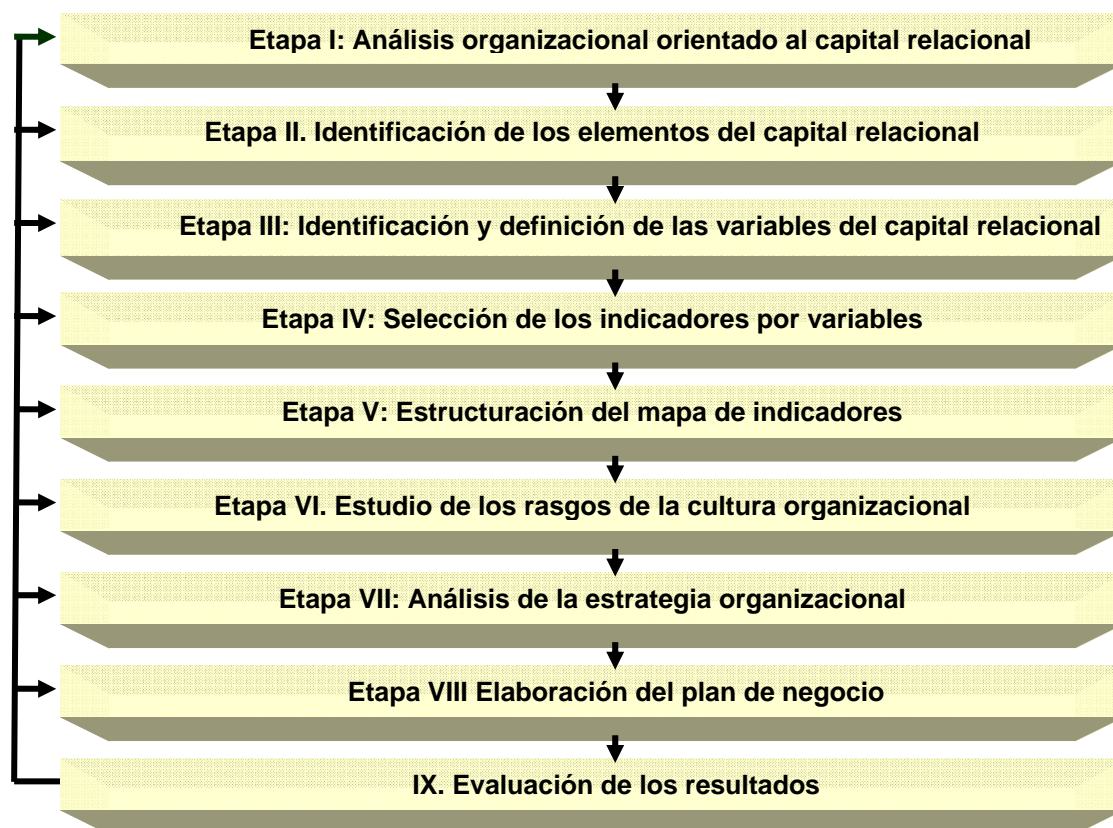
Según este modelo el capital relacional esta formado por el capital negocio que es el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico, y por el capital social que es el valor que representa para la organización las relaciones que mantiene con los agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos de nivel de integración, compromiso, cooperación, conexión y responsabilidad social.

### **Conceptualización de las etapas del procedimiento general**

Para definir las etapas del procedimiento general, así como las actividades que lo componen, fue necesario integrar la experiencia acumulada en el conjunto de modelos desarrollados por varios autores, criterios y posiciones de autores y las características del sistema organizacional.

Como resultado de la consideración de todo este conjunto de criterios, se llegó a establecer el procedimiento para el diseño de los indicadores del capital relacional, el cual está integrado por las etapas que se muestran en la figura 3.1.

