

Relación entre el capital intelectual y la cultura informativa de la organización

- Presentación y objetivos
- Enunciado: descripción teórica de la práctica a realizar
- Criterios de evaluación
- Formato de entrega
- Fecha de entrega

Presentación

Presentación de la prueba

En esta prueba de evaluación continuada debéis poner en práctica los conceptos aprendidos en el módulo 5 de la asignatura. El propósito de esta prueba es identificar y evaluar el capital intelectual de las organizaciones. Para ello, debéis elegir un proceso de negocio de la organización que habéis considerado al principio del semestre (puede ser el mismo que en al PEC2), o bien podéis considerar TODA la organización según os convenga.

En esta práctica debéis identificar y evaluar los activos del capital intelectual de vuestra organización:

- Conocimientos y habilidades de los miembros de la organización
- Propiedad intelectual
- Infoestructura
- Activos de mercado

Además, debéis describir la cultura informacional de la organización o del proceso elegido, así como realizar un análisis comparativo entre la cultura informacional y el capital intelectual.

Objetivos

1. Conocer la importancia los activos intangibles en la valoración de las organizaciones.
2. Saber aplicar los procesos de detección y evaluación del capital intelectual en nuestra organización.
3. Identificar los elementos que definen la cultura informacional de una organización.
4. Valorar la importancia estratégica del capital intelectual y su relación con la cultura informacional.

Enunciado de la PEC

Tomando como referencia la organización/proceso de negocio elegido se pide:
Identificar el capital intelectual en base a los siguientes elementos, según Brooking (1996):

- Conocimientos y habilidades de los miembros de la organización
 - o Know-how
 - o Nivel competencial
 - o Evaluación psicométrica
 - o Evaluación del rendimiento
 - o Nivel de motivación
 - o Capacidad de innovación
 - o Nivel de proactividad
 - o Preparación para el cambio
 - o Liderazgo
- Propiedad intelectual
 - o Patentes
 - o Copyrights
 - o Diseños registrados
 - o Marcas registradas
- Infoestructura
 - o Sistemas de información
 - o Interconexión en red local
 - o Conexión a redes externas
 - o Automatización/aumentación de los procesos
- Activos de mercado
 - o Clientes
 - o Proveedores
 - o Canales de distribución
 - o Colaboraciones con otras organizaciones

¿Qué elementos adicionales considerarías para valorar el capital intelectual?

Por otra parte, debes describir la cultura informacional de la(s) persona(s) que dirigen el proceso de negocio elegido siguiendo la clasificación de Taylor (1986), indicando:

- Conocimiento sobre las fuentes
- Capacidad para usar las fuentes de información.
- Criterios para determinar la calidad y la fiabilidad
- Capacidad para identificar cuales son los problemas
- Habilidades para limitar el nivel y el alcance de la información.
- Habilidades para saber aplicar la información.
- Habilidades de organización y comunicación de la información

Por último, debes valorar la importancia estratégica de los activos del capital intelectual en tu organización:

- ¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los activos?
- ¿Cuál crees que es más importante para la supervivencia de la organización?
- ¿Qué activos crees que deberían mejorar?
- ¿De qué manera mejorarías la cultura informacional? Explica algunas acciones para aumentar la eficiencia informacional en el proceso/organización elegida.
- ¿Puedes establecer alguna relación entre el capital intelectual y la cultura informacional en tu organización? Explica esta relación.

Criterios de la evaluación

1. Exhaustividad y adecuación de la información recopilada.
2. Capacidad de evaluación de los elementos del capital intelectual y de la cultura informacional.
3. Claridad en la exposición.

