



Gestión y Planificación Integral, S.A.

Casp, 58, Pral.
08010 Barcelona (España)Teléfono: (+34) 93 301 0162
Fax: (+34) 93 301 3141
E-mail: gpi@ode.esVisítenos en
www.ode.es

EL VALOR MONETARIO DEL CAPITAL INTELECTUAL

Hay personas que están empeñadas en tratar al capital intelectual como a un concepto más de la jerga contable y se sienten comprometidas en encontrar un sistema por el cual puedan evaluarlo y poder decir que su valor para la compañía XX es de 200 millones de euros, se ha incrementado en un 10 % con respecto al año anterior y ha repercutido en que el valor contable de la acción se haya aumentado en un 30 %. En estos momentos este tipo de cálculos o formulaciones está en auténticas mantillas, es por ellos que se trata de un tema muy delicado y enormemente subjetivo.

No obstante vamos a seguir la metodología diseñada por Edvinsson que aplicó a la compañía Skandia. Partimos de la totalidad de los indicadores que la empresa ha seleccionado para medir su capital intelectual. Aunque existen varios tipos de éstos, sólo utilizaremos las unidades monetarias y los porcentajes.

Identificamos sólo todos aquellos indicadores que están expresados en dinero (\$). Luego eliminamos los que se repiten, son redundantes o forman parte de otros ya considerados, así como todos aquellos que ya están reflejados en el activo total de la empresa. Para dar una mejor información al accionista del futuro de la empresa, se eliminan también todos los indicadores que no están relacionados con la capacidad de generar beneficios futuros. Todos

los escogidos están valorados, por tanto el capital intelectual absoluto corresponderá a la suma, pura y dura, de dichos valores. Sin comentarios. Para fijar ideas digamos que dicha suma asciende a 500 millones de Euros.

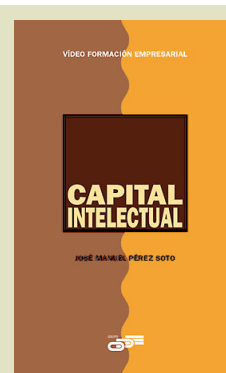
Ahora debemos obtener un coeficiente de eficiencia o grado en el que aprovecha los recursos. Volvamos a lista de indicadores que se utilizan. Seleccionemos sólo los que están definidos como ratios o porcentajes. Eliminamos todos los repetidos y los que forman parte de otro que ya esté considerado. Se trata de buscar el máximo de ratios que detecten éxito o fracaso en la actuación.

Sumamos los valores de cada uno de los indicadores y dividimos entre el número de los mismos. Así, si hay 10 indicadores y la suma de sus valores asciende a 7,50 el coeficiente de eficiencia que se considera será de 0,75. Sin ninguna ponderación.

Ahora ya podemos conocer el valor monetario del capital intelectual. Al primer valor, obtenido mediante la suma de los valores monetarios de los indicadores se le aplica el ratio calculado por promedio simple de los indicadores de ratios. Así, para nuestro ejemplo, al valor inicial de 500 millones de Euros se le debe multiplicar el ratio total de la eficiencia que es 0,75 y nos da que el valor mone-

MÁS RECURSOS SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL

En esta newsletter hemos explorado el concepto del Capital Intelectual, con la profundidad limitada que permiten estas pocas páginas. No obstante, no querríamos finalizar sin orientar al lector y ofrecer información sobre otros recursos disponibles en nuestra editorial sobre este tema:



El Capital Intelectual

Ref.: 1196 Vídeo de 45 min. y Manual de Trabajo.
José Manuel Pérez Soto

El verdadero valor de una empresa no está reflejado en los libros de contabilidad, sino en el "know-how" de la organización, en el nivel de satisfacción de sus clientes, en la capacidad de innovación, el valor de sus patentes y marcas, o en el liderazgo y capacidad de trabajar en equipo de sus recursos humanos. Este vídeo presenta un nuevo enfoque de la dirección que apuesta por maximizar el valor de todas aquellas partidas de intangibles que constituyen capital intelectual de la empresa.

NEWSLETTER RR.HH.

