

¿Estamos haciendo uso adecuado de los activos de nuestra empresa?: el valor del capital relacional

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

“En el año 2010, todo el conocimiento codificado en el mundo se duplicará cada 11 horas”

Dr. Nick Bontis, 15 de septiembre de 2000, Michael G. DeGroot School of Business

Si se para por un momento y piensa sobre qué es lo realmente valioso en su organización, qué es aquello que le hace rentable, ser distinto y capaz de afrontar los momentos malos y buenos con efectividad y solvencia, seguramente pensará en que cuenta con una oferta de productos muy valiosa para el cliente, una cartera de clientes estable, un mercado ajeno a los vaivenes económicos, una adecuada diversificación geográfica, una organización ágil y eficiente... Pero si no va un paso más allá seguramente no fuera capaz de llegar a la respuesta de fondo. ¿De dónde proceden esos productos tan diferenciales? ¿Y de dónde esa sólida cartera de clientes? ¿Y cómo es posible que su organización sea tan ágil y eficiente?

El “Skandia navigator”

Quien primero trató de formalizar la respuesta a estas preguntas fue la compañía Skandia allá por el año 1985 cuando trató de medir algo por entonces no estructurado y que se venía denominando “capital intelectual”. Y esa formalización tuvo la valentía de llevarla a su informe anual en forma de anexo y entregarlo a sus accionistas por primera vez en el año 1994. Esta reflexión buscaba algo más que medir el capital intelectual. Pretendía, y así se han ido formalizando los diferentes modelos a lo largo del tiempo, alcanzar una valoración multidimensional del valor de la compañía. Y aquí valor se entiende como todo aquello que llegados al punto de poner la empresa en venta supone que la cifra pagada sea superior, es decir, una acepción meramente mercantilista del término.

El modelo se asienta tal como estructuró Leif Edvinsson, verdadero arquitecto de la iniciativa, que configura su taxonomía de análisis en torno a diferentes fuentes de valor:

- Financiera: ingresos y empleados, ingresos de nuevos clientes, beneficios.
- Clientes (relacional): días visitando clientes, ratio de ventas sobre visitas, rotación de clientes.
- Procesos: situación tecnológica, capacidad de proceso.
- Renovación y desarrollo: índice de satisfacción de los empleados, formación, antigüedad media de las patentes.
- Capital humano: nivel de formación, rotación del equipo, índice de liderazgo.

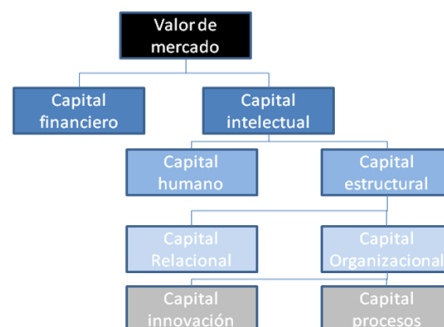


Ilustración 1: Esquema de capital intelectual de Skandia. Ross, Roos, Dragonetti y Edvinsson (1997)

Bajo este esquema, podemos entonces categorizar los activos intangibles identificando tres tipologías no frecuentemente sistematizadas:

- El capital humano, que mide la aportación del individuo a la organización.
- El capital organizacional, que trata los elementos organizativos para el desempeño.
- Y el capital relacional, que establece sobre los posibles clientes las relaciones derivadas de la interacción con el entorno (network, clientes y marca básicamente).

El capital relacional como fuente de “valor”

Mientras el capital humano se centra en la “preocupación” de la organización, en cómo sacar partido de la atracción y retención del talento y en cómo hacerlo productivo, el capital organizativo se centra en la necesidad, en qué cosas son necesarias para lograr los anteriores objetivo. ¿Qué queda entonces para el capital relacional?

Capital humano	Capital organizacional	Capital Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Retribución • Reconocimiento • Trabajo estimulante • Plan de carrera • Desarrollo continuo • Conciliación profesional y familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas/ estrategias • Procesos: roles y responsabilidades • Cuantificación/ medición • Organización • Reporte • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia interpersonal • Estilo de la relación • Relaciones humanas constructivas • Conflictos y relaciones difíciles • Cómo dar y recibir feedback

Ilustración 2: Elementos a gestionar en cada etapa

El capital relacional establece las bases psicológicas de la relación con los demás y también con uno mismo. La relación con los demás se formaliza en la gestión del entorno y la relación con uno mismo lleva aparejados la elaboración de un diagnóstico y un plan de mejora personal. Nos preocupa especialmente la relación con los demás toda vez que ella es la que puede estructurarse de manera más homogénea y aquí contamos de múltiples palancas accionables para aumentar el valor de nuestro activo, de nuestro producto, de nuestra compañía. Algunos elementos son tan obvios que uno no se pararía a pensar sobre ellos de ordinario, pero es bueno que los tengamos presentes.