Formato de entrega

En esta prueba de evaluación continuada debéis un documento de acuerdo a la siguiente estructura:

- ✓ Informe que responda a las preguntas formuladas en el enunciado. (Máximo 6 hojas). Este informe tendrá los siguientes apartados que deberán ser razonados adecuadamente:
 - **Introducción.**
 - **Ámbito de la organización que se considera (toda la organización o un proceso de negocio).**
 - **Identificación de los elementos del capital intelectual**
 - Conocimientos y habilidades de los miembros de la organización
 - Propiedad intelectual
 - Infoestructura
 - Activos de mercado
 - **Descripción de la cultura informacional de los directivos del proceso/organización.**
 - **Valoración estratégica**
 - **Relación entre cultura informacional y capital intelectual.**
 - **Conclusiones.**

Fecha de entrega

La fecha de entrega será el 24/12/07

PEC3

Alumno

Fecha

0. Introducción.

Al igual que ocurre con el modelo navigator de Skandia (Figura 1) Annie Brooking (1996) parte concepto de “valor de mercado de las empresas” como la “suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual”.

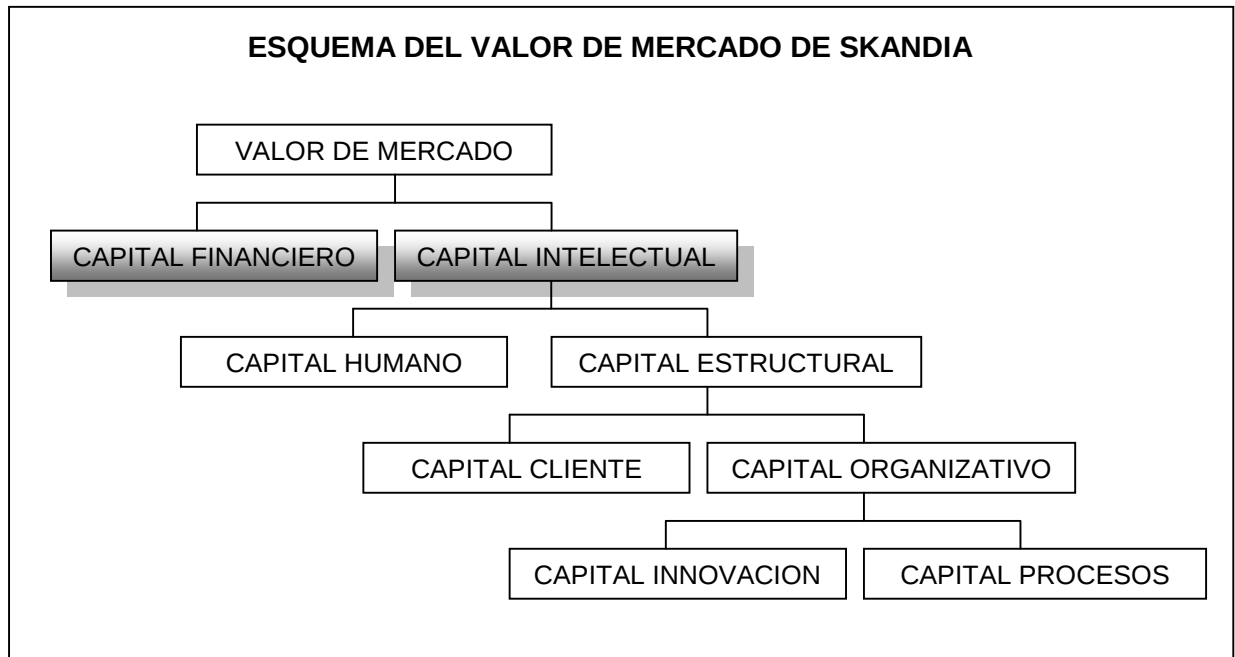


Figura 1. Modelo de Skandia¹.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual y que podemos observar en la Figura 2.

