

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**"EL CAPITAL INTELECTUAL, UNA HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA MEDIR EL VALOR DE LAS EMPRESAS
DE SERVICIOS FINANCIEROS BANCARIOS DE EL
SALVADOR"**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADOR POR:

ALFARO JIMÉNEZ, WILLIAM
CISNEROS ALEMÁN, ANTONIA MARÍA
ROSALES MÉNDEZ, JOSÉ MARÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

JUNIO DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Alicia Rivas de Recinos

Decano de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la
Facultad de Ciencias
Económicas : Licda. Vilma de Del Cid

Asesora Especialista : Licda. Magdalena de Coto

Asesor Metodológico : Lic. Mario Hernán Cornejo

Tribunal Examinador : Licda. Magdalena de Coto
: Lic. Mario Hernán Cornejo

Junio de 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Nuestros más sinceros agradecimientos:

*A Dios Soberano y poderoso, a quien sea toda la gloria,
A mis amados padres,
A mi amada esposa e hijos,
A nuestros respetables asesores,
Y a todos los que de una u otra forma colaboraron en la realización de este
objetivo.*

William Alfaro Jiménez

*A Dios Todopoderoso, por haberme dado la sabiduría necesaria para la
culminación de este trabajo,
A mi madre y hermanos, por su comprensión y paciencia,
A mi ángel de la guarda, por su ayuda y entrega incondicional en todo momento,
A mis respetables asesores, compañeros y amigos que de una u otra forma
estuvieron presentes en la realización de este ideal.*

Antonia María Cisneros Alemán

*A Dios todo poderoso, pues ha sido su voluntad, obsequiándome vida, sabiduría y
todo lo que poseo para alcanzar tan importante objetivo,
A mi madre, por brindarme cariño, amor, apoyo y comprensión en los momentos
difíciles,
A mis compañeros y amigos, que directa o indirectamente colaboraron para
culminar mi carrera profesional.*

José María Rosales



ÍNDICE

| | <u>Pág.</u> |
|--|-------------|
| Resumen Ejecutivo..... | i |
| Introducción..... | iv |
| CAPÍTULO I | |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| 1.1 El Capital Intelectual como Herramienta de Gestión..... | 1 |
| 1.1.1 Generalidades del Capital Intelectual..... | 1 |
| 1.1.2 Antecedentes del Capital Intelectual | 2 |
| 1.1.3 Definiciones del Capital Intelectual | 3 |
| 1.1.4 Importancia del Capital Intelectual en la Contabilidad..... | 6 |
| 1.1.5 Componentes del Capital Intelectual.. | 8 |
| 1.1.5.1 Capital Humano..... | 8 |
| 1.1.5.2 Capital Estructural..... | 9 |
| 1.1.5.3 Capital Relacional..... | 9 |
| 1.1.6 Medición y Administración del Capital Intelectual..... | 10 |
| 1.1.7 La Gestión del Conocimiento..... | 13 |
| 1.1.8 Contabilidad Financiera Vrs. Contabilidad de Gestión..... | 14 |
| 1.1.9 Valor en Libros Vrs. Valor de Mercado | 16 |



| | |
|---|----|
| 1.1.10 Activos Tangibles Vrs. Activos Intangibles..... | 17 |
| 1.2 El Valor de las Empresas..... | 19 |
| 1.2.1 El Capital Intelectual como Fuente de Valor Organizativo..... | 20 |
| 1.2.1.1 Valor en Libros..... | 23 |
| 1.2.1.2 Valor de Mercado..... | 26 |
| 1.3 Los Servicios Bancarios..... | 27 |
| 1.3.1 Generalidades..... | 27 |
| 1.3.2 Antecedentes..... | 28 |
| 1.3.2.1 Períodos Importantes del Desarrollo Bancario..... | 28 |
| 1.3.2.2 Nacionalización de la Banca... | 29 |
| 1.3.2.3 Modernización del Sistema Financiero..... | 30 |
| 1.3.2.4 Reestructuración Institucional del Sistema Financiero..... | 32 |
| 1.3.3 Principales Servicios Bancarios en El Salvador..... | 32 |
| 1.4 El Capital Intelectual en el Sistema Bancario Salvadoreño..... | 34 |
| 1.4.1 Capital Humano..... | 34 |
| 1.4.1.1 Administración del Capital Humano..... | 37 |



| | | |
|--------------------|--|----|
| 1.4.1.2 | Objetivos de la Administración del Capital Humano..... | 38 |
| 1.4.1.3 | Reclutamiento y Selección de Personal..... | 38 |
| 1.4.1.4 | Capacitación y Desarrollo..... | 39 |
| 1.4.2 | Capital Estructural..... | 39 |
| 1.4.2.1 | Indicadores de Capital Estructural en las Instituciones Financieras Bancarias..... | 41 |
| 1.4.3 | Capital Relacional..... | 42 |
| CAPÍTULO II | | |
| 2. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... | 45 |
| 2.1 | Metodología y Tipo Estudio..... | 45 |
| 2.2 | Recolección de Datos..... | 45 |
| 2.2.1 | Investigación Bibliográfica..... | 46 |
| 2.2.2 | Investigación de Campo..... | 46 |
| 2.3 | Población..... | 47 |
| 2.4 | Unidades de Análisis..... | 48 |
| 2.5 | Cuestionario de Investigación..... | 48 |
| 2.5.1 | Diseño y Objetivos del Cuestionario de Investigación..... | 49 |
| 2.6 | Procesamiento Estadístico de los Datos..... | 51 |
| 2.6.1 | Procesamiento de los Datos..... | 52 |
| 2.6.2 | Tabulación de los Datos en Software | |



| | |
|---|----|
| Estadístico..... | 52 |
| 2.6.3 Gráfica de los Datos..... | 53 |
| 2.7 Análisis de los Datos..... | 53 |
| 2.8 Limitantes de la Investigación..... | 54 |
| 2.9 Diagnóstico de la Investigación..... | 55 |
| 2.9.1 Diagnóstico Capital Humano..... | 55 |
| 2.9.2 Diagnóstico Capital Estructural..... | 57 |
| 2.9.3 Diagnóstico Capital Relacional..... | 59 |
| CAPÍTULO III | |
| 3. EL CAPITAL INTELECTUAL, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEDIR EL VALOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS BANCARIOS DE EL SALVADOR..... | 62 |
| 3.1 Metodología para la Adopción del Capital Intelectual como Herramienta de Gestión para Medir el Valor de las Instituciones de Servicios Financieros Bancarios de El Salvador..... | 63 |
| 3.1.1 Identificación y Selección de las Áreas de Valoración..... | 65 |
| 3.1.2 Elaboración de la Herramienta de Recolección de Datos en las Áreas Seleccionadas - Definición de Criterios de Valoración..... | 69 |
| 3.1.3 Consolidación y Tabulación de la | |



| | |
|---|-----|
| Información Recolectada y Análisis de Resultados..... | 76 |
| 3.1.4 Tabulación y Clasificación de los Criterios de Valoración..... | 80 |
| 3.1.5 Ponderación o Referencia Cualitativa de los Criterios de Valoración..... | 87 |
| 3.1.6 Aplicaciones de Ponderación a los Criterios de Valoración..... | 88 |
| 3.1.7 Análisis Financiero de los Resultados Cualitativos de la Gestión del Capital Intelectual para la Medición del Valor Organizacional..... | 94 |
| CAPÍTULO IV | |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 103 |
| 4.1 Conclusiones..... | 103 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 104 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 107 |
| ANEXOS..... | 111 |
| 1. Anexo 1: Tabulación de Datos | |
| 1.1 Capital Humano | |
| 1.2 Capital Estructural | |
| 1.3 Capital Relacional | |
| 2. Anexo 2: Cuestionario | |



3. Anexo 3: Glosario



RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la información suministrada por la contabilidad financiera relativa al valor agregado derivado de la gestión del capital intelectual se ve limitada debido a la inexistencia de una metodología que facilite la identificación y medición de sus elementos involucrados en la investigación y desarrollo, la innovación, las prácticas organizacionales internas, las relaciones y vínculos con agentes externos y la acción de los recursos humanos que, tradicionalmente, no son reconocidos como activos.

Además, el constante cambio del mundo empresarial y de las realidades económicas y financieras, traen aparejadas nuevas operaciones, instrumentos y situaciones no previstas en las normas vigentes, o en que su aplicación requiere de un análisis interpretativo.

Si bien es cierto que se han producido significativos avances con la formulación de las Normas Internacionales de Información Financiera, es innegable que dentro de la información proveída en los estados financieros, sigue existiendo un déficit muy importante en cuanto a la información relacionada con los activos intangibles.



Hoy en día, en la economía de las empresas, los activos más valiosos son los intangibles, los cuales están representados en conocimientos, habilidades, valores y aptitudes de las personas que la forman, métodos y procedimientos de trabajo, gastos en investigación y desarrollo, propiedad industrial, etc. Esto ha hecho que los intentos por medirlos sean cada vez más una prioridad para éstas.

La gestión de los activos y recursos intangibles se ha convertido en la principal fuente de competitividad de las empresas y de los países, Capital Intelectual se le ha denominado a este proceso de crearlos y desarrollarlos.

Este concepto está teniendo cada vez mayor relevancia dentro del mundo empresarial. El interés despertado se debe a la necesidad de desarrollar modelos que registren todos aquellos "elementos o activos intangibles" que generan, o generarán valor en el futuro. Cómo medirlos empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa) y, además, para la gestión en el seno de la misma (perspectiva interna).



Se pretende con esta investigación informar sobre la estructura del capital intelectual, la importancia de su eficiente gestión y su capacidad para generar valor a la institución. El enfoque externo nace de la creciente importancia que tienen en la apreciación que los mercados hacen de las empresas puesto que, en algunos casos existe una gran diferencia entre dicho valor y el contable. En este sentido, la presente investigación desarrolla una metodología para el reconocimiento y medición del capital intelectual como herramienta de gestión para medir el valor de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador.