EL CAPITAL INTELECTUAL

EL ACCIONISTA

Si a cualquier directivo le formulamos la pregunta ¿sirve para algo valorar la empresa?, seguro, que contestará "que sirve para mucho". Pero, si queremos profundizar en el tema, es posible que nos encontremos con respuestas genéricas y que no aclaremos gran cosa. Vamos a reflexionar sobre esta cuestión y ver si somos capaces de identificar qué motivos importantes pueden existir para conocer el valor de la empresa.

En todas las sociedades mercantiles hay una figura muy importante: el accionista. Siempre se trata de una persona, un particular o bien el directivo de una institución, que ha creído en aquella idea incipiente o madura, que ha apostado por ella y que ha colocado en la misma una parte de sus propios ahorros o de los que gestiona. No debemos olvidar que otras personas lo colocan todo: su tiempo, sus ilusiones, sus esfuerzos, sus ahorros y su capacidad de endeudamiento ¿Qué objetivos persiguen estos accionistas? Pueden ser muy variados, van desde la especulación pura y dura hasta la más noble de las filantropías. Pero lo más normal es la búsqueda de unos beneficios.

Se invierte con la finalidad de obtener un lucro y cuanto mayor, mejor. Debemos esforzarnos en pensar bajo la óptica del accionista. Uno de los ingresos clave para él es el del dividendo o el dinero que realmente "toca" de la inversión efectuada. Hemos de calcular la rentabilidad del dividendo para, después medirla, es decir compararla con las rentabilidades de otras inversiones alternativas a las que puede acceder el accionista. Después de este análisis conoceremos si el accionista puede empezar a estar contento o no. Los directivos de las empresas somos muy cons-

cientes de la necesidad de tener contentos a los accionistas. En caso contrario nada bueno le puede pasar a la dirección e incluso a la propia empresa.

El valor de la acción es un concepto complementario del dividendo. Honestamente creo que uno de los objetivos más importantes que tienen los directivos es hacer crecer este valor para el accionista.

A la hora de calcular lo que vale una acción de una empresa tropezamos con un enorme obstáculo. Debemos encontrar un método que reúna lo siguiente: ausencia de subjetividades, que valore el todo de la empresa, fiabilidad de la información sobre el futuro, permanencia o validez en el tiempo y aceptación por los interesados.

No olvidemos que al final el accionista sólo estará satisfecho si la suma de dividendos y el aumento del valor de la acción, alcanzan una rentabilidad mínima. Pero esto sólo no le hará



Se invierte con la finalidad de obtener un lucro y cuanto mayor, mejor. Debemos esforzarnos en pensar bajo la óptica del accionista. Uno de los ingresos clave para él es el del dividendo o el dinero que realmente "toca" de la inversión efectuada.



Gestión y Planificación Integral, S.A.

EL PROBLEMA DE LOS BIENES INTANGIBLES

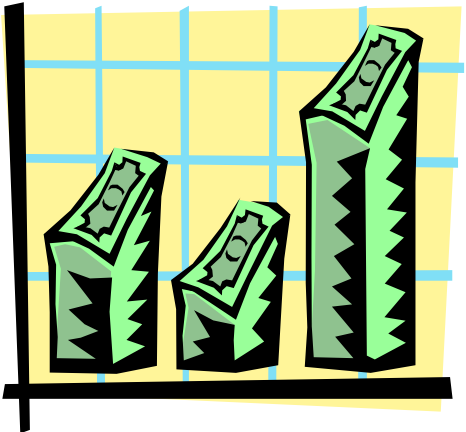
Tenemos un grupo de empresas que tiene el “privilegio” de poder conocer al momento cuánto valen. No precisan de complicados métodos de valoración, solamente deben observar los marcadores de la Bolsa.

Este valor que le asigna la Bolsa es un valor de verdad, es el precio que está dispuesto a pagar un comprador, y a cobrar un vendedor en un momento dado. No es el resultado de elucubraciones, ni de cálculos sofisticados. Aunque es bien cierto que hay una buena parte de especulación e incluso puede llegar a haber manipulaciones por parte de los directivos de la compañía.

Bajemos al mundo de las empresas que no están en la Bolsa y observemos el calvario que deben pasar para conocer su valoración. En principio la contabilidad se ideó como una técnica cuya finalidad era averiguar el neto patrimonial, es decir, el valor de la empresa.