**Figura 3.1** Procedimiento para el diseño de los indicadores del capital relacional



#### **ETAPA I: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ORIENTADO AL CAPITAL RELACIONAL.**

El análisis organizacional, desde una concepción holística permite el diagnóstico sistémico de la organización, abarcando los aspectos externos e internos, desde una perspectiva que permita identificar no solo los que limitan los niveles de competitividad, sino también los que constituyen fuerzas impulsoras del mismo en el momento del análisis, y los que potencialmente pueden constituirlo, de desarrollarse acciones facilitadoras en ese sentido. El procedimiento propuesto se desarrolla a partir de los resultados obtenidos del estudio de la literatura consultada, las particularidades de la situación actual, el criterio de especialistas y trabajos realizados por los autores en el marco de la investigación.

En el cuadro 3.1 se detallan los pasos propuestos para su desarrollo.

### **Cuadro 3.1: Procedimiento para el análisis organizacional.**

- 1. Identificación de las fuerzas y entidades que actúan en el entorno de la organización.*
- 2. Análisis del impacto actual y potencial de las fuerzas e influencias de las entidades del entorno en la organización.*
- 3. Selección del criterio, para el análisis de la situación interna.*
- 4. Selección y evaluación de los aspectos a considerar en el análisis en función del criterio seleccionado.*
- 5. Valoración del aprovechamiento de las potencialidades para el mejoramiento de la organización a partir del capital relacional.*

En relación a la identificación de los factores del entorno, resulta conveniente analizar el contexto en el cual se desempeña la organización y a partir del mismo elaborar el diagrama de relaciones actuales y potenciales de la entidad con otras entidades, así como de la incidencia de las fuerzas que actúan en el mismo y que inciden en la organización. Para la identificación de las fuerzas se recomienda elaborar un listado con aquellas que generalmente se reconocen en la literatura y a partir de ellas trabajar la dinámica de grupo, el cual puede enriquecer la propuesta presentada, tomando en cuenta las especificidades de la organización. Una vez identificados las fuerzas, se procede a evaluar su impacto para lo cual resultó útil la utilización de una escala conductual de menos 5 a más 5, considerado el intervalo de 0 a menos 5 como que impactan de forma negativa y de 0 a más 5 como impacto positivo. En el caso de las entidades es factible la utilización de la escala evaluando el impacto de las interrelaciones.

En el análisis de la situación interna, es necesario partir de definir el criterio a utilizar, el cual por lo general se centra en, las funciones de la organización, los procesos, los recursos y las

capacidades. Posteriormente se procede a definir los aspectos a considerar en el análisis, para lo cual se identifican en cada criterio los aspectos que deben ser considerados tomando como base la naturaleza del objeto social de la entidad, con el objetivo de considerar todas las actividades y medios que intervienen en su materialización. Resultan útiles para este proceso de identificación las técnicas de análisis documental, entrevistas y dinámicas grupales. Para completar el análisis interno se requiere definir indicadores para cada aspecto, pues permiten el análisis de tendencias y comportamientos en diferentes periodos tiempo y determinar en qué medida la organización experimenta un mejoramiento o deterioro de su situación.

A continuación se efectúa la interpretación de los resultados y se enuncian los problemas que inciden en la competitividad de la organización. Se recomienda, además, valorar la correspondencia entre la percepción del equipo de dirección y el resultado del análisis de los indicadores, de forma tal que los directivos puedan reflexionar sobre la correspondencia entre su percepción y la situación de la entidad, esta acción contribuye a la interiorización de posibles acciones de cambio.

## **ETAPA II. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL.**

Una vez realizado el análisis organizacional, se pasa entonces a desarrollar la presente etapa que consiste en la identificación de los elementos o componentes que conforman el capital relacional de la organización, entendidos estos como: los agentes del entorno con los cuales la empresa establece relaciones que generan valor para la misma. Para su identificación se propone el procedimiento expuesto en el cuadro 3.2

### **Cuadro 3.2 Procedimiento para la definición de los elementos del capital relacional.**

- 1. Estudio del objeto social y de los resultados del análisis del entorno de la organización.*
- 2. Identificación de los agentes del entorno que influyen o se interrelacionan con la entidad.*
- 3. Identificación de la naturaleza de las relaciones interorganizacionales con los agentes.*
- 4. Precisión del grado de aporte del valor de las interrelaciones.*
- 5. Definición de los elementos del CR.*