La metodología utilizada en la realización del trabajo incluye las técnicas y métodos científicos.

Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron con el propósito de elaborar un diagnóstico de la administración del capital intelectual al interior de las entidades objeto de observación. Esto permitió concluir sobre la gestión del capital humano, estructural y relacional y la medición de su incidencia en el valor de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador, así como plantear las correspondientes recomendaciones.



INTRODUCCIÓN

Actualmente, en los mercados altamente competitivos los conocimientos y la información son los nuevos instrumentos de poder; por lo tanto, es necesario que la dirección de las organizaciones defina los elementos de gestión que darán los parámetros básicos para determinar la eficiencia, eficacia y economía en la administración del capital intelectual como verdadera fuente de valor para las empresas.

En El Salvador, el Capital Intelectual es un tema muy poco abordado y la información disponible acerca de su medición, reconocimiento y evaluación, se limita a experiencias de analistas, ejecutivos y empresas extranjeras cuyas características y entorno difieren de las condiciones, limitantes y oportunidades de las compañías locales. Es por ello que en esta investigación se retoman los elementos más sobresalientes derivados de la gestión del conocimiento aplicados en las operaciones de las empresas que prestan servicios financieros bancarios.



De lo expuesto anteriormente surge la necesidad de profundizar en el análisis del capital intelectual, su incidencia en la determinación del valor de la empresa, su posible medición e inclusión en la información interna y externa dirigida a terceros.

Dentro de este contexto, el documento que se presenta se ha dividido en cuatro capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El *capítulo I* presenta el marco teórico que muestra los aspectos que sustentan el posterior desarrollo de una metodología sugerida para el reconocimiento y medición del capital intelectual.

En el *capítulo II* se desarrolla el diseño metodológico del proceso de investigación, en donde se describe el tipo de estudio utilizado, los criterios para la determinación del universo y la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de la información y las limitantes de la investigación.

El *capítulo III* presenta el aporte fundamental del trabajo de investigación que consiste en el diseño de



una metodología para el reconocimiento y evaluación del capital intelectual en las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador, la cual permite evaluar su incidencia en el valor de las mismas y promover su gestión para que contribuyan al incremento de las utilidades.

Las conclusiones derivadas de la investigación, así como las recomendaciones que se estiman pertinentes para la implementación de la metodología propuesta, se exponen en el *capítulo IV*.

La bibliografía presenta la referencia literaria que sustenta el marco teórico contenido en el capítulo I.

En los anexos se presenta un análisis de los resultados de la investigación de campo que se llevó a cabo al interior de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador, en donde se logró obtener información relevante sobre los componentes del capital intelectual dentro de las mismas.



CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 EL CAPITAL INTELECTUAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

1.1.1 GENERALIDADES DEL CAPITAL INTELECTUAL

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; sin embargo, este "recurso" no es medido de manera adecuada. El capital intelectual al igual que los recursos físicos necesariamente debe ser valorado para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de una compañía.

El proceso de formación del "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal. Este hecho podrá marcar más la necesidad de llevar a la contabilidad este tipo de activos, en cuanto estos recursos se conviertan en los más importantes de las empresas.¹

¹ Gómez López, Juan Carlos. El Capital Intelectual. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>



1.1.2 ANTECEDENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Desde hace varias décadas los esfuerzos corporativos por reducir costos y aumentar la eficiencia productiva se enfocaron principalmente a la reingeniería y al adecuado control de los recursos materiales, dejando a un lado la gran importancia que tiene la administración del capital humano o intelectual dentro de la organización.

Por consiguiente, después de despedir a varios grupos de subordinados y gerentes profesionales, las grandes corporaciones se percataron que dichos recursos humanos representaban la eficiencia y productividad de la organización. El concepto de reingeniería está muriendo a causa de un pensamiento mecánico de realizar siempre procesos lineales y predecibles.

Debido a ello se originó un nuevo movimiento llamado "*Capital Intelectual*", el cual inició en los años noventa en países como Suecia y Estados Unidos; sin embargo, en otras naciones como México y España, la investigación que existe en este campo es muy escasa a pesar del gran interés que ha despertado en el mundo académico y empresarial. Sin duda alguna este concepto constituye un campo novedoso y complejo de investigación.



1.1.3 DEFINICIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los conceptos que últimamente se han dado en llamar "Capital Intelectual" no son más que la expresión representativa de los activos intangibles que posee una organización que, en general, no están adecuadamente medidos ni reconocidos en la información contable y que surgen de la aplicación del conocimiento.

Hasta el momento no se ha llegado a establecer una única definición de lo que es el capital intelectual; sin embargo, la necesidad de establecer un lenguaje común ha llevado tanto a individuos como a las organizaciones preocupadas sobre el tema a tratar de encontrar una explicación estandarizada sobre este concepto.

Lo primero que se debe tener presente, es que para una misma idea se han establecido diferentes denominaciones, llegando a utilizarse como sinónimos de capital intelectual: activos intangibles, activos invisibles o activos ocultos, buscando de alguna manera identificar al conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.



Algunos autores plantean que el capital intelectual estaría dentro del concepto contable tradicional llamado *goodwill* (*crédito mercantil*), y que se utiliza para activos poco usuales, pero reales, como las marcas de fábrica, pero que estaría considerando activos todavía menos tangibles, como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse. De esta manera, diversos investigadores van incorporando en sus definiciones de capital intangible factores como liderazgo en tecnología, formación del personal, rapidez de respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, satisfacción del personal, etc.

Algunos autores definen el capital intelectual así:

Edvinsson y Malone a través de una analogía entre un árbol y una organización establecen que el tronco, las ramas y las hojas, es decir todo lo visible, vienen a ser equivalente a los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la empresa, en general las formas tradicionales de mostrarse. Un inversor que examina únicamente estos informes cometería el mismo error que un agricultor que se deja llevar por la apariencia del árbol, puesto que la calidad de la fruta a cosechar en el futuro no depende tanto de lo que hoy se



ve, sino de lo que puede estar ocurriendo en las raíces del árbol, es decir, en su parte oculta. Luego, el *capital intelectual* viene a ser como las raíces de la organización, aquellos factores ocultos bajo los edificios, maquinarias y productos, que no son fáciles de visualizar, pero que de alguna manera estarían condicionando el desempeño futuro de la empresa.²

Para Vásquez y Bongianino, el "Capital Intelectual" representa la suma de todos aquellos intangibles existentes en la empresa que se identifican con el valor creado por la investigación y desarrollo, la innovación, las prácticas organizacionales internas, las relaciones y vínculos con los agentes del contexto y la acción de los recursos humanos que, tradicionalmente, no son reconocidos en su totalidad por la contabilidad financiera.

Bradley, K. define en términos amplios al *capital intelectual* como la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas, como para los países.

² Edvinsson, L. y Malone, Michael S.(1999). El Capital Intelectual: Como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Editorial Norma.



Samuel Mantilla explica que el término capital intelectual tiene connotaciones muy complejas y a menudo se usa como sinónimo con propiedad intelectual, activos intelectuales y activos de conocimiento. Lo considera como parte del inventario total del capital o como el capital social basado en el conocimiento que posee la compañía; como tal, *puede ser tanto el resultado final de un proceso de transformación del conocimiento o el conocimiento mismo que es transformado en propiedad intelectual o en activos intelectuales de la empresa.*³

Del conjunto de definiciones que se han formulado sobre el capital intelectual se puede concluir que existe una misma orientación al respecto, lógicamente con la variante en el criterio y consideraciones del autor, pero sin que lleguen a observarse contradicciones importantes.

1.1.4 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA CONTABILIDAD

El surgimiento de la era del conocimiento se da a consecuencia de dos aspectos fundamentales:

³ Mantilla B., Samuel Alberto. (2000). Capital Intelectual. Contabilidad del Conocimiento.



El primero se debe al gran desarrollo tecnológico que desplazó a un gran número de obreros. Sin embargo, el recurso humano comienza a generar mayor cantidad de ideas evitando así su desplazamiento por las máquinas, destacando un crecimiento continuo de gente pensante que origina nuevas estrategias organizacionales, busca la conquista de nuevos mercados y clientes, e incluso utiliza más la tecnología para el almacenamiento del conocimiento.

El segundo aspecto se da a causa del surgimiento de nuevas compañías de alta tecnología; software (Microsoft) y de las compañías virtuales (Yahoo, Amazon, Metacrawler, entre otras), originando que las estructuras contables se volvieran obsoletas, no permitiendo la correcta medición y valoración de los activos intangibles en sus balances generales que en buena parte determinan el valor de la compañía.

La contabilidad se ha ido transformando debido a los grandes problemas que ha enfrentado la sociedad a nivel mundial y regional en los siguientes aspectos: sociales, políticos, económicos y culturales. Un ejemplo de ello es la globalización, los cambios en la demanda de productos



o servicios más sofisticados y con mejor calidad, los desarrollos de las tecnologías de información y de comunicación, capacitación del personal, entre otros. Por ello, la contabilidad se ha vuelto más flexible de acuerdo a las necesidades de información financiera que han surgido en la actualidad.

La importancia del Capital Intelectual en la contabilidad radica en el siguiente punto: El futuro de un negocio en marcha dependerá en gran medida de información, desarrollo y aplicación del conocimiento y del continuo crecimiento de su capital intelectual, es por ello que la contabilidad necesita generar los instrumentos necesarios para su registro, desarrollo, medición y valuación confiable

1.1.5 COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

1.1.5.1 CAPITAL HUMANO

Es el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de una organización y son principalmente competencias, actitud y agilidad mental. Está constituido por los conocimientos poseídos por las personas y grupos de la organización, que suponen valor para la empresa,



así como por su capacidad para aprender y regenerar conocimiento.