Pero las fuerzas por las cuales la empresa crea la riqueza no entran en la actual contabilidad. A ésta sólo le preocupa registrar lo tangible, lo que se puede ver y palpar, y a precios de compra o de coste. Hay activos intangibles que apenas figuran en la contabilidad y son más valiosos que aquellos que aparecen en su activo.

La normativa contable española sólo considera activos intangibles a los gastos de investigación y desarrollo, a las concesiones administrativas, a la propiedad industrial, al fondo



El valor que le asigna la Bolsa es un valor de verdad, es el precio que está dispuesto a pagar un comprador, y a cobrar un vendedor en un momento dado.

de comercio, a los derechos de traspaso y a las aplicaciones informáticas. En todos existe una característica común y es reconocer sólo los gastos incurridos, es decir los desembolsos de dinero.

Cuando estos intangibles llegan a alcanzar un elevado valor de mercado y la Ley no les concede expresión patrimonial alguna, nos encontramos ante una situación enormemente perjudicial para los intereses de la empresa: los resultados anuales, la imagen fiel y la solvencia de la compañía se muestran muy deteriorados. Con la sola información contable corremos el riesgo de castigar a aquellas empresas más inquietas, con una mayor innovación, y las que pueden tener un futuro más esplendoroso.

EL AUTENTICO VALOR DE LA EMPRESA

El valor de la empresa descansa en las expectativas de generación futura de beneficios. Por tanto, desde la óptica financiera, el valor auténtico, aunque teórico, de una sociedad es la actualización de todos los dividendos futuros que recibirán sus accionistas.

Para poder conocer este valor se debe: fijar el horizonte que abarca este cálculo, la vida que se espera, evaluar los beneficios de cada año, fijar la política financiera de distribución de

resultados, ya que los dividendos no pueden poner en entredicho la capacidad de generar futuros beneficios, conocer los dividendos futuros de la compañía y concretar la tasa de descuento más apropiada que se va a utilizar.

Vd. ya puede suponer que nos enfrentamos con un problema importante. Las fórmulas a aplicar están muy claras, pero hay una gran dificultad en evaluar, con una determinada precisión, los beneficios futuros, máxime en estos tiempos tan turbulentos que corren.

El valor de la empresa descansa en las expectativas de generación futura de beneficios. Por tanto, desde la óptica financiera, el valor auténtico, aunque teórico, de una sociedad es la actualización de todos los dividendos futuros que recibirán sus accionistas.

LA NECESIDAD DEL CRECIMIENTO DEL

Según el Dr. Drucker “el conocimiento es el principal recurso. La Tierra, el Trabajo y el Capital no desaparecen, pero son secundarios”. El dinamismo interno de la actual economía proviene de la innovación de los conocimientos. Y ésta no está limitada ni condicionada por las mercancías, por los intercambios, por las capacidades financieras ni por la disponibilidad creciente de información que facilitan las nuevas tecnologías.

La fuerza del talento es tan grande que unos cuantos profesionales sobresalientes son capaces de crear una organización de éxito. Algunas empresas que son muy conscientes de esto se esfuerzan de manera extraordinaria para captar a los mejores. Con esta política bus-

can aumentar el nivel de talento de la organización y las posibilidades de mejorar los resultados.

El aumentar de forma constante los retos profesionales del personal es una forma de buscar que su talento se desarrolle. Las mejores empresas empujan de forma constante a su profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos. Son exigentes, visionarios e intolerantes con los esfuerzos tibios.

A pesar de todo lo anterior las personas no somos tan racionales como nos gustaría ser. Tenemos una componente de irracionalidad y ésta se manifiesta en las decisiones que tomamos, en la forma de analizar los proble-

Las mejores empresas empujan de forma constante a su profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos. Son exigentes, visionarios e intolerantes con los esfuerzos tibios.

