

# **Análisis de la gestión y la medición del capital intelectual en las empresas cubanas**

## ***Management analysis and intellectual capacity measurement of Cubans enterprises***

Francisco Borrás Atiénzar<sup>1</sup> y Lisi Campos Chaurero<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Contabilidad y Finanzas,  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[fborras@fcf.uh.cu](mailto:fborras@fcf.uh.cu)

<sup>2</sup> Facultad de Contabilidad y Finanzas,  
Universidad de La Habana, Cuba.  
[lcampos@fcf.uh.cu](mailto:lcampos@fcf.uh.cu)

### **RESUMEN**

Este trabajo evalúa la gestión y la medición del capital intelectual en ciento cuatro empresas cubanas y detecta los activos intangibles que reciben menor atención por los directivos. Para ello se realizó un estudio descriptivo que determinó la existencia de serias debilidades en la administración del capital intelectual y de bajos niveles de utilización de indicadores para su medición. Los activos intangibles menos favorecidos se vinculan con la satisfacción, la motivación y la estimulación de los trabajadores, la investigación y el desarrollo, la información y las comunicaciones, los proyectos medioambientales y el apoyo a la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** activos intangibles, capital intelectual, empresas cubanas, gestión del conocimiento, gestión empresarial, inductores de valor intangibles, medición de intangibles.

### **ABSTRACT**

*The present work evaluated intellectual capacity management and measurement in one hundred and four Cubans enterprises, and identified the non-tangible assets that received the less attention from executives. To do so, a descriptive survey was performed which identified the existence of heavy weaknesses in intellectual capacity management and poor use of indicators towards its measurement. The less-favored non-tangible assets were associated with workers' satisfaction, motivation and encouragement, research and development, information and communications, environmental projects and community support.*

**KEYWORDS:** non-tangible assets, intellectual capacity, Cuban enterpreneur sector, knowledge management, corporate management, non-tangible asset inductor, non-tangible asset measurement.

**RECIBIDO:** 16/2/2013  
**ACEPTADO:** 27/3/2013  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M44

## Introducción

El papel que desempeñan los activos intangibles en el éxito o el fracaso de las organizaciones y la importancia de identificar los factores intangibles inductores de valor, y gestionarlos con eficiencia, es un tema muy reconocido por la práctica empresarial y la investigación académica (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis *et al.*, 1999; Roos *et al.*, 2001; Bontis y Fitz-enz, 2002; Nevado y López, 2002; Viedma, 2004; Cañibano y Sánchez, 2004; Andriesson, 2005; Chen *et al.*, 2005; Kristandl y Bontis, 2007; Bueno *et al.*, 2008; Rivero, 2009; Ochoa *et al.*, 2010; Borrás Atiénzar *et al.*, 2010, 2011; Bueno *et al.*, 2011;<sup>1</sup> Edvinsson, 2013; Dumay y Garanina, 2013). Es por ello que esta problemática posee una alta pertinencia en las condiciones actuales de la economía cubana.

El perfeccionamiento del modelo económico cubano demanda un sistema empresarial más eficiente, organizado y eficaz, que pueda lograr niveles sostenibles en el incremento de las producciones, que fomente la reducción de costos y potencie las exportaciones. Para alcanzar estas metas, los Lineamientos de la Política Económica y Social del país subrayan la importancia de elevar los niveles de la motivación y el estímulo en los trabajadores; así como la necesidad de definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad en los colectivos laborales y fortalecer la participación de los trabajadores en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios. Se determinó prestar mayor atención a la formación y la capacitación continuas del personal técnico y de los cuadros; desarrollar la cooperación entre empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad en las producciones; propiciar la introducción de los resultados de la ciencia, la innovación y la tecnología en los procesos productivos y de los servicios; preservar y mitigar los impactos sociales y medioambientales; promover formas productivas socialmente sostenibles y comprometidas con el desarrollo local. Todo ello constituye los activos intangibles que crean valor en las organizaciones, o sea, el capital intelectual.

<sup>1</sup> «Propuesta de nuevo Modelo *Intellectus* de medición, gestión e información del capital intelectual», inédito, Universidad Autónoma de Madrid.

En el presente estudio el capital intelectual se entiende como:

La combinación holística de activos intangibles basados en el conocimiento, creado por los recursos humanos y aplicado a las estructuras, procesos, relaciones e influencia social de la organización, con capacidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles y por lo tanto de generar valor económico. (Borrás Atiénzar, Ruso y Campos Chaurero, 2011, p. 21)

En el capital intelectual inciden cuatro componentes: el humano, el estructural, el relacional y el social.