El capital humano es imprescindible en el proceso de generación de valor porque es responsable de la formación de hipótesis, experimentación, etc. Este elemento sirve de base para la generación de capital estructural y relacional. La característica de estos activos es que no son "propiedad" de la empresa.

1.1.5.2 CAPITAL ESTRUCTURAL

Son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Es el medio para retener y contener el conocimiento para que pase a ser propiedad de la empresa.

1.1.5.3 CAPITAL RELACIONAL

Están asociados con la valoración que la empresa hace del conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Aquí cobra vital importancia la calidad y sostenibilidad de la base de clientes con que cuenta la empresa, como la capacidad para incrementarla en el futuro, además, del conocimiento que se pueda obtener de ellos como de otros agentes del entorno, tales como: alianzas estratégicas,



competidores, proveedores, etc., que impactan de forma directa en el capital financiero de la empresa; pues si dentro de un contexto donde las necesidades de los clientes crecen exponencialmente, la capacidad de la empresa para añadir valor a los mismos crece en forma lineal, las expectativas del cliente no estarán satisfechas, lo cual asegura el declive organizativo a largo plazo.

1.1.6 MEDICIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual puede afectar y ser afectado por la cultura única de organización que cada empresa posee y por los diferentes procesos y relaciones que se involucran con ella. Esta propensión por la complejidad sugiere que un enfoque riguroso para administrar, medir y reportar sobre el capital intelectual dentro de la empresa requerirá de una cantidad de medidas para evaluarlo, ya que no existe un indicador universal que permita hacerlo.

Algunas medidas posibles se mencionan a continuación:



INDICADORES DE CAPITAL HUMANO

- Reputación que los empleados de la compañía tienen entre los reclutadores de personal.
- Años de experiencia en la profesión.
- Satisfacción de los empleados.
- Proporción de empleados que presentan sugerencias e ideas nuevas.
- Valor agregado por empleado.
- Valor agregado por dólar de salario.

INDICADORES DE CAPITAL ORGANIZACIONAL

- Cantidad de patentes.
- Ingresos por gastos en investigación y desarrollo.
- Costos de mantenimiento de patentes.
- Costos del ciclo de vida del proyecto por dólar de venta.
- Cantidad de computadores individuales vinculados a la base de datos.
- Cantidad de tiempo de consulta de la base de datos.
- Actualizaciones de base de datos.



- Volumen de sistemas de información usados y conexiones.
- Ingreso por dólar en gastos por sistemas de información.
- Razón de ideas nuevas generadas e ideas nuevas implementadas.
- Cantidad de introducciones de productos nuevos.
- Introducciones de productos nuevos por empleados.
- Tendencia a 5 años del ciclo de vida del producto.
- Promedio de la duración del tiempo de diseño o desarrollo de productos.

INDICADORES DE CAPITAL RELACIONAL

- Crecimiento del volumen del negocio.
- Proporción de venta por cliente.
- Lealtad a la marca.
- Satisfacción del cliente.
- Reclamos de los clientes.
- Retorno del producto como producción de las ventas.
- Cantidad de alianzas proveedor/cliente y su valor.



- Proporción de negocios del cliente (proveedor) que su producto (servicio) representa (en dólares).

1.1.7 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A continuación se presentan distintos acercamientos al concepto de Gestión del Conocimiento o Knowledge Management.

De acuerdo a la visión de Juan Carrion,⁴ la Gestión del Conocimiento es "El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo". Es un concepto dinámico o de flujo que tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Knowledge Praxis,⁵ la define como una actividad que cuenta con dos aspectos fundamentales:

⁴ Juan Carrion, artículo publicado en www.gestiondelconocimiento.com

⁵ Knowledge Praxis, traducción libre de "What is Knowledge Management?", www.media-acces.com



- Considera que el conocimiento debe ser un componente que debe estar reflejado en la estrategia, política y practica en todos los niveles de la organización.
- Establece un vínculo directo entre los materiales intelectuales - tanto implícitos como tácitos - y los resultados organizacionales exitosos.

En la práctica, el knowledge management incluye la identificación y mapeo de materiales intelectuales dentro de la organización, la generación de nuevos conocimientos como ventajas competitivas, el acceso a la información corporativa, el compartir las mejores prácticas, y un soporte tecnológico que permita la integración de todos estos puntos, incluyendo la utilización de grupos e intranets.

1.1.8 CONTABILIDAD FINANCIERA VRS. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La contabilidad financiera tradicionalmente ha usado un concepto de activos que se agotan o se deprecian; sin embargo, algunos activos tienen la característica fundamental de acrecentar su valor con su uso y desarrollo, tal es el caso de algunos intangibles como el conocimiento o capital intelectual, y por lo tanto no se



pueden depreciar o amortizar. Esto implica una transformación de fondo en la contabilidad financiera misma, asunto que tiene grandes opositores arraigados al principio del conservatismo o prudencia y cerrados a la transformación del método centrado en activos tangibles.

Una vía alterna para el reconocimiento de aquellos activos intangibles que agregan valor a una organización es la *contabilidad gerencial*. Este ha sido un instrumento muy utilizado para resolver los problemas de administración del conocimiento, la cual ha llevado a la transformación de las prácticas tradicionales de administración de recursos humanos.

Las principales tareas de los contadores gerenciales han estado cambiando desde el simple registro y computarización de la información contable hacia un centro de atención primaria en la administración de la información y el conocimiento. A partir de la contabilidad gerencial surgen dos conjuntos de elementos muy importantes y cuya aplicación se está haciendo creciente en las empresas de todo el mundo: los sistemas integrados de medición y la medición del desempeño.



1.1.9 VALOR EN LIBROS VRS. VALOR DE MERCADO

Una característica de la Sociedad del Conocimiento es la marcada diferencia que comienza a existir entre el valor contable de las organizaciones y su valoración de mercado. Si bien es cierto que tradicionalmente habían existido diferencias ocasionales y temporales entre la valoración que el mercado hacía de una empresa y su respectivo valor en libros, ahora esas diferencias no sólo se han acrecentado, sino que se han vuelto permanentes y significativas. El mercado ofrece múltiples ejemplos de esto, Netscape, una empresa valorada en 17 millones de dólares y 50 empleados, en su primera jornada bursátil el mercado la valora en 3.000 millones de dólares. Microsoft al anunciar su sistema operativo Windows 95 ve incrementado el precio de sus acciones en 100 dólares cada una, convirtiéndose en una empresa más valiosa que Chrysler o Boeing. (Edvinsson, L. y Malone, M., 1997).

Lo que está ocurriendo es que el valor contable de la empresa, basado fundamentalmente en el valor de los activos tangibles (físicos y financieros), ha dejado de representar su valor real y para muchos autores la



diferencia que se produce entre ambos se explica a través de los activos intangibles.

1.1.10 ACTIVOS TANGIBLES VRS. ACTIVOS INTANGIBLES

En los últimos treinta años las empresas han sufrido un proceso de transformación que ha significado un cambio de relación y proporcionalidad entre los activos tangibles y los intangibles. Sin embargo, no existe un consenso a la posición de uno con respecto al otro.

La inversión en activos intangibles ha crecido rápidamente, llegando a exceder a la inversión física incluso en el sector industrial. Sin embargo, se reconoce en éstos un determinante importante de competitividad, crecimiento y productividad dada su complementariedad con los activos tangibles.

Al observar la composición de la estructura económica o productiva de las empresas y analizar las actividades de su cadena del valor, éstas pueden ser definidas como un *"conjunto de activos tangibles e intangibles, donde los últimos cada vez toman mayor importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa, activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento"*



*y del intelecto a las distintas actividades productivas de la organización"*⁶.

El mercado también tiene una posición respecto a la importancia de éstos frente a los tangibles, expresándola a través de la única forma que lo sabe hacer, por medio de la valoración.

Los recursos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificables y catalogables; es pues su propia naturaleza la que les impide contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por el contrario, los intangibles sí pueden contribuir en mayor grado a la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial; ya que constituyen formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad.

El interés en los activos intangibles tampoco pretende sostener que los recursos físicos carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial. La inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales. Por tanto, pese a la superioridad de

⁶ Bueno Campos, E (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII No. 164, Agosto.



los primeros como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no debe abandonar en ningún momento su atención.

1.2 EL VALOR DE LAS EMPRESAS

La necesidad de llevar a cabo valoraciones económicas de activos materiales e inmateriales no es cuestión de moda. El valor de las empresas puede medirse desde dos puntos de vista: Cuantitativo y Cualitativo.

La medición cuantitativa se logra fácilmente con la aplicación de las razones financieras a los diferentes renglones de los Estados Financieros.

El punto de interés en la investigación es la medición cualitativa, ya que se ha definido al capital intelectual como un activo inmaterial no reflejado en los Estados Financieros. El valor cualitativo de las empresas se genera a través de la adecuada gestión de su capital humano, estructural y relacional; por lo tanto, los individuos encargados de la dirección deben estar en constante capacitación para realizar el mejor desempeño de su labor y procurar que la organización alcance los



máximos niveles de eficiencia, eficacia y economía, que le permitan incrementar su valor en el mercado.

Para lograr este objetivo las empresas invierten grandes cantidades de efectivo en tecnología y capacitación de su personal, y es en las empresas de servicios donde mayor necesidad tienen de esta inversión, ya que estas se deben a la atención que brinden a sus clientes. De acuerdo a la contabilidad tradicional, estas erogaciones son registradas como gastos y no como una inversión, la cual generará ingresos futuros para las empresas.