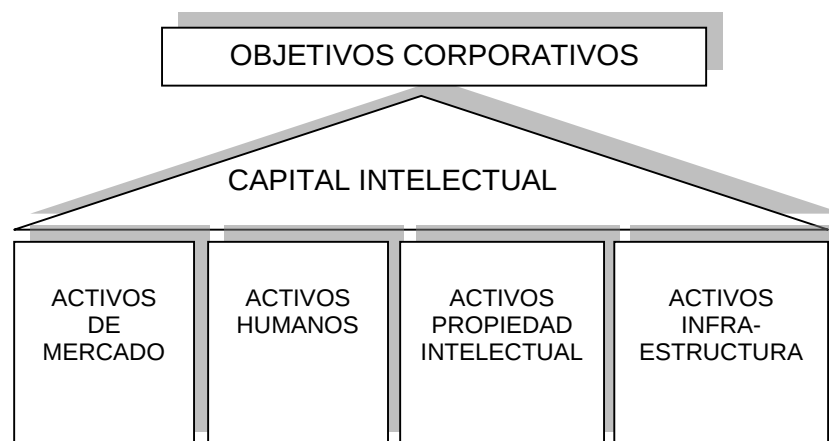


Figura 2. Brooking (1996)².

¹ Hollander Sanhueza, R [en línea]. *Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados*. [consulta: 13-12-2007] <http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/contabilidad.pdf>

1. Ámbito de la organización que se considera (toda la organización o un proceso de negocio).

El ámbito del que nos vamos a ocupar en esta PEC se refiere a toda la organización del ISFAS, compuesta por las estructuras centrales de carácter directivo, técnico y económico, así como organizativo, y por las periféricas.

Como Institución estatal, el ISFAS se organiza mediante los siguientes órganos de Gobierno y Administración:

- El Consejo Rector, que establece los criterios generales de actuación del Instituto. Lo preside el Ministro de Defensa
- La Junta de Gobierno, que tiene atribuciones de carácter consultivo y de asesoramiento. La preside la Secretaria General Gerente del Organismo.
- La Gerencia, que integra el conjunto de servicios centrales para la dirección, gestión e inspección del Instituto.
- Los Servicios periféricos, distribuidos por todo el territorio nacional a través de Delegaciones Regionales, Especiales, Provinciales, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas. Existen las siguientes:
 - 11 Delegaciones Regionales
 - 6 Delegaciones Especiales
 - 38 Delegaciones Provinciales
 - 11 Subdelegaciones
 - 4 Oficinas Delegadas

Los servicios periféricos representan al Instituto en la zona que tienen asignada (regional, provincial o local) y constituyen el punto de contacto del ISFAS con los asegurados. Disponen de amplias competencias delegadas para dictar resoluciones en materia de afiliación, prestaciones y materialización de pagos.

2. Identificación de los elementos del capital intelectual

- ✓ Conocimientos y habilidades de los miembros de la organización
 - Know-how
 - El “saber hacer” del Instituto es quizás la parte de sus activos intangibles más dependientes del *humanware*.
 - Entre los aspectos más importantes que podemos citar sobre el *know-how* de la organización se encuentran los siguientes:
 - El diseño Institucional y la arquitectura organizacional interna.

² Brooking, A. (1996). *Technology Broker*. Tomado de: Gestiondelconocimiento.com [en línea]. TECHNOLOGY BROKER (BROOKING, 1996).[consulta: 13-12-2007]
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_technology_broker.htm