LA MEDICION DEL CAPITAL INTELECUAL

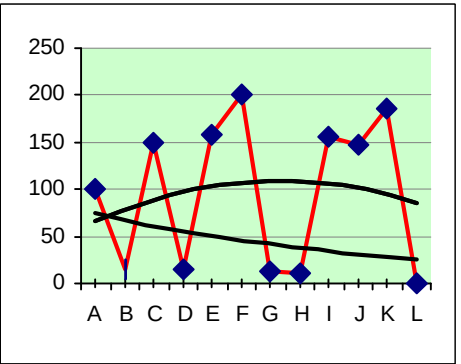
Siguiendo el antiguo adagio de que “sólo se mejora lo que se mide” debemos desarrollar un conjunto de indicadores capaces de medir el capital intelectual. Recordemos que el capital intelectual está desglosado en tres componentes, los intangibles externos, los intangibles internos y las competencias del personal. Para cada uno de estos tres componentes debemos hacer un esfuerzo para identificar todas aquellas magnitudes y ratios que sirvan para que el accionista los pueda interpretar, analizar, comparar, seguir sus tendencias y evolución, al objeto de vislumbrar el futuro de la empresa y tomar decisiones con respecto a su inversión. Es bastante normal que

aparezcan unos diez indicadores para cada uno de los tres grupos mencionados. Veamos algún ejemplo.

Posiblemente para el **componente externo** entre otros indicadores valiosos podríamos seleccionar el de “% Grado de penetración en los clientes actuales” por considerar una gran oportunidad de futuro el que los clientes existentes compren cada vez más a la empresa y menos a la competencia. Detrás de una mejora de este ratio hay un esfuerzo en seducir más al cliente mediante unas ventas más atractivas, una mayor oferta de productos u otro tipo de acciones.

En cuanto al **componente interno** quizás se podría seleccionar, entre otros indicadores, el de “% de ventas de productos nuevos sobre la venta total” por creer que es un signo de vitalidad de la empresa el lanzar productos nuevos al mercado. Pero no se trata de lanzar cosas, sino de medir el éxito de los productos nuevos calculado por el grado de participación sobre las ventas totales.

Con respecto a las **competencias del personal** probablemente se escogería, entre otros indicadores el de “número de sugerencias por empleado” por entender que detrás de una mejora de este ratio hay una mayor integración del personal demostrada en la aportación de lo que más cuesta: pen-



No se trata de lanzar cosas. Sino de medir el éxito de los productos nuevos calculando por el grado de participación sobre las ventas totales.

Con respecto a las competencias del personal probablemente se escogería, entre otros indicadores el de “número de sugerencias por empleado”



Cuando la dirección de una empresa tiene clara la misión, la visión, los objetivos a lograr y la forma de conseguirlos, cree en todo ello y lo comunica con entusiasmo a su gente, las personas lo comparten con facilidad suelen llegar a contagiarse del entusiasmo.

der y adaptarse? Primero cerciorarse de que les hemos brindado todos los medios y las ayudas posibles. Pero hay un límite. La empresa debe tener el valor de despedir. Es bueno y saludable que todas las personas sean conscientes que todos aquellos individuos de bajo rendimiento no tienen cabida en la organización.

No debemos olvidar de que para cualquier empresa, retener todos aquellos empleados competentes que aportan y empujan para que crezca el negocio, es crítico. Cuántas veces hemos visto cómo se han debilitado empresas punteras por la marcha de directivos competentes. Todos sabemos lo que tardan en dar resultados las inversiones dirigidas a aumentar el talento de las personas.

Veamos el otro aspecto, el de las **actitudes** o “el querer hacer”. Actualmente la pérdida del compromiso por el personal es un terrible problema. Veamos su dimensión según un estudio realizado en USA: Sólo el 23 % de los empleados dicen que trabajan al máximo rendimiento. El 44 % indicaban que su esfuerzo de trabajo se limitaba al mínimo imprescindible para evitar el despido. El 75 % decían que podrían lograr una mayor eficacia de la que conseguían de forma habitual.

Quisiera reflexionar sobre determinadas actuaciones directivas que pueden ayudar considerablemente a mejorar las actitudes de sus colaboradores.

Según el profesor Drucker “los esfuerzos se

deben poner donde están los resultados”. Debemos erradicar las rutinas, el hacer las cosas porque siempre se han hecho. Debemos descargar a las personas de actividades y lograr que estén enfocadas y sólo ejecuten aquellas que añaden valor reconocido y valorado por el cliente. No es bueno que la gente se sienta agobiada por una demanda desmesurada de actividades.