1.2.1 EL CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE DE VALOR ORGANIZATIVO

El conocimiento se está transformando en un elemento esencial para la vida de las organizaciones, adquiriendo la característica de recurso básico necesario para la innovación y la evolución general de los negocios.

Su aplicación a las operaciones productivas ha transformado la actividad económica y ha puesto de relieve que esos conocimientos son el más importante valor agregado para la empresa.



Es evidente que, desde la difusión de los sistemas informáticos en el mundo, el "factor humano" tomó cada vez más desarrollo, reemplazándose actividades específicas por máquinas electrónicas pero requiriendo programaciones cada vez más sofisticadas en su concepción pero más elementales en su operación. La computación está presente en la totalidad de la gestión empresarial. Todo esto generó una gran expansión de la necesidad del intelecto puesto al servicio de las empresas.

Antes de la revolución informática el capital humano también existía en las empresas. Por ejemplo factores subjetivos como la clientela y el trato del personal del ente ya se consideraban para la evaluación de la plusvalía mercantil.

En el siglo XX, recientemente terminado, se observó una revalorización de los recursos humanos que participan en los entes económicos, lo cual significó, no solamente mejores condiciones de trabajo, sino también una mejor apreciación de la condición humana de los trabajadores.

Por otra parte, las condiciones de los mercados generaron nuevas necesidades en la comercialización, en la



financiación y también en la producción, con la incorporación de la robótica.

Todos estos cambios han tenido como protagonista principal a los "recursos humanos", expresión a la que se le ha dado una acepción mucho más compleja que la conocida anteriormente. Estos recursos humanos tuvieron como premisa básica el "trabajo en equipo", lo cual incluye una organización, una programación y una jerarquización de los grupos. Sin embargo, hay una gran diferencia entre esos recursos humanos, individualmente considerados, y los equipos integrados a partir de los últimos 10 años, y más precisamente, hace 5 ó 6 años.

El concepto de factor humano se observa no solamente en los individuos que laboran en el ente, sino, también en el trabajo cumplido por otros en distintas empresas, que son proveedoras de bienes y servicios y posibilitan el desarrollo de sus clientes, beneficiarios, en definitiva, de esas actividades. Actualmente el cliente es un factor cambiante que, por los medios de difusión existentes se trata de atraer con todas las artes posibles. El cliente cautivo es cada vez de menos significación, aún cuando todavía quedan algunos nichos con esas características.



Estas exteriorizaciones del factor humano, son las que constituyen ese activo intangible que se le conoce genéricamente como el capital intelectual; denominación, de alguna forma cuestionable, dado que hay efectos derivados del "factor humano" que no tienen mucho que ver con el intelecto, que requiere capacitación teórica, desarrollo sistemático de un programa, etc. y que, en cambio, está vinculado con aptitudes físicas; por esa razón preferentemente se utiliza la expresión "capital humano".

1.2.1.1 VALOR EN LIBROS

El valor en libros o valor patrimonial surge del sistema contable de las empresas y el uso de las normas contables vigentes. Estas se basan en la teoría contable patrimonial que es una interpretación de la realidad económica de las empresas. El valor en libros no surge de una mera recolección sistemática de datos aislados, sino de una estructura conceptual que captura la realidad considerada como un conjunto de elementos que interactúan y la modifican. La teoría contable en la que se basa la determinación del valor patrimonial es independiente de



la técnica de las cuentas empleadas para operacionalizar su implementación práctica.

Es necesario plantear nuevas necesidades de información directamente relacionadas con el Capital Intelectual que, una vez identificados estos activos, faciliten su medición y control.

Por lo general, el valor real de una empresa no coincide con lo que dicen sus balances y registros contables. Esto sucede porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce en forma absoluta.

Resulta sencillo, entonces, determinar una ecuación matemática:

$$VR = VL + VNR$$

Donde:

VR = Valor Real de la Empresa

VL = Valor de Libros

VNR = Valor no Registrado por los Libros

En este caso, la incógnita a resolver es el valor de los activos que no se registran contablemente y que usualmente son llamados "fondo de comercio", "valor



agregado de mercado", "conocimiento de la empresa", "capital intelectual", etc.

La preocupación empresarial, a partir del reconocimiento del valor que representan dichos activos, es conocer los resultados de su gestión, y los registros contables contribuyen poco y nada como medio informativo. El problema a resolver es que se sabe lo que hay que hacer, pero la dificultad está en cómo hacerlo.

Desde la década del setenta, y con mucha más fuerza a partir del último quinquenio del siglo pasado, han surgido sistemas de control que, en su proceso integracional, no se contentan con desarrollar indicadores financieros, sino que avanzan sobre elementos de la empresa que no son tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional.

Estos sistemas, conocidos generalmente como Tablero de Comando, Cuadro de Mando Integral, BSC(2), etc., procuran incorporar al régimen de lo medible (indicadores) los activos no reconocidos contablemente, entre los que se encuentran los referentes al capital intelectual.



Partiendo de la premisa de que "lo que no se mide no se gestiona" y teniendo en cuenta el lugar que los activos intangibles están ocupando en la gestión empresarial, es comprensible la preocupación de los directivos de las organizaciones por tener información útil referida a este factor clave para el éxito empresarial.

La contabilidad cuenta con una teoría que explica como describir la realidad, y otra que propone distintos modelos contables de cuantificación de la realidad. Los modelos contables de valuación emplean precios de mercado, incurridos o estimados, para valorar activos y pasivos.

1.2.1.2 VALOR DE MERCADO

El valor de mercado lo brinda la cotización de las acciones de la empresa, o el precio pagado por el paquete mayoritario. Es la percepción de quienes están evaluando la empresa desde afuera, comparándola con la competencia, determinando si crea o destruye valor. La teoría contable tradicional no realiza un aporte en la determinación de la relación entre este valor de mercado y el valor patrimonial. La teoría contable positiva sin embargo ha demostrado un grado de correlación entre los anuncios de



ganancias trimestrales de las empresas que cotizan en el mercado de valores y el precio de cotización de sus acciones, o bien el volumen operado en cantidad de acciones, entre otras investigaciones empíricas orientadas a determinar el contenido informativo de los estados financieros. Estos estudios probarían que las expectativas de ganancias futuras y las variaciones entre dichas expectativas y la ganancia contable anunciada influyen en la determinación del precio.

1.3 LOS SERVICIOS BANCARIOS

1.3.1 GENERALIDADES

Banco es una entidad financiera cuyo origen puede ser privado o estatal, debidamente autorizado por la ley, que actúa de manera habitual en el mercado financiero, haciendo llamamientos al público para obtener fondos a través de depósitos, emisión y colocación de títulos valores o cualquier operación pasiva, para su colocación en operaciones activas, tales como préstamos, inversiones o depósitos en otros bancos.

La denominación "Banco" es exclusiva y de uso obligatorio para las instituciones autorizadas para funcionar como tales. Ninguna entidad que no hubiere sido autorizada por



la Superintendencia del Sistema Financiero o por una ley especial puede usar dicha denominación.⁷

1.3.2 ANTECEDENTES

1.3.2.1 PERIODOS IMPORTANTES DEL DESARROLLO BANCARIO

Una de las principales aspiraciones de los gobiernos salvadoreños hasta fines del siglo XIX, fue la de poder establecer una "Casa de la Moneda" que tendría por finalidad acuñar una moneda propia, utilizando los metales extraídos de las minas y poder así recaudar las piezas monetarias de baja ley.

En varias oportunidades se emprendió la organización de bancos, pero a menudo fallaron los diferentes intentos; y fue hasta muy tarde que se conocieron en El Salvador las ventajas del crédito bancario no obstante, eran muchas las personas que sí conocían el mecanismo del billete fiduciario.

Desde 1867, se intentó fundar Bancos de Circulación (emisión) e hipotecarios; es hasta 1880 que comenzó a funcionar el Banco Internacional, bajo la figura de banco privado emisor de billetes. De esa fecha en adelante, se proyectan muchos y se organizan pocos

⁷ www.ssf.gob.sv



bancos, todos de emisión. Caracterizándose el período por quiebras y fusiones entre los mismos.⁸

1.3.2.2 NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA

En 1980 es emitida por Decreto de la Junta Revolucionaria de Gobierno No. 158 de fecha 7 de marzo del mismo año, la "Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo". (Diario Oficial No. 48 T. 206, 7 de marzo de 1980).

En su Artículo número uno, la mencionada Ley declara: "de utilidad y necesidad pública la nacionalización de los bancos comerciales privados, las financieras de empresas y las asociaciones de ahorro y préstamo afiliadas al sistema de la Financiera Nacional de la Vivienda".

Al entrar en vigencia la Ley, se levantó un inventario de activos y pasivos en los entes financieros y se realizó la depuración de los mismos. A tal efecto se designó comisiones, cada una compuesta por tres delegados para cada institución, quedando así: uno por la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones

⁸ www.ssf.gob.sv



Financieras, otra por la Corte de Cuentas de la República, y un tercero por el Banco Central de Reserva de El Salvador.

Las comisiones deberían concluir su cometido en un plazo no mayor de seis meses.

El Banco Central de Reserva designaba provisionalmente al Director Ejecutivo de cada institución afectada con el fin de asegurar el buen funcionamiento del sistema, ya nacionalizado; la Junta Monetaria estableció mecanismos y emitió las regulaciones que fuesen necesarias para el cumplimiento de la Ley.⁹

1.3.2.3 MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

Posterior a la Nacionalización de la Banca, el Gobierno de El Salvador a través del Banco Central de Reserva inició el Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sistema Financiero, en el año de 1990, para convertirlo en un sistema eficiente y promotor del desarrollo económico y social.