## Metodología

La investigación tiene como principal objetivo evaluar la gestión del capital intelectual en las empresas cubanas y detectar las variables que reciben menor atención. La hipótesis general es que la gestión y la medición del capital intelectual en dichas empresas es insuficiente. A continuación se muestran las hipótesis que se fueron planteando en el estudio:

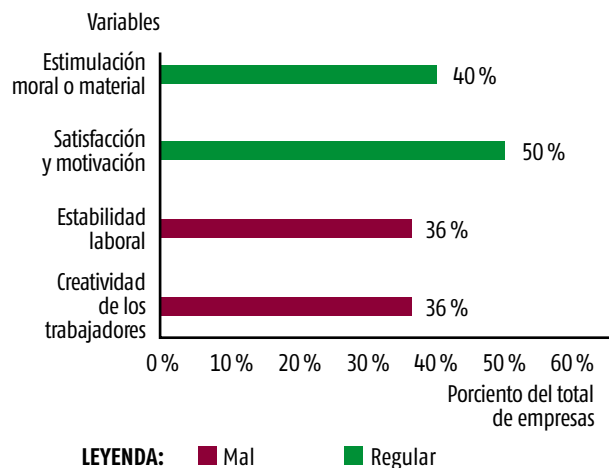
- Hipótesis 1: el capital humano es el componente que recibe mayor atención, pero no se enfatiza en las variables vinculadas con la estimulación, la creatividad y la motivación.
- Hipótesis 2: la gestión del capital estructural es deficiente y se limita a la gestión de la calidad.
- Hipótesis 3: el capital relacional se enfoca fundamentalmente en los clientes.
- Hipótesis 4: los intangibles relacionados con el impacto ambiental y la responsabilidad social con el territorio cuentan con una baja gestión.

Para dar respuesta a las hipótesis se aplicó un cuestionario, como método empírico de investigación, a una muestra aleatoria de ciento cuatro empresas de La Habana. El cuestionario contenía, además de la caracterización de la empresa, quince preguntas cerradas que se valoraron mediante la escala Likert de selección y otras que se trataron como variables dicotómicas.

## Análisis de la evidencia

### Gestión del capital humano

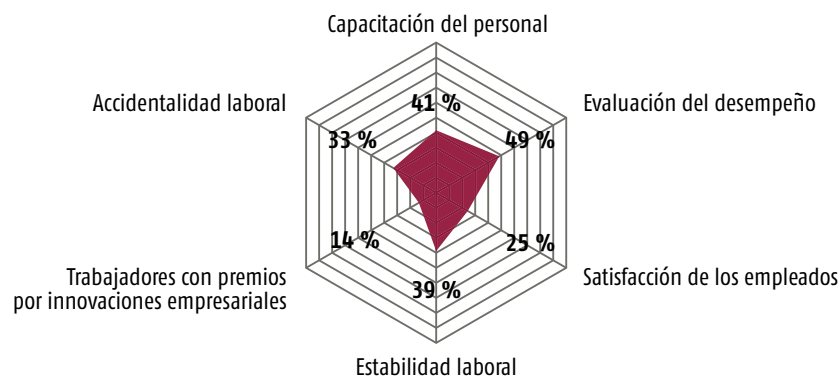
Los resultados más negativos en la gestión del capital humano se muestran en la figura 1. Se consideró significativo que entre el 40 % y el 50 % de las empresas no gestionen bien las variables vinculadas a la satisfacción, la motivación y la estimulación de los trabajadores. En el 36 % de las empresas la estabilidad laboral y el desarrollo de la creatividad del personal no tienen una buena atención.