- El esquema de interrelaciones: del personal de los servicios centrales con los Delegados de los servicios periféricos y de éstos con los Jefes de Unidades y establecimientos situados en su ámbito de actuación.
- Nivel competencial
 - Para estimular este valor se ha de tratar la capacidad de innovación como un proceso generalizado, colectivo y permanente. En el ISFAS se manifiesta una cierta querencia innovadora, pero se limita a dar continuidad a la voluntad del estado de implantar el Plan Avanza. No se detecta una valoración activa de la capacidad innovadora de su personal.
- Evaluación psicométrica
 - Únicamente los militares de entre aquellos que prestan sus servicios en el ISFAS han sido sometidos a este tipo de evaluaciones. Esto es así únicamente a su ingreso en las Fuerzas Armadas, ya que no existe tal medida para el personal seleccionado por el Instituto.
- Evaluación del rendimiento
 - Únicamente las Delegaciones que integran los servicios periféricos se ven sometidas a tales evaluaciones. Éstas se producen de modo globalizado en lo relativo al personal y nunca de manera individualizada.
- Nivel de motivación
 - Se realizan encuestas anuales para tratar de evaluar los niveles de motivación de los trabajadores destinados en los servicios periféricos.
- Capacidad de innovación
 - Para desarrollar este aspecto es necesario cuestionar los modos en cómo están organizadas las tareas, y en particular las tareas de gestión y de control³.
 - Desgraciadamente el ISFAS no se muestra abierto a la innovación a no ser que ésta venga superimpuesta, de arriba hacia abajo.
- Nivel de proactividad
 - Los Delegados del ISFAS modifican activamente su entorno y sistemas de trabajo tratando de obtener los mejores resultados posibles.
- Preparación para el cambio
 - Se realiza permanentemente mediante mecanismos como las reuniones de la Gerencia con los Delegados Regionales y de éstos con sus subordinados.
- Liderazgo
 - Sobre los Delegados del ISFAS recae el trato directo con los trabajadores del Instituto y son por ello los más indicados para ejercer liderazgo.

³ Albizu Gallastegui, E. y otros [en línea]. *La participación de las personas: 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. [consulta: 15-12-2007]
http://www.incess.com/documentos/propios/La_Participacion_de_las_Personas.pdf

- ✓ Propiedad intelectual
 - Patentes: no existen (ámbito administración estatal).
 - Copyrights
 - Los *copyrights* existentes se refieren a las publicaciones del Instituto: página web, memoria anual, certámenes y concursos.
 - Diseños registrados: no existen (ámbito administración estatal).
 - Marcas registradas: no existen (ámbito administración estatal).
- ✓ Infoestructura
 - Sistemas de información:
 - Interconexión en red local: existen múltiples redes locales interconectadas entre sí (normalmente una por cada organización periférica y algunas más a nivel central).
 - Conexión a redes externas: todas las redes locales periféricas se hallan conectadas a la WAN de propósito general del Ministerio de Defensa.
 - Automatización/aumentación de los procesos: no existe.
- ✓ Activos de mercado
 - Clientes: conforman un colectivo de 634.726 personas (finales de 2006).
 - Proveedores: Sanidad Militar, INSS, Compañías de Seguro Libre (ASISA, ADESLAS, MAPFRE, La Equitativa y DKV) y otras proveedoras de servicios asistenciales de carácter social.
 - Canales de distribución: la red de oficinas periféricas (70 Delegaciones).
 - Colaboraciones con otras organizaciones: Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa.

Considero destacable como elemento adicional el proceso de dinamismo continuo en adquisición e integración de *conocimientos, habilidades y actitudes* dirigidas al desarrollo de recursos que permitan evolucionar a la organización, lo cual se conoce comúnmente como “Aprendizaje Organizativo”⁴.

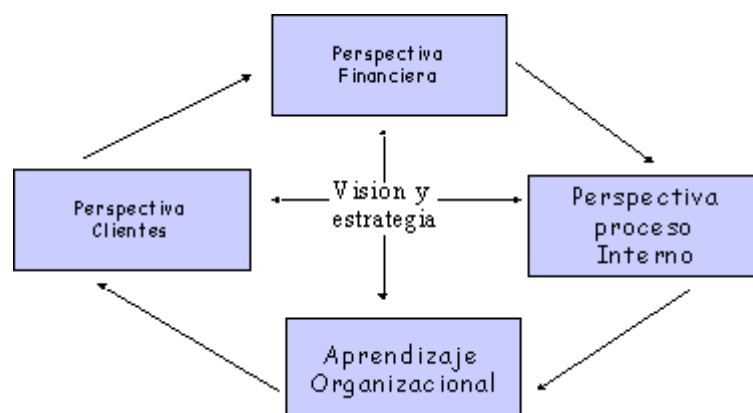


Figura 3. Importancia del Aprendizaje Organizacional.