⁹ www.ssf.gob.sv



Los objetivos básicos contemplados en el Programa de Modernización del Sistema Financiero fueron los siguientes:

1. Fortalecer y sanear los patrimonios de las instituciones financieras, para que cumplan los requisitos legales de solvencia y liquidez.
2. Fortalecer la Superintendencia del Sistema Financiero para asegurar su autonomía y eficiencia en la supervisión preventiva de las instituciones.
3. Establecer un marco jurídico que permitiera la intermediación eficiente y competitiva de las instituciones financieras.
4. Vender al sector privado todas las acciones de los bancos comerciales y asociaciones de ahorro y préstamo nacionalizados.
5. Desarrollar el mercado de capitales, mediante la creación de instrumentos financieros, el mercado de valores y la modernización del sistema de seguros y de previsión social.

Bajo esta perspectiva, el fortalecimiento, modernización y privatización del Sistema Financiero de El Salvador, se hacía necesario por dos razones:



1. El cambio de la estrategia de desarrollo económico y social; y
2. La evidencia empírica-práctica de la nacionalización bancaria.

Se pretendía depositar en el sistema financiero la seguridad de que el esquema de privatización sería permanente, mediante la viabilidad técnica y un amplio consenso alrededor del Programa.

1.3.2.4 REESTRUCTURACIÓN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA FINANCIERO

El objetivo esencial de la reestructuración fue el de dotar al país de bancos e instituciones financieras eficientes para que el Estado pudiera promover el desarrollo económico nacional. Con base a dicho objetivo, se realizaron los análisis económico-financieros para determinar qué instituciones del sistema financiero podrían ser objeto de privatización.¹⁰

1.3.3 PRINCIPALES SERVICIOS BANCARIOS EN EL SALVADOR

¹⁰ www.ssf.gob.sv



Las operaciones y servicios que los bancos pueden efectuar en El Salvador, de acuerdo con la Ley de Bancos son los siguientes:

- a) Recibir depósitos a la vista por medio de cheques u otros medios; recibir depósitos a plazo y de ahorro;
- b) Captar fondos mediante la emisión de títulos de capitalización de ahorro; mediante la emisión y colocación de cédulas hipotecarias; o mediante la emisión de bonos, u otros títulos valores negociables; asimismo,
- c) Captar fondos mediante la emisión de certificados de depósito, cédulas hipotecarias, bonos o cualquier otra modalidad que permita captar recursos de mediano y largo plazo para su colocación en el financiamiento de vivienda destinada a familias de bajos y medianos ingresos;
- d) Adquirir, ceder, celebrar contratos con pacto de retroventa y transferir a cualquier título efectos de comercio, títulos valores y otros instrumentos representativos de obligaciones de sociedades, excepto acciones de éstas no permitidas por la Ley de Bancos, así como realizar similares operaciones



con títulos valores emitidos o garantizados por el Estado o emitidos por el Banco Central de Reserva (BCR) y participar en el mercado secundario de hipotecas;

e) Aceptar y administrar fideicomisos, previa autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero;

f) Contratar créditos y contraer obligaciones con el BCR, bancos e instituciones financieras en general, del país o del extranjero;

g) Conceder todo tipo de préstamos para actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, industria, comercio, transporte, construcción y demás formas de producción de bienes y servicios, adquisición de bienes duraderos y gastos de consumo; entre otros.¹¹

1.4 EL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SISTEMA BANCARIO SALVADOREÑO

1.4.1 CAPITAL HUMANO

El capital humano está conformado por el conjunto de conocimientos y habilidades útiles para la empresa que

¹¹ www.ssf.gob.sv



posee su personal a nivel ejecutivo y operativo. Es un elemento muy importante porque de este se derivan las directrices sobre las que se rigen el capital estructural y relacional, puesto que es el factor humano quien define las políticas y procedimientos a seguir al interior de la organización y con entes externos, así como los criterios de administración, evaluación y control, además de las correspondientes medidas correctivas. El capital humano es la fuente de innovación y renovación al interior de las organizaciones.

En la actualidad, el capital humano del Sistema Financiero Bancario está conformado por un número considerable de elementos o individuos que dan la fortaleza y calidad a los servicios que prestan las instituciones, y que requiere de un alto nivel de eficiencia en su gestión para obtener el mayor y mejor rendimiento contribuyendo así a incrementar el valor de la organización. Al 31 de diciembre de 2004, el sistema bancario salvadoreño estaba integrado por 11,144 empleados

Es importante recalcar que en el Sistema Bancario el capital humano se estudia desde el punto de vista de la organización y no del individuo, y es que para estos el



capital humano es aquel que permite a la institución adquirir y administrar los conocimientos que les son útiles. La adecuada gestión del Recurso Humano estriba en la contratación de personal que realice tareas de alto valor agregado para la compañía y crear los procedimientos adecuados para distinguir el trabajo rutinario y de baja calidad, que no genera capital humano, ya que este podría ser automatizado o fácilmente reemplazable.

En las instituciones bancarias el visualizar el capital humano ayuda a capitalizar el conocimiento individual para aportarle bienes a la organización, es por ello que tratan, en la medida de lo posible, de mantener en constante capacitación y aprendizaje a sus empleados. El objetivo principal es propiciar un ambiente de enseñanza y aprendizaje de todos sus integrantes y en interrelación con los distintos niveles que la conforman erradicando viejas prácticas e ideologías que hacían a las personas egoístas o muy celosas de sus conocimientos quienes consideraban que el compartir les restaba poder.

Es importante considerar que el sistema financiero bancario basa su política de atención al cliente con alta



participación y preparación de su personal, con el objeto de ofrecer una atención personalizada, de alta calidad y que satisfaga la necesidad de sus clientes y demás usuarios de servicios o información.

1.4.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En la mayoría de instituciones financieras bancarias, la unidad encargada de administrar el capital humano se denomina "Dirección de Recursos Humanos", esta dirección depende de la "Dirección General Administrativa"; la cual, esta subordinada a la "Administración General" y esta a su vez del "Directorio Ejecutivo".

La Dirección de Recursos Humanos tiene a su cargo garantizar la correcta administración del capital humano, el desarrollo y capacitación de los mismos, el control y aplicación de acciones y políticas de personal; así como las operaciones del Plan de Retiro, Jubilaciones y Pensiones y la preparación de la nomina de pago.

La Dirección de Recursos Humanos tiene entre otras, cuatro secciones principales:

- Evaluación de personal



- Capacitación y entrenamiento de personal
- Administración y control de personal
- Nomina y prestaciones laborales

1.4.1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la institución.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plenas de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.4.1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La promoción de un empleado es sometida por el Director del Área o Gerente de Sucursal a la Dirección de Recursos Humanos, quien estudia el expediente del empleado que esta siendo promovido.



Los Bancos evalúan continuamente candidatos para lograr una provisión justa y adecuada de personas calificadas, para cubrir las necesidades de trabajo de la institución. Usan prácticas, métodos y técnicas de administración de personal, que consideran necesarios para evaluar los candidatos internos y externos.

Todo aspirante a ocupar una posición dentro de un Banco, debe llenar un formulario de solicitud de empleo; el cual, es suministrado por la Dirección de Recursos Humanos.

1.4.1.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En su mayoría, los Bancos ofrecen facilidades para capacitar a su capital humano, en todas las áreas que estén identificadas con los objetivos de la institución, siempre que la necesidad guarde relación con los cargos desempeñados.

1.4.2 CAPITAL ESTRUCTURAL

La constante innovación en el desarrollo de productos y servicios orientados a facilitar operaciones de empresas y personas, así como a la búsqueda de soluciones para



cada uno de los clientes, quienes tienen la posibilidad de encontrar y hacer negocios, la experiencia en el mercado local así como la disposición de toda una estructura y una visión regional capaz de apoyar proyectos de crecimiento sin fronteras; contribuyen a incrementar el valor agregado de las instituciones financieras bancarias.

Una visión estratégica global, sentido de oportunidad, enfoque de crecimiento a largo plazo, elevado profesionalismo en las operaciones, eficiente administración del riesgo, innovación tecnológica, creatividad financiera y transparencia, son las características que sustentan el éxito de los Bancos y se refleja en el reconocimiento institucional ante su capital relacional.

El capital organizacional también conocido como capital estructural, nace al igual que los otros dos elementos al momento del inicio de la empresa o sociedad. Se puede ver reflejado en el Balance de las Instituciones Financieras Bancarias en el rubro de otros activos; sin embargo, existe una parte de este capital que no se refleja en los Estados Financieros de las instituciones, como por



ejemplo las políticas y procedimientos, los manuales de control interno, las bases de datos, entre otros.

1.4.2.1 INDICADORES DE CAPITAL ESTRUCTURAL EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS BANCARIAS

En las Instituciones Financieras Bancarias, dentro del capital organizacional se pueden mencionar los siguientes indicadores:

- Inversión en software (innovación tecnológica), a medida que la tecnología avanza, las instituciones consideran esta inversión, ya que es una medida que maximiza los recursos en cuanto a tiempo y sus resultados son más eficaces.
- Desarrollo de productos nuevos que cubran las necesidades y expectativas de los clientes, debido a las exigencias de los clientes y al alto grado de competitividad que existe, las compañías bancarias son más innovadoras en cuanto a los productos y servicios que ofrecen.
- Las Instituciones Financieras Bancarias cuentan con políticas escritas tanto contables como financieras, las cuales son monitoreadas constantemente por el



personal a cargo, verificando de esta forma su cumplimiento.

- Para la mayor parte de los puestos de trabajo, las instituciones bancarias cuentan con manuales escritos, los cuales contienen los lineamientos necesarios para el buen desenvolvimiento y entendimiento por parte de los empleados que desarrollan dicha actividad.