El estudio del objeto social, y de los resultados del análisis externo realizado en la etapa anterior facilita el proceso de identificación de los elementos, dado que ya habían sido identificadas entidades y fuerzas del entorno, así como su impacto en la organización, que muestra en cierta medida evidencias sobre las interrelaciones. Por otra parte, el objeto social delimita el ámbito del negocio, permite guiar y concretar hacia que conjunto de agentes del entorno están dirigidas fundamentalmente las acciones externas de la entidad para garantizar su autorregulación. Para complementar los resultados obtenidos es conveniente analizar los criterios reflejados en la bibliografía consultada, que en este caso permitió a los autores considerar como base el Modelo Intelect (1998). La elección de este ha sido fundamental porque se trata de una de las aportaciones más importantes en el tema que se aborda y porque la definición de capital intelectual engloba de manera más amplia a todos los agentes del entorno externo a la organización. La combinación de la realidad organizacional, la experiencia de aplicación de modelos en otras organizaciones y la consulta a especialistas y directivos sobre este aspecto permite definir cuales son para el objeto de estudio los elementos. Si bien, en el paso anterior se toma como base las interrelaciones en el proceso de identificación, no se profundiza en la naturaleza de las mismas, por lo que se requiere profundizar en su esencia en las condiciones para su



realización y la incidencia en la competitividad y la misión de la organización, lo que permite su clasificación en función de cuales aportan más o menos valor, entendido este como el grado de utilidad de la interrelación para proporcionar cualidades superiores a la organización. Finalmente, se definen los elementos del CR a considerar, en este paso, pueden utilizarse como técnicas que aportan criterios, las dinámicas grupales, utilizando el resultado de los pasos que anteceden y la entrevista a especialistas.

### **ETAPA III: IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL CAPITAL RELACIONAL.**

La identificación de las variables, entendidas estas como aspectos que expresan el comportamiento de los elementos mediante magnitudes, constituye una etapa que influye considerablemente en el proceso de gestión, por constituir el punto de partida en la definición de los indicadores. Su selección se realiza en correspondencia con las particularidades de la organización, y sobre todo de los elementos identificados en la etapa anterior. Para lo cual se propone el procedimiento que aparece en el cuadro 3.3, el cual se elabora a partir del criterio de los autores considerando los resultados del análisis bibliográfico realizado en el marco teórico.

**Cuadro 3.3 Procedimiento para la selección de las variables del capital relacional.**

1. *Análisis de los elementos identificados.*
2. *Conformación previa de un grupo de variables.*
3. *Valoración del grado de importancia que tienen estas variables en la interacción de la organización con los agentes de la sociedad.*
4. *Selección de las variables del capital relacional.*

Se parte en el desarrollo del procedimiento, del análisis de los elementos identificados en la etapa anterior, utilizando las técnicas de entrevista, encuestas, métodos de expertos, se predefinen para cada elemento un conjunto de variables, las cuales deben ser sometidas a

un proceso de selección que abarca la integración del resultado de las diferentes técnicas y la depuración de las variables propuestas, atendiendo a la duplicidad en primer lugar y en segundo lugar a la relación con el elemento en cuestión, para lo cual resulta conveniente la utilización de las dinámicas grupales, el análisis lógico de los especialistas de la entidad y de expertos en el área del conocimiento o con experiencia práctica reconocida en ese campo. A partir del resultado de las técnicas anteriores, se procede a definir cuales son las variables a considerar en el análisis de cada elemento. Posteriormente se valora el grado de importancia que tienen estas variables en la interacción de la organización con los agentes del entorno para lo cual se recomienda la utilización del método de expertos y la entrevista a directivos. Se considera conveniente complementar esta valoración con criterios fundamentados en el comportamiento histórico de estas variables en el proceso de evolución de la organización. Finalmente, cada una de las variables seleccionadas debe ser definida conceptualmente, a fin de facilitar los procesos posteriores. La definición debe abarcar: su esencia, rasgos esenciales y su significado a los efectos en función de los objetivos de la organización.