⁴ Gómez López, J.C. [en línea]. *Cómo medir el capital intelectual*. En: Wikilearning.com. “Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión”. [consulta: 16-12-2007] http://www.wikilearning.com/monografia/el_capital_intelectual-como_medir_el_capital_intelectual/12226-6

3. Descripción de la cultura informacional de los directivos del proceso/organización.

Describir la cultura informacional de la(s) persona(s) que dirigen el proceso de negocio elegido siguiendo la clasificación de Taylor (1986), indicando:

- Conocimiento sobre las fuentes

En los niveles centrales la Gerencia del ISFAS observa la evolución del entorno desde una perspectiva generalista, enmarcando su búsqueda de nuevas fuentes en aquella otra más amplia de la propia Administración General del Estado. A nivel periférico, cada Delegado realiza esa misma labor en relación con la evolución de las fuentes más cercanas o locales a su esfera de actividad.

- Capacidad para usar las fuentes de información

Éstas son en general bastante amplias y difundidas entre el nivel directivo, tanto en los órganos centrales de dirección como en las Delegaciones periféricas. Se utilizan abundantemente en la confección de informes y resúmenes valorativos de la evolución del organismo, así como en el control de las actividades cotidianas.

- Criterios para determinar la calidad y la fiabilidad

Normalmente los análisis realizados son contrastados suficientemente para garantizar su confiabilidad y la calidad de la información ofrecida. A modo de ejemplo, en el caso del análisis de la gestión de los expedientes de prestaciones existen tres órganos diferentes que validan los análisis realizados: la inspección de servicios, la Subdirección de Prestaciones y la Intervención del Estado.

- Capacidad para identificar cuáles son los problemas

Este aspecto resulta un tanto deficitario, en el sentido de que si los problemas no son detectados siguiendo el camino top-down, resulta difícil su aceptación por el ámbito directivo. La organización no asume aún un papel decisivo de los estratos inferiores de la misma en estas competencias.

- Habilidades para limitar el nivel y el alcance de la información.

Esta es una característica cuya presencia se puede observar especialmente en los Delegados de los órganos periféricos puesto que se ven obligados a tomar decisiones inmediatas y, por lo tanto, desarrollan habilidades para saber acotar la información necesaria para cada momento.

- Habilidades para saber aplicar la información.

Nos encontramos también en un caso que afecta especialmente a los citados Delegados. La información teórica de que disponen ha de ser convertida continuamente en principios de actuación, interpretada y articulada para la solución de cada problema que se presenta. El caso más representativo se encuentra en las resoluciones que han de formular por escrito sobre reconocimientos de prestaciones o derechos de afiliación.

- Habilidades de organización y comunicación de la información.

Este no es un punto fuerte de la organización del ISFAS. Se funciona mejor o peor en función de las demarcaciones geográficas: algunas Delegaciones Regionales articulan mejor que otras el trasvase de información y el tono comunicativo entre sus componentes. Otras funcionan con un nivel menor de interconexión. El mejor canal de intercomunicación global dentro del ISFAS podemos situarlo en las disposiciones y normativa que se elaboran a nivel central y se distribuyen a todas las Delegaciones.

4. Valoración estratégica

- ¿Cuál es la importancia relativa de cada uno de los activos?

En el caso del ISFAS, los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización están directamente relacionados con los clientes y son la base fundamental para obtener la satisfacción de aquellos en las actividades protectoras desarrolladas por el Instituto. Los activos de mercado constituyen el núcleo de servicio y la infoestructura aporta un valor añadido a la actividad básica. La propiedad intelectual es, en el caso del ISFAS, el factor menos importante.

- ¿Cuál crees que es más importante para la supervivencia de la organización?