1.4.3 CAPITAL RELACIONAL

El capital relacional o activos de mercado comprende las relaciones con clientes y proveedores, conocimiento de canales de mercado, alianzas estratégicas, tecnologías, y todas aquellas relaciones con el exterior. Muchas veces el capital relacional es la razón por cual una compañía es adquirida a un valor mayor al de libros.

Los resultados de las Instituciones Bancarias dependen directamente de su capital relacional, concentrado en sus operaciones activas y pasivas.

Su principal política es la de atraer nuevos clientes y mantener los ya existentes, ofreciendo los mejores y más



eficientes servicios, así como las tasas de interés más atractivas del mercado.

La mayoría de políticas están encaminadas a una mejor atención al cliente, a fin de mantener su preferencia; de la misma forma la estrategia en publicidad se enmarca en ofrecer servicios adicionales tales como: cajeros automáticos, transacciones por Internet, incluso atención personalizada con servicio a domicilio. Otro de los servicios que presta es la emisión de dinero plástico, a través de la tarjeta de crédito, estableciendo vínculos directos con empresas de reconocido prestigio, tanto a nivel nacional como internacional. También es importante mencionar la estrecha relación que existe con los demás Bancos del Sistema y con el mismo Banco Central de Reserva, buscando de esta forma uniformar sus operaciones y cumplir con el marco regulatorio emanado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

La relación con otros Bancos a nivel internacional ayuda a fortalecer su capital financiero, las operaciones con sus clientes y el prestigio que adquiere aumenta, incrementando proporcionalmente su valor en el mercado.



En las instituciones bancarias todos estos elementos se encuentran presentes, los cuales pueden visualizarse a través de todos aquellos servicios bancarios que estas ofrecen, como son la captación de fondos, contratación de créditos y obligaciones con el Banco Central de Reserva, concesión de créditos agrícolas, hipotecarios, créditos para la ganadería, industria y comercio, acuerdos y alianzas estratégicas, supervisión por parte de superintendencia del sistema financiero, proveedores.

Las estrategias y alianzas en el sistema bancario, son fundamentales para una mayor solidez y respaldo financiero, La nueva ley de Bancos contempla la formación de un conglomerado financiero integrado por un conjunto de sociedades estratégicas, esto hace que las instituciones posean un mayor atractivo para la cartera de clientes.



CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

2.1 METODOLOGÍA Y TIPO ESTUDIO

La metodología aplicada en la investigación incluyó un enfoque cualitativo, mediante el tipo de estudio analítico-descriptivo, que comprende las fases documentales y de campo. Dicho estudio consiste en recopilar bases teóricas como referencia bibliográfica de la investigación, además de obtener información directa de las unidades de observación para analizar los resultados obtenidos y derivar las conclusiones y recomendaciones relativas a la temática.

El estudio se basa en la medición numérica y el uso de la estadística para determinar el comportamiento de una población.

2.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

El estudio se desarrolló en dos etapas, investigación bibliográfica y de campo, por lo que es necesario



explicar el proceso seguido para la recopilación de la información.

2.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se realizó un estudio de la literatura disponible relacionada con la temática, de la cual fue seleccionada la información más relevante para sustentar las bases teóricas de la investigación.

Se utilizaron fuentes de información primaria como son los libros, trabajos de graduación, testimonios de expertos y páginas en Internet.

2.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para complementar la referencia teórica del tema en estudio se realizó una investigación de campo sobre las unidades de análisis, con el objeto de obtener información basada en la observación directa de la práctica sobre la consideración del capital intelectual como herramienta para medir el valor organizacional. En esta fase se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario.



2.3 POBLACIÓN

Debido a que la población objeto de estudio es menor de treinta, se investigó el 100% de los Bancos del Sistema Financiero en El Salvador, que al momento de la investigación de campo sumaban 13 instituciones, las cuales se detallan a continuación:

- Banco Agrícola, S.A.
- Banco Cuscatlán, S.A.
- Scotiabank El Salvador, S.A.
- Banco Salvadoreño, S.A.
- Banco Hipotecario de El Salvador
- Citibank, S.A.
- Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador
- Banco Americano, S.A.
- Banco Promérica, S.A.
- Banco Uno, S.A.
- Banco de América Central, S.A.
- Banco Procredit, S.A.
- First Commercial Bank, S.A.



2.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

Para efectos de la investigación de campo, las unidades de análisis están constituidas por las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador. No obstante, por efectos prácticos de la metodología aplicada, fué necesario definir las áreas que están mayormente vinculadas a cada elemento del capital intelectual y cuya incidencia en la generación de valor se considera relevante al evaluar la institución en su conjunto.

En tal sentido, se consideraron en la investigación tres áreas de valoración como son el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Informática y el Departamento de Atención al Cliente, considerando su relación directa con el capital humano, estructural y relacional, respectivamente.

2.5 CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario de investigación se dividió en tres áreas en razón de las unidades de análisis, evaluando



aspectos sobre la gestión del capital humano, capital estructural y capital relacional.

El cuestionario proporcionó los insumos necesarios para el diseño de una propuesta de procedimientos de medición del capital intelectual y su consideración como una herramienta de gestión para medir el valor de las empresas de servicios financieros bancarios en El Salvador, bajo enfoques de eficiencia, eficacia y economía.

2.5.1 DISEÑO Y OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El cuestionario no incluye aspectos sobre el grado de conocimiento que la Administración de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador tiene sobre el Capital Intelectual, ya que en las entrevistas previas a la investigación todos los sujetos manifestaron conocer conceptualmente la temática en estudio; no obstante, manifestaron que su medición en la práctica ha sido motivo de múltiples sesiones y discusiones sobre la manera en que la evaluación del mismo debe ser desarrollada. En este sentido, el



cuestionario pretende demostrar que la medición del Capital Intelectual es un proceso técnico factible y que puede desarrollarse tomando en consideración determinados criterios de valoración, los cuales pueden ser ejecutados de igual forma por la Administración de las entidades objeto de análisis.

El cuestionario fue diseñado con preguntas, en su mayoría cerradas, para que fuera contestado brevemente según la práctica diaria en las unidades donde se desenvuelven los sujetos de estudio. Como medida preventiva y con el propósito de obtener un mayor grado de veracidad en las respuestas, se estimó conveniente enfocar los cuestionarios en dos direcciones:

- a.) Al jefe ó gerente responsable de cada unidad objeto de análisis, ya que él administra los recursos y toma las decisiones al interior de la misma como parte integrante de la institución; y
- b.) A dos colaboradores del cuerpo operativo de cada unidad, quienes son los ejecutores de las decisiones e instrucciones de la administración y tienen la visión práctica del día a día.



La intención de este último cuestionario es confirmar o validar las respuestas giradas por el ejecutivo en cada aspecto evaluado.

2.6 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El estudio está centrado en la evaluación de la gestión del capital intelectual al interior de las instituciones de servicios financieros bancarios en El Salvador, como una herramienta para la generación de valor organizacional. Cada institución puede retomar los parámetros sugeridos en la propuesta de la investigación para su propia evacuación interna, aplicando los criterios administrativos de ponderación que mejor estimen convenientes. No obstante, para efectos de cumplir con el método científico de investigación, el estudio de campo se realizó considerando la población total (trece instituciones).

Al interior de cada institución se seleccionaron tres áreas a evaluar de acuerdo a su relación directa, para efectos ilustrativos, con cada uno de los elementos del capital intelectual, así:

- Capital Humano - Área de Recursos Humanos



- Capital Estructural - Área de Informática
- Capital Relacional - Área de Atención al Cliente

Una vez obtenida la información y para efectos de ser procesada se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

2.6.1 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

De acuerdo al diseño y objetivos del cuestionario de investigación, se distribuyeron tres ejemplares por cada área evaluada obteniendo un total de noventa y nueve cuestionarios, considerando que dos instituciones, por política interna, no proporcionaron la información solicitada.

Los datos obtenidos fueron procesados por área de estudio para obtener un cuestionario consolidado, cuyos resultados representan la media aritmética de los resultados globales por departamento.

2.6.2 TABULACIÓN DE LOS DATOS EN SOFTWARE ESTADÍSTICO

Los resultados obtenidos del cuestionario consolidado fueron tabulados en hojas electrónicas, bajo esquemas



de frecuencia absoluta y frecuencia relativa, para representar gráficamente las ponderaciones y tendencias de cada aspecto evaluado.

2.6.3 GRÁFICA DE LOS DATOS

A partir de la tabulación de los datos, y para facilitar el análisis e interpretación de los mismos, se representaron gráficamente los resultados obtenidos del cuestionario consolidado en gráficas de barras y diagramas de pastel.

2.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Luego de graficar los datos se procedió a analizarlos de una forma descriptiva en cada una de las interrogantes planteadas en el cuestionario. Para ello, se condensaron los datos del cuestionario de acuerdo a las variables y/o los contenidos temáticos. Es importante destacar que, para facilitar el análisis de los datos, este se efectuó en base al promedio de las tres áreas sujetas de estudio, ya que se considera a la institución como una sola entidad.



A partir del análisis de los datos se elaboró el diagnóstico de la investigación, que será el insumo para plantear las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Es importante aclarar que, en la mayoría de aspectos evaluados, cada uno de los porcentajes obtenidos es independiente del otro, por que cada uno representa el cien por ciento de la población. Esto es así para las preguntas: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 19, 20, 23, 32, 33, 34, 36, y 37.

2.8 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación de campo se presentaron las siguientes limitantes:

1. Del total de la población encuestada, 2 instituciones no contestaron por falta de voluntad, de tiempo y confidencialidad de la información.
2. De las 99 encuestas contestadas, algunas preguntas no fueron respondidas y otras contestadas en forma incompleta.



2.9 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del análisis de resultados obtenido del estudio efectuado en las instituciones financieras bancarias de EL Salvador, se retoma el siguiente diagnóstico de investigación, que comenta en síntesis cual es el estatus del Capital Intelectual dentro de este tipo de empresas.

