

## RESUMEN

En México, son pocas las empresas comienzan a ubicarse hacia la tendencia necesaria de gestionar el Capital Intelectual para lograr la ventaja competitiva sustentable y mantenerse dentro de los mercados globales actuales. Sin embargo, modelos tan completos como MERITUM permiten evidenciar que cualquier empresa puede conocer sus intangibles y comenzar a gestionarlos y explotarlos. Este *paper* reporta un proyecto el cual integra el trabajo pionero de la Gestión del Capital Intelectual realizado en México tomando las directrices del modelo MERITUM, desarrollado en la Unión Europea en el 2001. La investigación fue aplicada a una empresa del sector servicios, un hospital considerado dentro de los tres mejores de la ciudad de Puebla y la región Sureste.

De los resultados encontrados se resume que, no obstante que el modelo MERITUM no ha sido adoptado por el hospital elegido, existen evidencias de que es aplicable con gran éxito en el Hospital, alcanzando todos los intangibles críticos reconocidos por los directivos y desarrollados por el personal. Permitiendo de esta manera crear un sistema completo de indicadores que en lo subsiguiente permitirán a la organización valorar y difundir el estado de sus activos intangibles, así como visualizar puntos de oportunidad para fortalecer sus *core activities* y crear una ventaja competitiva sustentable.

**Objetivo:** Determinar una herramienta útil al Hospital para la identificación y medición de sus intangibles y así la futura Gestión de su Capital Intelectual.

**Palabras clave:** MERITUM; gestión del capital intelectual; medición de intangibles; hospital; México; indicadores; teoría estándar de CI, conocimiento.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy las organizaciones vienen marcadas por un continuo y cada vez más veloz incremento de los cambios que se están produciendo en su entorno como producto de la globalización. Algunos de los indicadores de este cambio son: incremento de la competencia, mayor influencia de los clientes, ciclo más cortos de vida de los productos y cambios tecnológicos continuos y acelerados (PWC, 2000); por lo que se puede ver que el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni la tierra, ni el trabajo físico, es el conocimiento (Drucker, 1993).

MERITUM se justifica como el modelo ideal para descubrir el valor oculto de los intangibles que radica en las empresas u organizaciones. En el caso de la mayoría de las compañías mexicanas es nulamente explotado y es donde MERITUM ofrece una oportunidad de beneficio debido a que no únicamente se limita a la evaluación de los intangibles. Por el contrario va más allá, permite la personalización del Proyecto a la empresa, con la finalidad de que así no exista alguna barrera para la puesta en práctica de los resultados en búsqueda de la ventaja competitiva sostenible en la economía del Conocimiento.

La aplicación del Modelo Completo para la Gestión de Capital Intelectual de MERITUM, se desarrolla en tres etapas que comprenden la identificación, medición y seguimiento, de las cuales en este estudio sólo se efectuó la primera a los objetivos estratégicos, recursos y actividades intangibles.

## **MODELO DEL INFORME DE CAPITAL INTELECTUAL**

Para iniciar con el proceso de identificación de intangibles fue necesario partir de la definición de la visión del Hospital, es decir, una declaración de las operaciones de la organización vinculada a los objetivos estratégicos. Con tal fin, se efectuaron entrevistas inducidas a los directivos y jefes del Hospital, apoyados en el “esquema de intangibles” (Cañibano *et al.*, 2002), donde se evidenciaron los intangibles críticos.

El resumen identifica los recursos que posee el Hospital al igual que las actividades intangibles desarrolladas y a desarrollar en su Capital Humano, Relacional y Estructural; siendo esta conexión el elemento clave que permite la creación de valor.

Vale la pena mencionar que las Actividades Intangibles según Johanson *et al.* (2001:30), "... deben de apoyarse en procesos que acabarán siendo rutinas de la empresa". Las más frecuentes son rutinas de: reconocimiento y medición, difusión de la información, evaluación, atención, motivación y marketing.

La última sección del Informe de Capital Intelectual es el Sistema de Indicadores, la parte medible del Hospital, que hace referencia a aquello que debe gestionar y controlar de sus Intangibles, buscando informar a los tomadores de decisiones hasta qué punto se está cumpliendo con los objetivos estratégicos y la visión.

En el Sistema de Indicadores (ver Tabla 1) se pueden notar espacios vacíos, éstos denotan la falta de una medida de evaluación debido a que con los recursos y actividades actualmente desarrollados por el Hospital, no se puede crear un indicador válido, ni objetivo.