#### **ETAPA IV: SELECCIÓN DE LOS INDICADORES POR VARIABLES**

La definición de los indicadores por variables, entendidos como la expresión cuantitativa o cualitativa que permite la medición de las variables, contribuye a la precisión de aspectos concretos a considerar en el proceso de gestión, permite además evaluar el grado de avance mediante comparaciones y proyectar comportamientos futuros de forma concreta entre otros aspectos. A los efectos de su determinación se propone el procedimiento expuesto en el cuadro 3.4

Inicialmente se procede a realizar un análisis de las variables, el cual debe centrarse esencialmente en sus características fundamentales y su esencia, que aparecen reflejadas en las definiciones de variables realizada en la etapa anterior, de forma tal que facilite, posteriormente precisar cuales serian los indicadores representativos, que en un primer momento tienen un carácter preliminar.

### **Cuadro 3.4 Pasos para la determinación de los indicadores.**

- 1. Análisis de las variables definidas.*
- 2. Definición de los indicadores preliminares.*
- 3. Selección de los indicadores por variable.*

Para la definición de estos indicadores se recomienda realizar un estudio de las propuestas de los modelos desarrollados en otras organizaciones, algunos de los cuales están contenidos en el marco teórico de la investigación. De esta consulta se pueden extraer un conjunto de indicadores por cada variable y profundizar en el estudio en cuestiones tales como la frecuencia de utilización del indicador, el grado de universalidad, considerado este como su utilización independientemente de la naturaleza del sector al que pertenece la organización en que fue aplicado. A estos indicadores pueden integrarse criterios de especialistas obtenidos mediante entrevistas a los mismos. Este listado inicial de indicadores por variables puede constituir parte de la información ofrecida a expertos, para que realicen a partir del mismo, valoraciones y aporten su criterio. En cuanto al método de expertos se sugiere utilizar el Delphi el cual permite a través de varias rondas definir el grado de concordancia con respecto a cada indicador. En caso de existir dispersión en los criterios de validación de los expertos se aplicaran otras técnicas (teniendo en cuenta el grado de desacuerdo que tendrían los expertos) hasta que los expertos coincidan en su mayoría. El resultado de esta técnica, ofrecido con la aplicación de la misma, será considerado como los indicadores seleccionados para cada variable.

## **ETAPA V: ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA DE INDICADORES.**

A partir de la selección de los indicadores del capital relacional por cada variable se conforma el mapa de indicadores. Mediante la estructuración del mapa de indicadores se sintetiza la relación: indicador- variable – objetivo. Esta relación facilita la realización de una comparación entre diferentes periodos de tiempo, así como en qué medida en los objetivos a alcanzar por la organización en el corto y largo plazo, han sido considerados indicadores relacionados con el capital relacional. Los resultados de este análisis se utilizan como información en la elaboración de los objetivos de períodos futuros. Los pasos para su construcción se reflejan en el cuadro 3.5

### **Cuadro 3.5 Pasos para la construcción del mapa de indicadores.**

- 1. Organización de la información de las etapas anteriores.*
- 2. Obtención de la información sobre el comportamiento de los indicadores.*
- 3. Calculo del valor de los indicadores.*
- 4. Análisis de la tendencia de los indicadores.*
- 5. Valoración de la incidencia del comportamiento de los indicadores en el mejoramiento de la competitividad de la organización.*

En cuanto a la organización de la información significa, extraer de los resultados de cada etapa, aquellos aspectos que contribuyen a facilitar el proceso de aplicación de los indicadores, considerado este como su evaluación a partir de la información de la organización.