2.9.1 DIAGNÓSTICO CAPITAL HUMANO

El nivel académico dentro de las instituciones financieras bancarias es un factor importante al momento de contratar y evaluar el nivel de competencia del recurso humano, el cual influye en la capacidad de la empresa para generar valor agregado, es por ello que todas las instituciones encuestadas tienen claramente definido el perfil de contratación para cada puesto de trabajo.

Las instituciones evaluadas son muy exigentes respecto a la calidad de formación académica del personal ejecutivo y operativo, pues consideran que una mayor contratación de personal calificado genera un efecto multiplicador del conocimiento, logrando incrementar las nuevas ideas sobre procesos, políticas de gestión, generación de nuevos



productos, etc., las cuales se traducen en la obtención de mejores resultados económicos. En general todos los Bancos reconocen la importancia de atraer y retener recurso humano calificado, ya que desde la etapa de selección evalúan el perfil adecuado para cada puesto o nivel de responsabilidad, así como las cualidades personales que deben reunir los candidatos.

Por otra parte, todas las instituciones poseen métodos de evaluación de desempeño, aunque cada una aplica la que mejor se adapta a sus necesidades o requerimientos, en su mayoría estas evaluaciones son practicadas anualmente y los principales criterios que son considerados por la administración son el cumplimiento de metas y objetivos, el aprovechamiento óptimo de recursos, la iniciativa, creatividad e interés y las relaciones laborales; esta estrategia corporativa permite que el proceso de identificación del personal clave sea más objetivo. Asimismo, consideran significativa la inversión en capacitación del recurso humano, no sólo como un incentivo de motivación sino también como una herramienta que promueve la generación de mayores utilidades; además, este tipo de instituciones capacita a su personal para cubrir funciones emergentes en ausencia de un



compañero de trabajo, de manera que la falta de un empleado no afecte o paralice las operaciones en beneficio de la organización y de terceros.

2.9.2 DIAGNÓSTICO CAPITAL ESTRUCTURAL

Parte importante del capital estructural dentro de las instituciones encuestadas, es el conjunto de políticas con que cuentan, ya que constituyen las directrices del comportamiento y de la forma en que se desarrollará la gestión de los recursos, así como la filosofía de las decisiones a tomar.

La mayoría de Bancos cuentan con políticas de capacitación y desarrollo por área o departamento, así como las relativas a la adquisición de software y hardware. Asimismo, consideran que las políticas, funciones y procedimientos se apegan a las necesidades de la institución. Sobre la existencia de políticas definidas existe un valor agregado, y es que una proporción significativa del total de encuestados manifestó que su cumplimiento es verificado mensualmente, otro porcentaje mínimo de la población dijo se realiza trimestralmente y se puede decir que casi nadie respondió



que no se da seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos.

En total, todas las instituciones cuentan con organigramas que describen la estructura jerárquica y funcional interna; no obstante, una proporción mínima manifestó no conocerlo.

Es importante reconocer el hecho que en el Sistema Bancario la mayoría de áreas evaluadas dijeron no conocer sobre el registro legal de los programas informáticos que son desarrollados al interior de la institución. Esto se contrasta con el hecho que más de la mitad de la población encuestada respondió que si se están diseñando programas informáticos para uso interno. Es de mencionar que aproximadamente el total de encuestados manifestó que existen planes de contingencia ante posibles fallas en el sistema informático, y es que la mayoría de instituciones respondió que si se han presentado algunos problemas con el sistema que, aún y cuando no han dañado sus bases de datos, les han provocado en muchas ocasiones el atraso de las operaciones.



2.9.3 DIAGNÓSTICO CAPITAL RELACIONAL

Al analizar el capital relacional de las organizaciones encuestadas, en términos generales se puede comentar que la mayoría de instituciones han desarrollado de 1 a 3 productos y/o servicios nuevos durante el segundo semestre del año 2004. Es importante destacar el hecho que la administración cuente con informes gerenciales sobre costos, gastos e ingresos por producto y/o servicio, lo que le permite conocer el resultado económico de los mismos y así tomar las decisiones que mejor convengan a la organización.

En general, para la mayor parte de los bancos las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios deben ser revisadas y actualizadas cada trimestre, de modo que si no están rindiendo los resultados esperados se puedan tomar las medidas necesarias en el menor tiempo posible que permitan reorientar los esfuerzos hacia el logro de las metas y objetivos propuestos.

Todas las instituciones bancarias miden de una u otra forma el grado de satisfacción de sus clientes, lo cual consideran de suma importancia para mantener su capital



relacional al máximo, cabe destacar que la satisfacción de éstos respecto del servicio recibido se manifiesta en aspectos como la amabilidad del personal, la agilidad y la eficiencia para atender y solventar los problemas que les aquejan.

Por otra parte, si bien todas las compañías miden la satisfacción de sus clientes, no todas le dan el seguimiento necesario, pues un poco menos de la población encuestada dijo no tener un departamento que se encargue de dar seguimiento a las sugerencias que brindan los clientes, lo cual representa un vacío que a la larga podría ocasionar problemas en la generación del valor organizacional. Los cuadros estadísticos e informes cualitativos en estas instituciones son los tipos de reportes que preparan para dar seguimiento a las observaciones de los clientes y para mejorar e incrementar el grado de satisfacción de los mismos, regularmente este tipo de reportes es revisado y actualizado mensualmente por la mayoría de compañías, aunque otras prefieren hacerlo de forma trimestral; sin embargo, una proporción significativa de la población encuestada lo hace anualmente, aunque no se considera el mejor método, pues esto no permite tomar en tiempo las



medidas preventivas y/o correctivas que superen los problemas existentes, además de hacer sentir al cliente que su opinión para mejorar el producto o servicio no está siendo tomada en cuenta.

La mayoría de los encuestados en las instituciones financieras bancarias considera que las políticas de promoción de productos y/o servicios han rendido los resultados esperados y además afirma que dichas políticas han sido adoptadas de acuerdo a las expectativas de la institución.



CAPÍTULO III

3. EL CAPITAL INTELECTUAL, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEDIR EL VALOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS BANCARIOS DE EL SALVADOR

En la práctica, el capital intelectual está inmerso en toda la organización como parte de sus elementos y recursos que inciden en el valor institucional y que tradicionalmente son limitados a las cifras mostradas en los estados financieros o diluidos en los resultados operativos. Esto conlleva a que la gestión de tales recursos no se perciba ni sea medido en términos de crecimiento o disminución del valor institucional, limitando así la promoción de políticas internas ó la inducción de las medidas preventivas y correctivas que se consideren oportunas.

El aporte de la investigación, cuyo objetivo principal es Proponer al Capital Intelectual como una Herramienta de Gestión para Medir el Valor de las Instituciones de Servicios Financieros Bancarios de El Salvador, consiste en la implementación de una metodología que emplea y sugiere elementos cualitativos para el análisis e



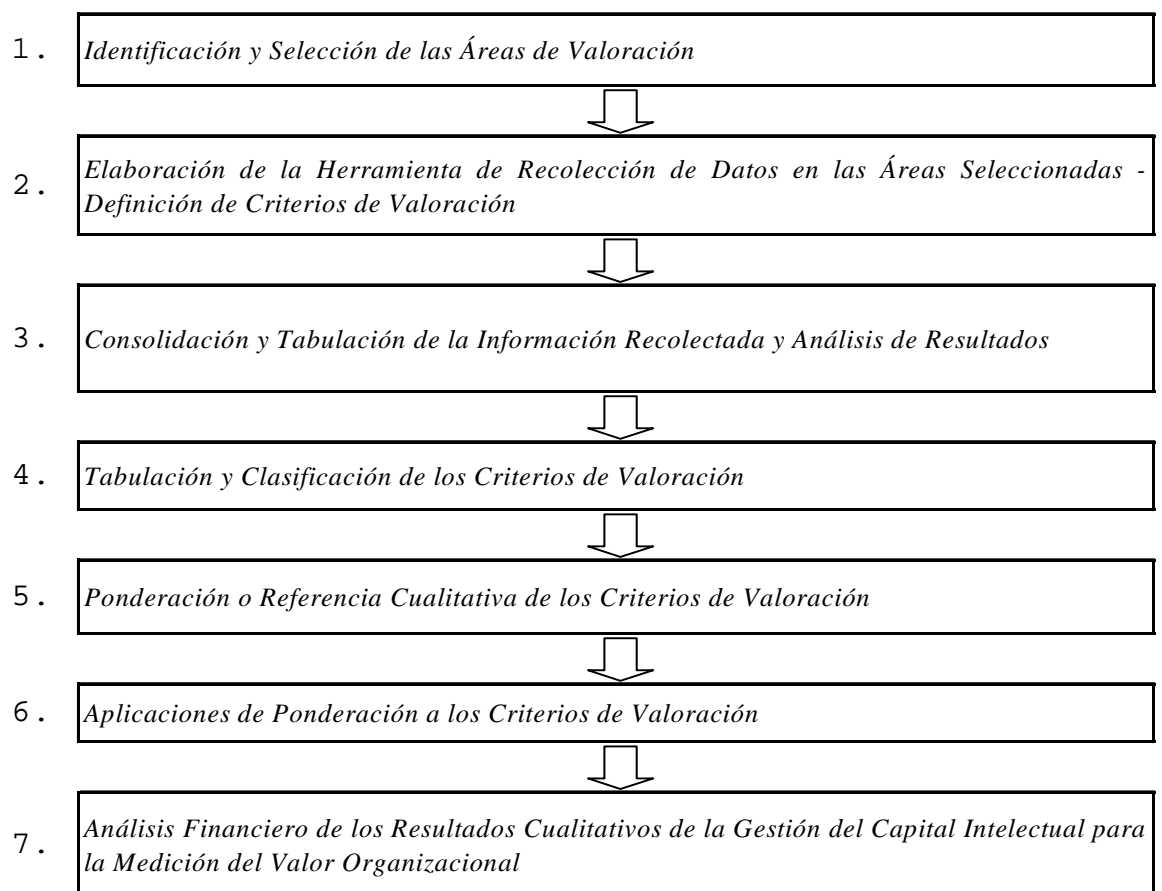
interpretación sobre la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de cada elemento del Capital Intelectual, la cual se desarrolla a continuación.