Sentir interés por las personas es ayudarles en sus problemas. Es angustioso el tener un problema y no saber a dónde acudir. Este interés se demuestra en darles facilidades para que puedan resolver sus asuntos personales, escucharles, asesorarles y dirigirles a donde pueden encontrar las mejores soluciones. Facilitarles determinados servicios de la empresa. Interesarse por su situación y la forma cómo la intenta solucionar.

Cuando la dirección de una empresa tiene clara la misión, la visión, los objetivos a lograr y la forma de conseguirlos, cree en todo ello y lo comunica con entusiasmo a su gente, si existe credibilidad, las personas lo comparten con facilidad suelen llegar a contagiarse del entusiasmo. Estos sentimientos se refuerzan si se comunican los logros alcanzados, se celebran los éxitos y se comparten los beneficios.

No nos engañemos, la palabra control implica previamente aceptar el concepto de objetivos. Sin éstos el control es una tarea absurda. Por tanto lo primero es ponerse de acuerdo en las cosas concretas que esperamos que consiga cada persona. A partir de aquí vamos a compartir el control, que para ellos será el autocontrol, con todo lo que implica de aumento de la autoridad y de la capacidad para tomar decisiones. Así estamos potenciando a las personas.

Debemos rebajar al máximo la carga de monotonía y aburrimiento que pueda tener el trabajo que realiza una persona. Existen técnicas a aplicar basadas en el “empowerment” que debemos incorporar para transformar un puesto de trabajo atractivo en excitante. Es entonces cuando la persona considerará su trabajo como un auténtico reto que merece la pena afrontarlo.

A pesar de la maldición bíblica que pesa sobre el trabajo, deberíamos ayudar a nuestros empleados a mitigar al máximo sus maléficos efectos. Un buen camino es: celebrar los éxitos, crear un ambiente de relaciones cordiales, evitar al máximo las críticas y las descalificaciones, ejercer el buen humor y desterrar los

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL CAPITAL INTELECTUAL

Leif Edvinsson define el capital intelectual como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.”

Si hablamos de cuantificar este capital intelectual, diremos que su valor debería ser la capitalización de los rendimientos financieros de estos activos intangibles. Algunos definen el valor del capital intelectual como el diferencial entre el valor del mercado y el valor contable de la empresa. Pero creo que esta valoración puede estar muy alterada a causa de las tensiones especulativas, y las manipulacio-

nes internas. Por lógica diremos que el crecimiento o descenso del capital intelectual es una potente señal de aviso de los futuros resultados financieros. Hay una correlación perfecta, a mayor capital intelectual, mejores resultados. Por tanto, la medición del capital intelectual tiene como objetivo orientarnos sobre las capacidades de futuros resultados, es por ello que los inversionistas la están situando en un lugar muy relevante.

El capital intelectual tal y como está definido lo podemos desglosar en tres grandes grupos: los activos intangibles externos, los activos intangibles internos y las competencias del

Leif Edvinsson define el capital intelectual como “ la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el

LOS INTANGIBLES EXTERNOS

La **imagen de prestigio** de la empresa es un activo totalmente intangible de una enorme influencia. Las empresas con una imagen de excelencia tienen muchas más facilidades para que las cosas les salgan bien que las otras empresas con un prestigio mediocre. El prestigio que tiene una empresa hacia el exterior se gana día a día. No se compra con dinero sino con el esfuerzo de todo el personal por hacer las cosas de la forma que más pueden prestigiar a la compañía.

Las marcas acreditadas son una buena ventaja competitiva y, por tanto un activo intangible. El prestigio que hay detrás de cada marca lo está otorgando el mimo con el que son tratadas por sus empresas propietarias y los precios de sus transacciones. En el momento que las dejen caer, estas marcas pasarán al olvido o a la nostalgia.

Hay empresas que disponen de elementos que son **franquiciables**, que se pueden arrendar a alguien para que se aproveche de los mismos. La marca, el producto, el sistema de comercialización, la compra, el merchandising, etc. son los más usuales. Cuantos más sean los elementos mejor solucionada estará la franquicia. Pero también, cuanto más diferenciados estén con respecto a la competencia, más atractiva será la franquicia, más contratos se podrán cerrar y mayores oportuni-

des tendrá la compañía.