La obtención de la información por lo general constituye un proceso complejo, no tanto por las características de la propia información sino por la ausencia de la misma en los controles del sistema o a nivel macro económico, por lo que se recomienda en este caso, definir primeramente las fuentes de información más adecuadas para cada indicador y posteriormente realizar un estudio de la viabilidad de la obtención de la información a partir

de esa fuente Este análisis de viabilidad puede llevar a la definición de fuentes alternativas. Una vez obtenida la información se procede a su utilización a los efectos de calcular los indicadores. El cálculo se realiza para el periodo de tiempo que sea posible en función de la disponibilidad de la información y del nivel de utilidad según el criterio de los especialistas. Es importante considerar al delimitar el periodo de tiempo las condiciones de la entidad en cada momento a los fines de garantizar la comparabilidad de los resultados. El análisis de las tendencias en los indicadores permite evaluar el grado de avance hacia las ventajas competitivas, analizadas estas en la etapa de análisis organizacional siempre que los indicadores tengan capacidad de expresar el mismo. Finalmente, es necesario al concluir esta etapa, valorar de forma general en que medida el comportamiento de los indicadores permite afirmar que la organización mejoró su desempeño en cuanto al capital relacional en función de la competitividad. Con el objetivo de facilitar la comprensión de los resultados se recomienda presentar las conclusiones de esta etapa en el mapa que se presenta en la tabla 3.1

**Tabla 3.1 Mapa de indicadores.**

<b>Indicador</b>	<b>Variable</b>	<b>Valor del indicador Año n-1</b>	<b>Valor del indicador Año n</b>	<b>Orientación</b>

Una vez definido el mapa de indicadores, corresponde su integración al sistema de gestión de la empresa, para lo cual se requiere el análisis de su estrategia organizacional, a fin de lograr la incorporación del capital relacional, lo que a su vez debe estar precedido de un estudio y transformación de la cultura organizacional en el caso que lo requiera.

## **ETAPA VI. ESTUDIO DE LOS RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La gestión del CR exige determinados rasgos en la cultura de las organizaciones, sobre todo su orientación a la innovación y al cliente a fin de facilitar el aprovechamiento de las oportunidades.

El cambio hacia una cultura organizacional de este tipo en las organizaciones constituye una tarea compleja, pues consiste en transformar algo intangible e interiorizado por las personas, lo que presupone un cambio en el comportamiento. (Corella 1994; Vidal 1994, Castellanos 1998).

Precisamente por su importancia como elemento de gestión, varios son los autores que han estudiado la cultura organizacional a los efectos de desarrollar modelos para su definición y cambio, resultando de interés a los efectos de esta investigación, los criterios de Stoner (1981); Schein (1987); Robbins (1987); Meggison (1988); Corella (1994) y Schmitt (1994), los cuales tienden a coincidir en que la cultura organizacional constituye una forma de pensar y de actuar de los miembros de la organización en correspondencia con los valores y normas de conducta de dicha cultura. (Castellanos 1998)

Con el fin de estudiar la cultura organizacional y a partir de los resultados del mismo orientar acciones que contribuyan a potenciar una orientación cultural coherente con las concepciones en que debe sustentarse la gestión del CR, resultó particularmente interesante en los marcos de la presente investigación, los pasos planteados por Vidal (1994), al definir un proceso sistemático para las transformaciones de los rasgos de la cultura de una organización el cual sirvió de base para la formulación del procedimiento que se expone en el cuadro 3.6 con el objetivo de gestionar el desarrollo de una cultura que facilite a su vez el proceso de gestión del CR.

### **Cuadro 3.6: Procedimiento para evaluar la cultura organizacional**

1. *Definición de los rasgos a evaluar en una cultura que facilite la gestión del CR.*
2. *Definición de la visión de los rasgos de la cultura organizacional para la gestión del CR en la organización.*
3. *Evaluación de los rasgos definidos en la cultura organizacional actual en la organización.*
4. *Determinación de la brecha cultural.*
5. *Definición de estrategias de cambio cultural de la organización*

El procedimiento, tiene como punto de partida, definir los rasgos fundamentales que caracterizan una cultura que facilite la gestión del CR, por lo que resulta necesario identificar los mismos, para lo cual se recomienda la utilización esencialmente de las técnicas de análisis de documentos, entrevistas y método de expertos. Una vez definidos los rasgos se procede a visionar los mismos, para las condiciones concretas de la organización objeto de estudio, en este caso se recomienda la utilización de dinámicas grupales, la consulta a especialistas y directivos de la misma y la consulta a los elementos del entorno que interactúan con la organización en función de conocer las expectativas que tienen con respecto a la entidad estudiada. La evaluación de los rasgos en la entidad a los efectos de conocer los rasgos de la cultura actual, permite conocer como se manifiestan los mismos y en que medida resultan coherentes en cuanto a su orientación y nivel de intensidad con la cultura deseada. Para su valoración pueden emplearse las técnicas de observación, entrevistas y encuestas entre otras.