- Inteligencia interpersonal: esta inteligencia se basa en elementos como la empatía, la afabilidad y las relaciones sociales. No se nos escapa que esto hace la relación más sencilla y facilita alcanzar puntos de acuerdo en las negociaciones, y por supuesto en la oferta de productos y servicios.
- Estilo de la relación: en la interacción con nuestro entorno, con nuestros clientes, con nuestros empleados, con nuestros competidores, se capta información que hay que saber

gestionar y mucho más precisamente utilizar para reaccionar ante problemas que pudieran surgir. La información que reside en nuestra organización nos puede ayudar a solucionar los problemas que surjan... pero... ¿quién guarda la información? ¿Dónde está cuando la necesito? ¿Cómo puedo acceder a ella?

- Relaciones humanas constructivas: la conducta es otra fuente de relación, el propio ser, la forma en que se interacciona en sociedad determina la capacidad de acceso a información. Esto se puede formalizar mediante herramientas de evaluación y la identificación de sinergias de efecto multiplicador. Por ejemplo, cuando un comercial se acompaña de un técnico para visita a una gran cuenta lo que se busca es precisamente este tipo de aprovechamiento: ofrecer la oferta comercial más completa y útil para el potencial cliente siendo capaz de bajar a los detalles técnicos de la relación aprovechando los conocimientos de un experto en esa materia. Muchas veces se comete el error de considerarse infalibles eso suele conducir al error.
- Conflictos y relaciones difíciles: las interacciones con jefes, competidores, colaboradores, etc. son una constante fuente de relación en la organización (unas veces positiva y otras veces negativa). Lo habitualmente llamado inteligencia de negocio trata de ayudar en este punto sistematizando la relación con los competidores mediante flujos estables de información que nos permitan conocer su actividad y presencia en el mercado a fin de anticipar la respuesta de nuestra organización. Pero nuevamente surge la duda, ¿de qué me sirve que un comercial conozca por uno de nuestros clientes que se han modificado las políticas comerciales de uno de nuestros competidores si esta información no llega hasta los centros de decisión que pueden contrarrestar esa actividad?
- Cómo dar y recibir *feedback*: es importantísimo dar *feedback* a quienes nos rodean para que puedan mejorar en su actividad. Pero se debe hacer bajo ciertos parámetros de autocontrol, empatía y asertividad. Se está tratando de ayudar al otro a mejorar, no regañándole. En este proceso es fundamental el analizar si la relación se ha conducido correctamente. Es fácil verlo en un ejemplo muy simple. Un jefe llama al subordinado a su despacho y le informa de su descontento por no haber conseguido los objetivos de ventas establecidos. Pero entonces el subordinado levanta la vista y pregunta... ¿qué objetivos de ventas si yo no tengo relación con clientes? Es básico decir lo que se espera, establecer los medios de seguimiento, seguirlo y evaluarlo. Evaluar sin haber hecho lo anterior es un ejercicio relativamente frustrante.

Qué lecciones aprender del capital relacional

Cada uno de los puntos que hemos tratado daría pie a interesantes discusiones, pero cuál es la esencia de todos esos elementos es lo que nos aporta y nos sirve para la mejora diaria. Se puede construir esa esencia en torno a las claves de mejora para el directivo y para el empleado.

Para el directivo

- Relación humana: esta es la base de la adecuada gestión y puesta en valor de la gestión del capital relacional.
- Habilidades y actitudes: no solo basta tener las capacidades, hay que poner los medios para que las mismas sirvan al fin de mejora organizacional.
- Capacidad de aprendizaje y relación: el mundo de los negocios es cada día más dinámico y de la gestión de la información de nuestro entorno puede partir el éxito sostenido o el brillo fugaz.

- Plan de acción personal: si todo se conforma sobre un plan de acción propio, eso sirve para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos a lo largo del tiempo. Me gusta asociar este punto a lo que Harold Geenen, presidente histórico de IT&T, llamaba C.H.I.S.P.A. y que puede ser muy útil aplicar al plan personal. Básicamente es **C**avilar, **H**allar, **I**ntestigar, **S**acar conclusiones, **P**ensar y finalmente **A**ctuar. Importantísimo... no empezar por el final.

Para el empleado

- Clima de trabajo: es clave trabajar en un entorno y con una dinámica de trabajo.
- Prevención de conflictos y barreras: si se evitan los problemas se puede gestionar mejor y se tomarán decisiones más orientadas al negocio y menos a solucionar conflictos internos.
- Alianzas y estrategias: buscar elementos de apoyo en la organización, desarrollar la red de contactos informal que permita agilizar las soluciones de las asignaciones formales.
- Oportunidades y amenazas: buscar permanentemente nuevas oportunidades de mejora y limitar las amenazas que pudiesen darse.

© José Antonio Vega Vidal
© Know Square S.L.