

tos (Co), capacidades (Ca) y actitudes y valores (A); juntos constituyen la Competencia Básica Distintiva (CBD), para su cálculo la fórmula queda como sigue:

$$\text{CBD} = [\text{A}^h + \text{Co}^h + \text{Ca}^h] + [\text{A}^o + \text{Co}^o + \text{Ca}^o] + [\text{A}^t + \text{Co}^t + \text{Ca}^t] + [\text{A}^r + \text{Co}^r + \text{Ca}^r]$$

donde:

h = supraíndice que expresa las competencias de las personas, suma de sus actitudes, valores, conocimientos y capacidades de aprender y actuar.

o = supraíndice que expresa las competencias de la organización, suma de las actitudes o valores de sus activos intangibles (conocimientos incorporados por el aprendizaje de la organización).

t = supraíndice que indica las competencias tecnológicas, suma de las actitudes o visiones tecnológicas, de los conocimientos tecnológicos incorporados (patentes, modelos) y las capacidades tecnológicas o *know-how*.

r = supraíndice que expresa las competencias del entorno, suma de las actitudes o de la visión estratégica y de los conocimientos incorporados, por ejemplo, alianzas, contratos y marcas.

Este modelo incorpora el concepto de competencia, entendido como la capacidad para desempeñar actividades específicas; a diferencia de los otros modelos esta particularidad supone que el potencial del ser humano está limitado sólo a aquello para lo que tiene competencia, lo cual desde nuestro punto de vista lo hace sumamente restrictivo.

El modelo DEC hace una distinción entre las capacidades del individuo y las capacidades de la organización que, a nuestro juicio, es subjetiva porque si el individuo no tiene las capacidades para incorporarse a los procesos de trabajo y no asume como propios los valores que imponen los mandos directivos no es posible hablar de que la organización

(entendida como el conjunto de todo el personal) tiene la capacidad.

Con la aplicación de este modelo se pretende que la conducción de la empresa en el largo plazo esté orientada a obtener una ventaja competitiva derivada de la certificación de las capacidades de la organización.

7. Technology Broker

Annie Brooking, fundadora y directora de la empresa de consultoría inglesa The Technology Broker, líder en servicios de desarrollo de capital intelectual, desarrolló un modelo de medición de activos intangibles que bajo el nombre de Technology Broker se publicó en su libro *Capital Intelectual*.¹⁴

Brooking considera que las medidas de capital intelectual son útiles porque permiten conocer la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, planear la investigación y el desarrollo, proveer información básica para programas de reingeniería, asignar los recursos en educación organizacional y programas de formación, calcular el valor de la empresa y ampliar la memoria de la organización.

Para Brooking el capital intelectual está formado por cuatro categorías de activos:

- Los activos de mercado incluyen marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución y capacidad de colaboración.
- Los activos humanos consideran educación, conocimientos específicos del trabajo, formación profesional y habilidades.

¹⁴ Annie Brooking, *Capital intelectual*, tr. Juan Carlos Guix, Paidós, Barcelona, 1997.

a algunas de las manifestaciones de la inteligencia humana como lo es particularmente su capacidad infinita para resolver problemas de muy diversa índole, de manera que ni el propio individuo llega a tener conciencia de algunas de ellas. Esto nos confirmó el supuesto principal: el capital intelectual existe hasta que se manifiesta en una forma que tiene valor (activo intangible), pero nos plantea una nueva interrogante ¿cómo valorar los activos intangibles?

En cuanto a la validez y confiabilidad de los modelos para medir el capital intelectual es necesario hacer una investigación más profunda; sin embargo, consideramos que con los elementos aquí analizados no se pueden tomar como válidos porque si los activos inmateriales de una organización no son homogéneos sería absurdo suponer que un mismo método pueda dar buenos resultados para todos los activos. Por otro lado, es más fácil valorar algunos activos, como las marcas de fábrica y las patentes que el impacto de la tecnología de la información o el potencial de los conocimientos; son múltiples las variables que hay que tener en cuenta. Habría que investigar si es posible realmente encontrar la manera de administrar el conocimiento aplicado al trabajo y a la creación de memorias corporativas.

Tampoco pensamos que sean confiables por las siguientes razones: a) Las soluciones a los problemas de las empresas son conocimientos prácticos que representan nuevas formas de operar que todo el personal aprende y las mejora sistemáticamente con lo que se incrementan los ingresos y/o se reducen los costos; esto plantea la imposibilidad de medir *el valor* de cada conocimiento práctico, y b) Los conocimientos generados son resultado de las condiciones dadas, de la interacción de las personas y, sobre todo, de la disposición de cada una de ellas a ceder sus *capacidades* en determinado momento para los propósitos de la organización, que no necesariamente son iguales a los suyos, lo que plantea la imposibilidad de afirmar que las mediciones realizadas con el tiempo sean comparables.