Concluida la evaluación de los rasgos de la cultura actual, se requiere determinar la brecha entre la cultura actual y la deseada, a fin de determinar la brecha. En esta comparación resulta útil la utilización de escalas convencionales en las cuales se evalúe cada rasgo de

los seleccionados en el paso 1 del procedimiento. Finalmente, a partir de la brecha mediante la comparación entre la situación deseada y la actual, se procede a definir las estrategias que permitan la eliminación de la referida brecha, estas estrategias deben integrarse al proyecto estratégico general de la entidad.

## **ETAPA VII: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.**

Para la realización del proceso de elaboración del procedimiento para el diseño de los indicadores de medición del capital relacional es preciso comenzar con una etapa que evalúe la estrategia de la organización para determinar en qué grado está contenido el capital relacional, ya que la estrategia según Thompson y Strickland (1998) es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización, es decir muestra la dirección que seguirá la organización para cumplir sus objetivos.

A partir de los criterios que recogen la literatura especializada y otras fuentes consultadas así como el criterio de los autores de la presente investigación, fue definido, como procedimiento para desarrollar esta etapa, el que se expone en el cuadro 3.7.

### **Cuadro 3.7: Procedimiento para el análisis de la estrategia organizacional.**

1. *Analizar la misión, visión y objeto social de la organización objeto de estudio.*
2. *Identificar la incidencia del capital relacional en los Factores Claves de Éxito (FCE).*
3. *Estudiar la identificación de elementos del capital relacional en el análisis estratégico de la organización.*
4. *Verificar el nivel de inclusión del capital relacional en los objetivos estratégicos y estrategias propuestas por la organización.*
5. *Evaluación integral de la orientación estratégica de la organización en la gestión del capital relacional.*



El análisis de la misión, visión y del objeto social de la organización objeto de estudio tiene entre los objetivos previstos, precisar la razón de ser de la misma y el campo de actuación o negocio en que se encuentra, a fin de facilitar la delimitación de los agentes del entorno con los cuales se interrelaciona, es decir, permite la identificación de los elementos a considerar en el capital relacional. En el caso de la misión el análisis debe centrarse esencialmente en ¿para quién? y el ¿qué hace?, pues en ambos casos permite evidenciar la existencia de relaciones con entidades externas, mientras que la visión por su parte, al constituir un estado deseado, debe ser analizada desde el punto de vista de que aspiraciones se plantean en lo que a relaciones con el entorno se refiere. El objeto social, por su parte permite de una forma más precisa conocer que tiene aprobado la organización en cuanto a productos y servicios. En el análisis se recomiendan las técnicas de análisis de documentos, en particular: la proyección estratégica, los contratos económicos, los estudios de mercado, los documentos legales que contienen la aprobación del objeto social; esta técnica puede complementarse con entrevistas, dinámicas grupales.

El análisis de los Factores Claves de Éxito en los marcos de este proceso de gestión está orientado a valorar en que medida están asociadas las variables del capital relacional a los FCE definidos en la organización, qué nivel de incidencia tiene, considerada esta como la relación entre los FCE referidos al capital relacional con respecto al total de FCE. En este análisis se puede utilizar esencialmente la técnica de análisis de documentos.

Si bien el análisis estratégico incluye tanto elementos internos como externos, estos últimos son los que resultan de mayor interés a los efectos de la gestión del CR, siendo necesario precisar cuáles fueron los elementos considerados del entorno y en qué medida el análisis refleja los elementos actuales y potenciales; así como cuáles constituyen oportunidades para la organización que deben ser gestionadas.