En una situación de libre concurrencia, una empresa sin clientes satisfechos deja de existir. Para satisfacer a los **clientes**, antes debemos conocer sus necesidades y adaptar nuestro producto y servicio a las mismas. Pero no todo es satisfacción. Todas las empresas tienen clientes que están satisfechos pero no los retienen, son infieles. No debemos renunciar a ellos, la empresa debe usar la inteligencia para diseñar acciones que los envuelvan y logren fidelizarlos. Esto es un importante intangible.



Disponer de alianzas estratégicas con clientes es un intangible que puede llegar a tener un fuerte impacto en los resultados.

La práctica en la empresa de un sistema de dirección orientado a las personas, es un intangible muy valioso porque incide de forma directa en los resultados actuales y va a condicionar, sin ninguna duda, los futuros.

Disponer de alianzas estratégicas con clientes es un intangible que puede llegar a tener un fuerte impacto en los resultados. Ya no se trata de una relación cliente – proveedor, si no de cliente – cliente, por la que ambas empresas salgan mutuamente beneficiadas.

En todas las empresa existen clientes que no son rentables. La solución más inteligente no es eliminarlos de un plumazo. Saber pasar de clientes con pérdidas a clientes con ganancias también forma parte de los activos intangibles de la compañía.

Disponer de los **mejores proveedores** es

un auténtico intangible que permite una excelente ventaja competitiva. Con los mejores proveedores se puede lograr: Coste más bajo. Rapidez de reacción ante los problemas y anomalías. Seriedad y seguridad en el cumplimiento de los compromisos. Apoyo para desarrollos técnicos y comerciales. Posibilidad de alianzas. Plazo de entrega acorde a las necesidades. Mayor financiación.

Seguramente coincidirá conmigo que un **accionariado** que no confía en la empresa ni está ilusionado por su proyecto, sólo se pueden obtener desgracias, algunas de las cuales pueden llegar a ser mortales. A la inversa

LOS INTANGIBLES INTERNOS

El conjunto de **productos o servicios** es el eje que justifica y da razón de ser a la empresa, es el primero de los activos intangibles. Si no hay productos, no hay empresa. El grado de acierto en el catálogo de productos es determinante para su éxito. Nunca serán pocos los esfuerzos para: Adecuar los productos a las sucesivas necesidades de los clientes. Producirlos con calidad y bajo coste. Lograr comunicarlos de forma eficaz. Defender su venta y su aportación a los beneficios. Incorporar auténticas novedades que aporten valor al cliente.

Los **procedimientos** son la forma en que se ejecutan todas las actividades. Cuando observas el diferente grado de éxito entre varias empresas competidoras, la causa siempre está en cómo hacen todas las “cosas”, es decir en sus procedimientos. Éstos los podemos considerar como un activo intangible cuya “calidad”, tendrá una fuerte transcendencia en los resultados financieros.

En todas las empresas existen unos rasgos que distinguen el **sistema de dirección** que se aplica en la compañía. Algunos de los más significativos son: Confianza en las personas. Tener bien resuelta la delegación, estar a su lado, apoyarles. Fijar los objetivos a lograr. Seguirlos, alentar y apoyar para que los logren. Reconocer los éxitos. Motivar. Fomentar la mejora, la innovación y el crecimiento profesional de la gente.

La práctica en la empresa de un sistema de dirección orientado a las personas, es un intangible muy valioso porque incide de forma directa en los resultados actuales y va a condicionar, sin ninguna duda, los futuros.



Todas las empresas disponen de **planes estratégicos** o de actuación. La diferencia estriba en que unas compañías han hecho un considerable esfuerzo de análisis y de concepción para formalizar los planes a seguir que aseguren el futuro que

Forman parte de la **cultura de una empresa** los siguientes elementos: Los valores en los que se cree y se practican o bien los anti-valores. Los quereres de los directivos. Los poderes fácticos. Las costumbres o los rituales por los que se toman las decisiones y se hacen las cosas. El modo de ser del fundador, cuyo hálito todavía se deja sentir.