A continuación se desglosa el resumen de intangibles, recursos y actividades, así como indicadores, por cada elemento de Capital Intelectual, mostrando así el ciclo que permite la Gestión del Capital Intelectual dentro del Hospital en el 2005. Obsérvese que los espacios donde exista asterisco (\*), se hace referencia a que existe una recomendación de mejora en las rutinas administrativas actuales por cada elemento del Capital Intelectual al hospital y que por efectos de confidencialidad no son presentadas.

El resumen se presenta en una matriz por cada Capital, utilizando como ejemplo los resultados del Capital Estructural<sup>1</sup>, diseñada por los investigadores (ver Tabla 1). En la primera columna se muestra el Intangible Crítico con su definición para el caso investigado. En la segunda columna se define el recurso con que cuenta el Hospital y en la tercera columna se indica la Actividad Intangible que permite el mantenimiento y seguimiento y acción del recurso. Finalmente, en la cuarta columna

---

<sup>1</sup>Las matrices del Capital Humano y Relacional se pueden consultar en la versión electrónica y/o directamente con los autores.

se postulan los indicadores obtenidos para cada Intangible, siendo esta última parte aquélla que deberá publicarse en conjunto de los Estados Financieros.

Tabla 1

## MATRIZ DE INTANGIBLES CRÍTICOS, ACTIVIDADES E INDICADORES: CAPITAL ESTRUCTURAL

INTANGIBLE CRÍTICO	RECURSOS INTANGIBLES	ACTIVIDADES INTANGIBLES	INDICADORES
1. Políticas. Criterios generales que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades	Normas médicas y administrativas	Difusión interna y externa de normas	% de visitantes informados acerca de las normas de la organización Número de reportes por no cumplimiento de normas
2. Procesos. Secuencia ordenada de actividades médicas y administrativas	Documentación de procesos	Manuales, diagramas de flujo y definición de puestos	% de áreas con procesos documentados*
		Métodos de control y supervisión	% de la plantilla dedicada al control y supervisión % de quejas * (tiempo de ingreso y alta)
3. Redes de Información y Conocimiento. Estructura que permite proporcionar los medios para que la comunicación sea rápida y confiable, dentro y fuera de la misma	Tecnologías de Comunicación e Información	Intranet e internet	% de empleados con acceso a intranet % de empleados con acceso a internet Inversión total en tecnologías de soporte a la comunicación
		Sitio Web *	Número de visitas
		Software especializado	Inversión total en software especializado
		Base de datos	Uso de software especializado en servicios hospitalarios (ASSIST) % de la plantilla que utiliza el software especializado
4. Certificaciones de calidad. Documentación especificada de procesos bajo normas estándar	Procesos estandarizados	Actualización SAME	Inversión en mantenimiento y actualización en las bases de datos (SAME) Número de procesos certificados en el año

## CONCLUSIONES

Se destaca que los objetivos estratégicos están comprendidos a lo largo del Hospital, debido a que los intangibles críticos hallados en la alta gerencia fueron respaldados en importancia por el resto del personal, lo que permite afirmar que tienen una alta congruencia entre su visión y las acciones que están efectuado para lograrla.

Es muy difícil para una organización comprender los cambios que un sistema de valuación de Capital Intelectual le arroja, ya que, aunque en algunos casos son mínimos, en otros, pueden generar inversión en intangibles, los cuales no generarán un beneficio inmediato sino al largo plazo.

La elaboración de un sistema de indicadores, unido a los intangibles críticos, los recursos y actividades, debe permitir a las organizaciones estar informadas y conocer cuál es el estado en materia de su Capital Intelectual, con el objeto de mejorar integralmente la gestión de sus activos intangibles, lo que les generará concretar y sustentar una ventaja competitiva en su sector.

Se considera que existen muchas empresas mexicanas preocupadas y abiertas a la introducción de tendencias que aplicadas a los sistemas administrativos como una estrategia para lograr la competitividad. Sin embargo, se debe hacer hincapié en la brecha que hace falta recorrer en el campo de la investigación y sobretodo en la puesta en práctica.

Este trabajo de investigación pretende dar la pauta para futuros estudios que permitan, comprobar hipótesis, a partir del modelo aplicado o sus resultados, ya sea mediante la comparación con otros modelos o con el estudio de las mismas variables en el tiempo y otras organizaciones en el mismo sector.