De forma similar se procede con el análisis de los objetivos y estrategias, en los cuales se valora: las metas, indicadores y acciones centradas y orientadas respectivamente hacia el

CR. Las técnicas que se consideran más adecuadas para el desarrollo de estos pasos continúan siendo el análisis de documentos y la consulta a especialistas de la organización.

En cuanto a la evaluación integral de la orientación estratégica de la organización, el análisis debe considerar los resultados de los pasos anteriores, con el objetivo de precisar que indicadores del CR han sido considerados y la coherencia del proyecto estratégico con la gestión de los indicadores.

De no estar desarrollado el proyecto estratégico, resulta necesario proceder a su realización, para lo cual la alta dirección debe valorar las alternativas posibles y seleccionar la más adecuada a las condiciones de la entidad. En cuanto a procedimiento a seguir y personal para conducir el proceso, es recomendable además lograr la participación en el mismo.

### **ETAPA VIII ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.**

La elaboración y presentación de un plan de negocios resulta de clave en el emprendimiento de nuevas actividades, tanto para los empresarios como para los inversionistas, aunque ambos, por distintos motivos, deben tener altas probabilidades de que en ellas tendrán éxito. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto tradicionalmente la literatura sobre plan de negocios se ha centrado en su factibilidad económico-financiera. La rentabilidad del nuevo negocio o actividad es una condición indispensable, y para ello, se debe llevar a cabo el análisis anteriormente mencionado, pero para que tal análisis sea útil y factible es necesario considerar otros factores como descripción técnica, plan de compras, organización y Recursos Humanos, estructura legal, valoración del riesgo, etc.

.Según De la Vega (1991) el plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Los diferentes apartados del modelo de plan de negocio que se han propuesto guardan entre sí una estrecha correlación. Así, los datos obtenidos en el estudio de mercado van a influir en gran manera en la estrategia comercial de la empresa, el posicionamiento o incluso

el replanteamiento de nuestro producto o servicio para abarcar un nicho de mercado en cuya existencia no hubiéramos reparado con anterioridad.

## **IX. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Comprende el estudio y valoración de los resultados alcanzados, luego de la aplicación de los indicadores para la medición del capital relacional en la organización. Incluye el análisis del proceso de gestión comercial y de relaciones publicas que realiza la organización, con la finalidad de proponer mejoras a dichos procesos partiendo de los resultados de los indicadores.

### **Conclusiones:**

- En las condiciones del sistema empresarial actual, la gestión del capital relacional exige de estudios con una base científica, que tenga como fundamentos esenciales, el carácter proactivo y holístico, así como que permita el mejoramiento continuo de la organización, expresados éstos, en un procedimiento general para la gestión del capital relacional con enfoque proactivo, holístico y en función del mejoramiento continuo y que constituya un instrumento metodológico que de respuestas a las exigencias actuales.
- El procedimiento general definido para la gestión del capital relacional incorpora elementos de las tendencias más actuales en el campo de la gestión, adecuadas a las condiciones concretas de este tipo de organizaciones que facilitan la obtención de soluciones racionales a los problemas latentes en el sistema administrativo de estas entidades, entre las cuales pueden destacarse el insuficiente tratamiento del capital relacional en los marcos de la integración estratégica.
- La concepción de una etapa en el procedimiento general dirigida a gestionar un cambio en la cultura organizacional en función de orientar la organización hacia la potenciación de las interrelaciones con agentes del entorno y la definición de estrategias específicas en este sentido, que deben a su vez ser contempladas en la estrategia general de la organización, constituye una fuerza facilitadora en la aplicación posterior del

procedimiento.

- La definición de una etapa de análisis de la estrategia de la organización, a fin de integrar a la misma los elementos del capital relacional a partir de los indicadores, garantiza el carácter proactivo del proceso de gestión de este capital y su incorporación al sistema de administración de las organizaciones.