**Figura 1.** Variables de capital humano evaluadas entre regular y mal.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, más de la mitad de las empresas no utilizan indicadores para medir la gestión del capital humano y solo algunas miden la satisfacción de los trabajadores –la cuarta parte de la muestra–,



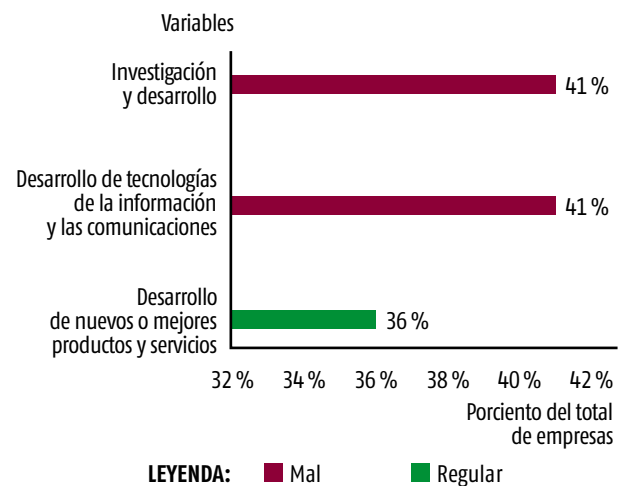
**Figura 2.** Porcentaje de empresas que utilizan indicadores de capital humano.

Fuente: elaboración propia.

a pesar de que este indicador resulta uno de los principales factores intangibles creadores de valor en la organización (figura 2).

### Gestión del capital estructural

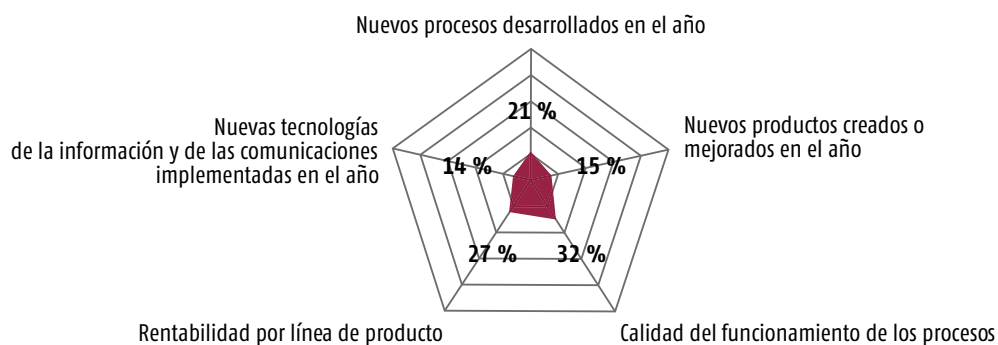
Las variables de capital estructural menos gestionadas por las empresas se muestran en la figura 3. El 36 % de la muestra no gestiona satisfactoriamente los procesos de innovación ni la mejora de sus productos; y el 41 % evalúa de deficiente el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la actividad de investigación y desarrollo.



**Figura 3.** Variables de capital estructural evaluadas entre regular y mal.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se puede observar que muy pocas empresas miden la gestión del capital estructural



**Figura 4.** Por ciento de empresas que utilizan indicadores de capital estructural.

**Fuente:** elaboración propia.

a través de indicadores. Es importante señalar el bajo porcentaje de las que miden y gestionan la calidad de los productos y procesos, a pesar de la existencia de un marco legal regulatorio que norma la calidad en el país.

### Gestión del capital relacional

La gestión del capital relacional de la empresa con clientes y proveedores está enfocada hacia el entorno de las empresas cubanas; en él se analizan las relaciones y la satisfacción, tanto de clientes como de proveedores clave de la entidad. En este componente, el 76 % de las empresas califican de mal la gestión de la divulgación y la promoción de los productos y los servicios. Esto revela la insuficiente cultura de orientación de la gestión hacia el mercado y la poca consciencia del papel de los canales de comunicación como factores generadores de valor para la organización.

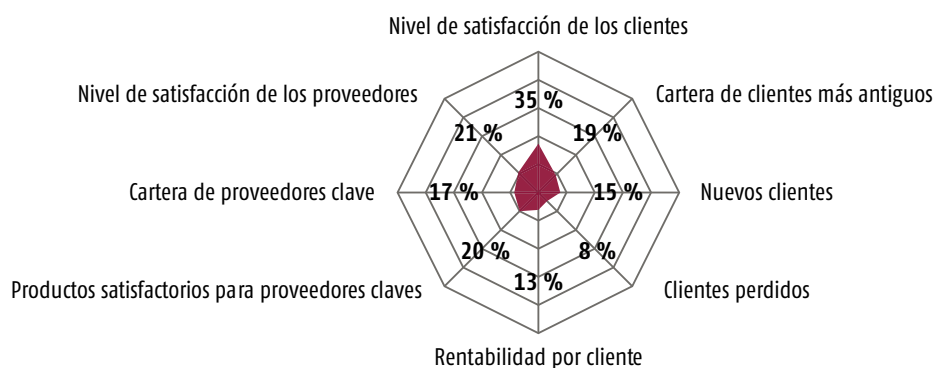
Un bajo número de empresas utilizan indicadores para medir variables como los clientes perdidos, la rentabilidad por clientes y los nuevos clientes. Como se puede observar en la figura 5,

solamente el 35 % de las empresas mide la satisfacción de los clientes y el 21 %, la satisfacción de los proveedores, aun cuando dichos indicadores son eslabones decisivos en la cadena de valor.