La actitud y la actuación de la empresa con respecto a cada uno de estos elementos va a condicionar los resultados presentes y futuros. Por desgracia hemos visto a empresas que han frenado su pujante línea ascendente por culpa de problemas estrictamente culturales que no se han querido o podido resolver.

Todas las empresas disponen de **planes estratégicos** o de actuación. La diferencia estriba en que unas compañías han hecho un considerable esfuerzo de análisis y de concepción para formalizar los planes a seguir que aseguren el futuro que quieren. Mien-

tras las otras se limitan a ir siguiendo determinados pautas preestablecidas para intentar cerrar los ejercicios con beneficios. Mi experiencia me ha demostrado que las compañías con planes estratégicos bien concebidos, y seguidos con rigor, han logrado con creces las desafiantes metas que en su día se propusieron.

Estamos viviendo grandes revoluciones en el campo de la **información** tanto de la que circula por la empresa como de la que proviene o trasciende al exterior. El estar al día y saber aprovecharse al máximo de sus posibilidades es un intangible que influye, sin ninguna duda, en los resultados. Pensemos en el uso diferente que pueden hacer dos entidades distintas del equipamiento informático. Para una puede ser un auténtico engorro, un desastre, una tortura, mientras que para la otra puede llegar a ser una herramienta que le permita tener importantes ventajas competitivas.

En estas épocas de extrema turbulencia sólo

mediante la **innovación** las empresas podrán salir airoso. El futuro de las compañías reside en el grado de innovación que pongan a todas sus actividades. El número de proyectos en los que se trabaja I+D, las posibilidades de los mismos, la historia de éxitos obtenidos, el tiempo de dedicación y los costes, son elementos de vital importancia que configuran este intangible.

La **propiedad industrial e intelectual** es un reconocimiento público del esfuerzo que ha llevado a cabo la empresa para idear y aplicar y del derecho que tiene a disfrutarlo en soledad. Su valor puede llegar a ser “incalculable”. Los títulos de propiedad no nos dan ninguna pista sobre su utilización. De nada le va a servir a la empresa que su acervo de conocimientos apenas le rindan, que sus títulos de propiedad industrial e intelectual no le aporten ni un céntimo de beneficio. Algo serio estará pasando en esta empresa.

Le quiero recordar que el personal es el único

LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Para mí la **aptitud** es el **saber** de las personas, es decir, el conjunto de conocimientos y habilidades que han sido capaces de aprender a lo largo de sus vidas. ¿Qué se puede hacer para aumentar el actual nivel de aptitudes de la gente de la empresa? Veamos.

Debemos invertir en el personal existente para mejorarlo. Que adquieran habilidades técnicas y de gestión, las experimenten, las hagan suyas y las apliquen a su trabajo del día a día. Esto está bien pero es insuficiente. Se debe lograr un determinado nivel de inversión por el que se generen ideas nuevas para la organización, se compruebe su eficacia, su valor añadido y que vayan sustituyendo a las antiguas.

Otra alternativa es salir fuera de la empresa para encontrar mejores talentos de los que se tienen. Seleccionar personas que puedan aportar más valor de lo que aportan los actuales. Esta política siempre funciona cuando las incorporaciones son capaces de romper tabúes, de incorporar nuevas formas de hacer las cosas, de dirigir, de hacer emerger nuevos valores y de crear un nuevo aire de estímulo en la organización.

También se puede considerar el buscar consultores y utilizarlos de una forma eficaz para que ayuden a la empresa a fortalecerse mediante la formación y ayuda en la implantación de efectivos instrumentos de gestión. No se debe depender de ellos, su saber debe quedar en la compañía.

Pero, ¿qué debemos hacer con las personas que no rinden los mínimos esperados, que no han desarrollado nuevas habilidades y han pasado de ser una persona válida a otra no cualificada para las nuevas necesidades y que no tienen capacidad para cambiar, apren-



Debemos invertir en el personal existente para mejorarlo. Que adquiera habilidades técnica y de gestión, las experimenten, las suyas y las apliquen a su trabajo del día a día.

La empresa precisa de que cada una de las personas posea la aptitud adecuada y la actitud necesaria.