## **Bibliografía:**

1. Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, 36, 2, 63-76.
2. Castellanos Castillo, J. R. (1998). Rediseño organizativo de las organizaciones de producción cañera con enfoque participativo. Aplicación al modelo UBPC. Tesis Presentada en opción al Grado Científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía.
3. Collis, D y Montgomery, C. A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.
4. Corella, A. (1994). Cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humano, No. 56. España. pp. 12-26.
5. Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intellect*. Madrid: Euroforum.
6. Megginson, León, C.; Musley D. & Pietri P. (1988). Administración. Editorial Mc Graw-Hill Hispanoamericana de México S.A. de C.V. México, D. F.
7. Ordóñez de Pablos, P. (2003): "Gestión del conocimiento y capital intelectual: Estudio de casos", en Ventura, J. y Ordóñez de Pablos, P. (Coord.): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa. Capítulo 5*, pp.131-153.
8. Robbins, S. (1987). Administración. Teoría y práctica. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México, D. F.
9. Schein, E. (1897). Cultura empresarial y liderazgo. Editorial Plaza & Javes. Madrid.

10. Schmitt, G. (1994). La reingeniería de los negocios. Editorial Atlántida. Buenos Aires.
11. Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
12. Aguirre, A. y Tejedor, B. (1998) Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de la empresa española, Boletín de Estudios Económicos. España. LIII (164), agosto.

## Anexo 1 Estructura del modelo Intellect

ELEMENTOS, VARIABLES E INDICADORES DEL CAPITAL NEGOCIO		
Relaciones con clientes	Relaciones con los diferentes segmentos de clientes que demandan o pueden demandar los bienes o servicios que configuran el proceso de negocio básico de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de clientes relevantes</li> <li>• Lealtad de clientes</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Procesos de relación con clientes</li> <li>• Red de distribución</li> </ul>
Relaciones con proveedores	Relaciones con los diferentes suministradores de los recursos necesarios para el proceso de negocio básico de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización de la relación con proveedores</li> <li>• Soporte tecnológico</li> <li>• Personalización de productos y servicios</li> <li>• Capacidad de respuesta del proveedor</li> </ul>
Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	Relaciones mantenidas con accionistas, instituciones e inversores que componen el mercado en el que actúa la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los accionistas e inversores institucionales</li> <li>• Relaciones con instituciones del mercado</li> <li>• Relaciones de participación empresarial</li> </ul>
Relaciones con aliados	Acuerdos de colaboración que la organización mantiene con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración con otras instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de aliados</li> <li>• Solidez de las alianzas</li> <li>• Beneficios de las alianzas</li> </ul>
Relaciones con competidores	Relaciones existentes con otros competidores tanto del mismo sector como de sectores afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de competidores</li> <li>• Procesos de relación con competidores</li> </ul>
Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	Relaciones que la organización mantiene con las instituciones de promoción y mejora de la calidad, con el fin de incrementar la calidad de la gestión de la empresa y la de los procesos, productos y servicios que desarrolla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con instituciones de la calidad</li> <li>• Certificaciones y sistemas de calidad</li> </ul>
ELEMENTOS Y VARIABLES E INDICADORES DEL CAPITAL SOCIAL		
Relaciones con las administraciones públicas	Interacción con el entramado institucional que trata de promover con objetividad los intereses generales de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración con las administraciones públicas</li> <li>• Participación en la gestión pública</li> </ul>
Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	Relaciones que la institución mantiene con los medios de comunicación para incrementar la notoriedad de la marca así como la reputación y el nombre de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notoriedad de marca</li> <li>• Relaciones con medios de comunicación</li> </ul>
Relaciones con la defensa del medio ambiente	Preservación del medio natural y promoción de iniciativas ecológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental</li> <li>• Códigos y certificaciones medioambientales</li> </ul>
Relaciones sociales	Relaciones con las organizaciones sindicales e instituciones del mercado de trabajo, conducentes a la creación, calidad y estabilidad del empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con las organizaciones sindicales</li> <li>• Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo</li> </ul>
Reputación corporativa	Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos y consumidores) así como las acciones que redundan en una percepción social favorable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Códigos de conducta organizativa</li> <li>• Código de gobierno de la empresa</li> <li>• Acción social</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2003)