### Gestión del capital social

Aunque a nivel de país se hacen notables esfuerzos para potenciar el desarrollo económico y social sustentable, se observan resultados negativos en cuanto a la calidad de su gestión. Como se puede apreciar en la figura 6, el 44 % de las empresas no tienen iniciativas para mitigar el impacto medioambiental de sus producciones y el 76 % no posee proyectos medioambientales; incluso el 46 % de las empresas califica de mal la educación ambiental. También se evaluaron de mal aquellas variables relacionadas con la responsabilidad social con el territorio.

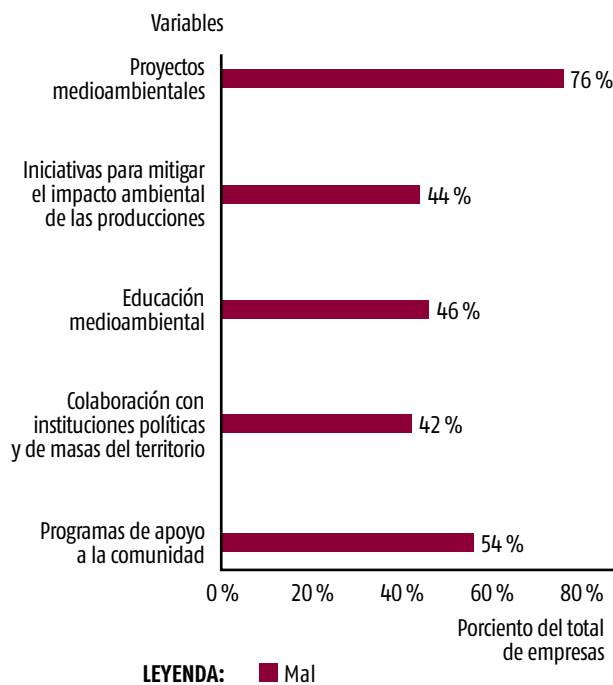
En este sentido fue preocupante el bajo número de empresas que cuentan con indicadores para medir la gestión del capital social. Como puede verse en la figura 7, indicadores como la colaboración con proyectos sociales del territorio, el compromiso



**Figura 5.** Por ciento de empresas que utilizan indicadores de capital relacional.

**Fuente:** elaboración propia.

social con la localidad, las relaciones y el compromiso con entidades de la administración pública, la educación medioambiental, las inversiones en proyectos ambientales y las producciones y los servicios destinados al territorio se miden en pocas empresas, lo cual no se corresponde con la función social que deben cumplir a la luz de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país.



**Figura 6.** Variables de capital social evaluadas de mal.

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

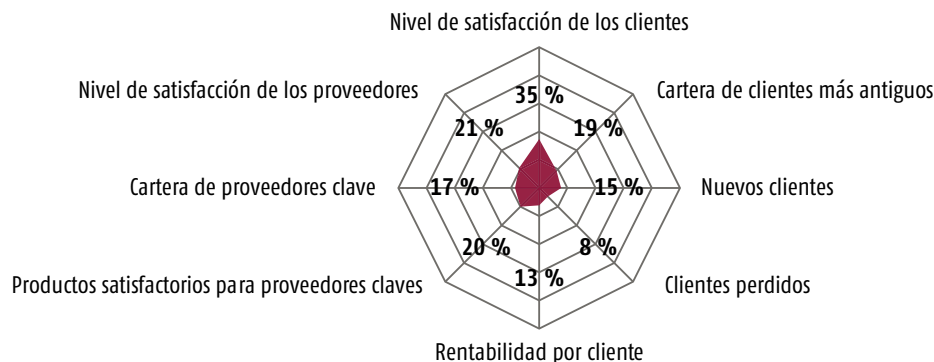
Los activos intangibles de una organización desempeñan un papel muy importante en la generación de valor económico, por cuanto representan un factor decisivo para su desarrollo sustentable y la creación de ventajas competitivas.