Si hay un aspecto que resulta crítico para la existencia del Instituto es aquel que justifica su existencia y éste no es otro que sus afiliados (clientes). Por lo tanto, son los activos de mercado la base fundamental de su existencia: en primer lugar los *afiliados* a los cuales sirve y, a continuación, los *proveedores* y *canales de distribución* de los cuales se sirve para realizar su tarea.

- ¿Qué activos crees que deberían mejorar?

Los aspectos a mejorar son básicamente aquellos relativos al nivel competencial de los directivos, extendiendo a ellos también las actuales evaluaciones del rendimiento. Otro factor crítico resulta ser el nivel de motivación del personal y, en la misma línea, el fomento de la capacidad innovadora a cualquier nivel. Faltan mayores inversiones en procesos formativos permanentes que permitan aumentar la eficacia y eficiencia de la infoestructura huyendo del *conformismo grupal* y la *hipnosis de los patrones*.

- ¿De qué manera mejorarías la cultura informacional? Explica algunas acciones para aumentar la eficiencia informacional en el proceso/organización elegida.

La "capacidad para buscar, manejar, evaluar y aplicar información en general" necesita no sólo de formación por parte de los directivos, sino implicar a todo el personal de la organización para evitar el modelo departamental y sus estanqueidades. El *aprendizaje* permanente de técnicas modernas (TIC) así como la utilización de herramientas de *gestión de conocimiento* y apoyo a la *toma de decisiones* resulta crítico en este sentido.

5. Relación entre cultura informacional y capital intelectual.

El *know-how* de la organización resulta especialmente potenciado por la cultura informacional dentro del ISFAS. Las redes, el correo electrónico y la arquitectura interna de intercomunicación informacional moderna basada en las TIC han impulsado grandes avances en el Instituto y ellos han servido para aportar un valor a su actividad que ha sido percibido y apreciado por sus clientes: se han disminuido enormemente los tiempos de respuesta a las demandas de servicio, se ha mejorado la calidad de la atención e información brindada y se ha establecido un circuito de escucha de las necesidades de los afiliados que permite una mejora constante de la actividad organizacional.

Hasta el momento la cultura informacional dentro del ISFAS se ha basado en “*destrezas específicas que hay que aprender, y competencias que hay que demostrar*” según expresa Bawden⁵. Pero este empeño resulta insuficiente pues aún no se ha abordado una auténtica comprensión de la información que se mueve en el Instituto, de su significado y su contexto. El ISFAS necesita aún dar el paso hacia la consideración de la información como uno de sus más importantes recursos y convertirla en un activo más de la organización, destruyendo las barreras del antiguo sistema departamental y avanzando hacia una planificación estratégica de la información en todo el Instituto, con una atención especial a la información llamada *informal*. Las TI han de comenzar a verse no como objetivos en sí mismas, sino como instrumentos que han de ser bien comprendidos y manejados por los usuarios, si se quiere potenciar con ellas el objetivo final del ISFAS que no es otro sino el servicio a sus afiliados.

6. Conclusiones

El ISFAS ha realizado un esfuerzo notable en la última década, incorporando a sus estructuras organizativas los valores de los activos intangibles, mejorando la calidad de su capital intelectual y avanzando en la cultura informacional propia de la organización.

No obstante, queda mucho por hacer y por ello se ha de continuar exigiendo una mejora constante y una extensión del capital intelectual y la cultura informacional a todos sus miembros pues será la colaboración de todos (estimulando sus habilidades y suprimiendo sus vicios informacionales) lo que permita seguir avanzando en el servicio a sus afiliados. El ISFAS necesita una intensa auditoría de la información para afrontar su futuro ante la llegada de la administración electrónica.

⁵ BAWDEN, David [en línea]. Revisión de los conceptos de alfabetización informacional y alfabetización digital. Anales de documentación, 2002, nº 5, p. 361-408 [consulta: 19-12-2007]
<http://www.um.es/fccd/anales/ad05/ad0521.pdf>