En las empresas estudiadas el capital humano resulta ser el componente mejor gestionado, aunque es significativa la insuficiente atención a los intangibles, tan decisivos en la generación de valor. Además, es muy bajo el porcentaje de empresas que no utilizan ningún indicador para medir las variables de capital humano, con lo cual se pone en cuestionamiento la efectiva gestión de dicho componente, aun en aquellas empresas que las califican como buena.

Dentro del capital estructural existe una deficiente gestión de las variables relacionadas con la investigación y la innovación, las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, y el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios. Esto se evidencia al observar la baja cantidad de empresas que cuentan con los indicadores para medir su gestión.

Las empresas de la muestra no prestan gran atención a la gestión y la medición de las relaciones con el mercado, los clientes y los proveedores, a pesar de ser estos los eslabones decisivos en la cadena de valor de las organizaciones y los factores demostrados de fracaso empresarial.

Se apreciaron serias deficiencias en la gestión de las variables de capital social en las empresas cubanas. Este componente del capital intelectual es el menos trabajado por las empresas de La



**Figura 7.** Porcentaje de empresas que utilizaban indicadores de capital social.

Fuente: elaboración propia.

Habana a pesar de que la responsabilidad social y el desarrollo medioambiental sustentable sea una de las mayores preocupaciones no solamente en Cuba, sino a nivel internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDRIESSON, D. (2005): «Implementing the KPMG Value Explorer: Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n.º 4, pp. 474-488.
- BONTIS, N.; N. DRAGONETTI; K. JACOBSEN y G. ROOS (1999): «The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources», *European Management Journal*, vol. 17, n.º 4, pp. 391-401.
- BONTIS, N. y J. FITZ-ENZ (2002): «Intellectual Capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n.º 3, pp. 223-247.
- BORRÁS ATIÉNZAR, F.; F. RUSO y L. CAMPOS CHAURERO (2010): «Resultados y retos de un estudio sobre valoración del capital intelectual en la Universidad de La Habana», *Cofin Habana*, n.º 4, pp. 1-10.
- BORRÁS ATIÉNZAR, F.; F. RUSO y L. CAMPOS CHAURERO (2011): «Bases conceptuales para un modelo cubano de valoración e información contable del capital intelectual en organizaciones cubanas», *Revista Economía Autónoma de la Universidad Autónoma Latinoamericana*, vol. 3, n.º 6, pp. 103-130.
- BUENO, E.; M. SALMADOR y M. MERINO (2008): «Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el modelo *Intellectus* y sus aplicaciones», *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 30, n.º 1, pp. 2-25.
- CAÑIBANO, L. y M. SÁNCHEZ (2004): *Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo*, Deusto, Barcelona.
- CHEN, M.C.; S.J. CHENG e Y. HWANG (2005): «An Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital and Firms Market Value and Financial Performance», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n.º 2, pp. 159-176.
- DUMAY, J. y T. GARANINA (2013): «Intellectual Capital Research: a Critical Examination of the Third Stage», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 14, n.º 1, pp. 10-25.
- EDVINSSON, L. (2013): «IC 21: Reflections from 21 Years of IC Practice and Theory», *Journal of Intellectual Capital*, vol. 14, n.º 1, pp. 163-172.
- EDVINSSON, L. y M. MALONE (1997): *El capital intelectual: ¿cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa?*, Gestión 2000, Barcelona.
- KRISTANDL, G. y N. BONTIS (2007): «Constructing a Definition for Intangibles Using the Resource Based View of the Firm», *Management Decision*, vol. 45, n.º 9, pp. 1510-1524.
- NEVADO, D. y V. LÓPEZ (2002): *El capital intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollo y aplicaciones*, Prentice-Hall, Madrid.
- OCHOA, M.; B. PRIETO y A. SANTIDRIÁN (2010): «Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor de empresas de Castilla y León», *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, n.º 13, pp. 15-25.
- RIVERO, D. (2009): «Modelo conceptual de medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero», tesis de doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- ROOS, J.; G. ROOS, N. DRAGONETTI y L. EDVINSSON (2001): *Capital intelectual*, Paidós, Buenos Aires.
- VIEDMA, J. (2004): «CICBS: a Methodology and a Framework for Measuring and Managing Intellectual Capital of Cities. A Practical Application in the City of Mataró», *Knowledge Management Research and Practices*, vol. 2, n.º 8, pp. 13-30.