3.1 METODOLOGÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA MEDIR EL VALOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS BANCARIOS DE EL SALVADOR

La metodología ha sido estructurada en siete etapas secuenciales cuyo objetivo es aportar, de una manera descriptiva, los procedimientos sugeridos para la evaluación del capital intelectual y su incidencia en el valor organizacional.

En el desarrollo de cada etapa se ilustra el tipo de información o reporte que debe generarse, y que constituye el insumo para los procedimientos subsiguientes, de manera que la administración de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador puedan tomar como referencia o modelo las tablas presentadas, pudiendo modificar su estructura o contenido de acuerdo a sus necesidades de información o evaluación.

La metodología para la adopción del capital intelectual como herramienta de gestión para medir el valor de las instituciones de servicios financieros bancarios en El Salvador, se desarrolla mediante el siguiente esquema:





3.1.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ÁREAS DE VALORACIÓN

El primer paso para comenzar la evaluación de la gestión del capital intelectual es identificar las principales áreas vinculadas a cada elemento del mismo, como son el capital humano, estructural y relacional.

En esta parte es importante considerar que cada entidad del sistema financiero tiene definida su propia estructura organizativa de acuerdo al volumen o diversificación de sus operaciones.

En tal sentido, y con el propósito de contar con un mapa general de todo el esquema estructural de la entidad, se recomienda a la Administración la elaboración de una matriz de ponderación para evaluar el grado de incidencia (Alta, Media o Baja) en la generación de valor organizativo de cada unidad, área o departamento en función de los elementos del capital intelectual.

También se recomienda, si así se estima conveniente a los intereses de información, la agrupación de áreas o departamentos en razón de su homogeneidad de funciones,

procesos u objetivos, por ejemplo: atención al cliente, administración, operaciones, etc.

Dicha matriz puede presentarse bajo el siguiente esquema:

| ÁREAS O DEPARTAMENTOS | C. HUMANO | C. ESTRUCTURAL | C. RELACIONAL |
|-----------------------------|-----------|----------------|---------------|
| <u>Atención al Cliente</u> | | | |
| Banca Corporativa | M | A | A |
| Banca Internacional | M | A | A |
| Banca de personas | M | A | A |
| Banca de Empresas | M | A | A |
| Tarjetas de Crédito | M | A | A |
| Tarjetas de Débito | M | A | A |
| Mercadeo | M | A | A |
| <u>Administración</u> | | | |
| Órganos de Dirección | B | A | M |
| Planificación y Finanzas | M | A | B |
| Recursos Humanos | A | A | A |
| Unidad de Auditoría Interna | B | B | B |
| Administración de Créditos | M | M | A |
| Legal | B | B | B |
| <u>Tecnología</u> | | | |
| Informática y Desarrollo | M | A | A |
| SopORTE Técnico | B | M | B |
| <u>Operaciones</u> | | | |
| Optimización de Procesos | M | A | M |
| Registros | B | M | B |
| Mantenimiento | B | M | B |



Al evaluar las áreas en su conjunto, es importante seleccionar sólo aquellas de mayor incidencia en el valor corporativo, de esta manera la evaluación tomará en cuenta sólo aquellos aspectos de mayor relevancia en la generación de valor, dejando fuera otros elementos cuyo costo de ponderación sería mayor que los beneficios de su incorporación en el estudio.

Para efectos de seleccionar las áreas de valoración, puede tomarse como parámetro aquellas en que la ponderación asignada sea igual, en su calificación ó relación con al menos dos elementos del capital intelectual; no obstante, queda a criterio de cada entidad el considerar todas sus áreas o departamentos.

De acuerdo a la tabla anterior, las áreas de valoración consideradas para el estudio, a manera de ilustración, son las siguientes:

- Recursos Humanos;
- Informática; y
- Atención al Cliente.



Así tenemos que, en las áreas seleccionadas para esta metodología, el departamento de recursos humanos está directamente relacionado al capital humano; informática tiene un efecto importante en el capital estructural; y atención al cliente está vinculado directamente con el capital relacional.

Los criterios para su selección son los siguientes:

a) Departamento de Recursos Humanos: es el responsable de la administración del recurso humano de las instituciones, principalmente en actividades como la contratación, inducción, supervisión, capacitación y promoción, que son importantes para fomentar y mantener un armonioso ambiente de trabajo en donde el capital humano tenga todas las fortalezas y oportunidades para su desarrollo.

b) Departamento de Informática: Es aquí donde se concentra y procesa toda la información generada a partir del recurso humano. En el mundo moderno de los negocios la tecnología es imprescindible para optimizar el flujo de comunicación al interior de las instituciones y hacia entes externos para la toma de decisiones.



c) Departamento de Atención al Cliente: En esta área se presta especial atención a las relaciones que la institución mantiene con el exterior. Aquí cobra vital importancia la calidad y sostenibilidad de la base de clientes con que cuenta la empresa, como la capacidad para incrementarla en el futuro, además, de las ventajas derivadas del conocimiento que pueden obtenerse de otros agentes del entorno, como alianzas estratégicas, competidores, proveedores, etc.

3.1.2 ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LAS AREAS SELECCIONADAS - DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE VALORACIÓN

Una vez seleccionadas las áreas objeto de estudio, es necesario recopilar la información relativa a la gestión del capital intelectual en cada una de ellas mediante una herramienta de recolección de datos que se recomienda sea un cuestionario. Lo interesante en esta parte es identificar la información útil o de mayor relevancia en la generación de valor institucional; es decir, que los resultados del estudio serán más eficientes si la



información obtenida contribuye al cumplimiento de su objetivo.

Para obtener mejores resultados, se recomienda diseñar un cuestionario para cada área o departamento seleccionado, en los cuales se retomaran los indicadores más sobresalientes de las mismas. Esta parte es importante ya que es aquí donde se seleccionan los criterios de valoración para cada elemento del capital intelectual relacionado con las áreas previamente seleccionadas, que luego serán clasificados y ponderados de acuerdo a su incidencia en el valor organizacional, tal y como se muestra en los numerales 3.1.4 y 3.1.5, respectivamente. Así pues, el cuestionario dirigido al área de recursos humanos debe incluir preguntas sobre: políticas de reclutamiento, de capacitación, de evaluación, y de promoción del personal a nivel institucional; funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo; evaluar el desempeño de cada trabajador, etc. Para el departamento de informática, el cuestionario debe incluir preguntas relativas a: la eficiencia en los sistemas de información, software y hardware, políticas y procedimientos en la gestión de los sistemas informáticos, planes de contingencia, etc. Y finalmente,



el cuestionario dirigido al departamento de atención al cliente deberá enfocar sus preguntas sobre: la relación con los clientes, proveedores, posibles inversionistas, regulaciones gubernamentales, etc.

Es importante destacar que todos los criterios de valoración involucrados en la gestión del capital humano, estructural y relacional tienen incidencia en los resultados y en la generación de flujos de efectivo hacia la institución, y por tanto en el valor organizacional. Dichos ingresos o flujos de efectivo no son reconocidos en los estados financieros tradicionales, pero en la práctica son el resultado de la gestión institucional y deben ser considerados en la medición de valor. Los flujos de efectivo derivados de la gestión del capital intelectual pueden ser clasificados de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Por vía directa: Se refiere a los flujos de efectivo resultantes del incremento en las ventas por masificación o diversificación de productos o servicios.



- Por derivación: Se incluyen los flujos de efectivo generados por desembolsos, tales como inversión en sistemas de información y tecnología más eficientes, contratación de personal calificado, reestructuración de instalaciones, etc.

- Por ahorro: Se refiere a los desembolsos limitados a erogaciones o inversiones necesarias para el logro de los objetivos institucionales, es decir inversión en tecnología útil, creación de plazas necesarias, costos y gastos operativos moderados o razonables, análisis financiero de costo-beneficio, etc.

Con el objeto de obtener información más confiable, se recomienda dirigir los cuestionarios a distintos niveles jerárquicos al interior de cada área seleccionada, de esta manera es posible confirmar o desvirtuar las respuestas brindadas por los sujetos de estudio.

El número de cuestionarios asignados a cada área queda a discrecionalidad de la administración, y dependerá del volumen de sus operaciones o del número de plazas ocupadas.



A continuación se presenta un modelo de cuestionario para la recolección de los datos:

NOMBRE DE LA INSTITUCION: _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO A: _____

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:
Obtener información general de carácter cualitativo que permita concluir sobre la gestión con respecto a eficiencia, eficacia y economía del capital humano, estructural y relacional de la Institución.

Indicaciones: Marque con una “X” dentro del paréntesis para cada caso.

CAPITAL HUMANO

1. ¿Existe un nivel académico definido para la contratación de personal en cada puesto de trabajo?
Sí () No ()

2. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los empleados operativos del Banco?
- Bachiller ()
- Pre-grado ()
- Post-grado ()

3. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los Ejecutivos de la Institución?
- Pre-grado ()
- Post-grado ()

4. ¿Qué cualidades son evaluadas al momento de una nueva contratación?
- Seguridad ()
- Confianza ()
- Capacidad creadora ()
- Comunicación ()
- Relaciones interpersonales ()
- Experiencia ()
- Nivel académico ()
- Todas las anteriores ()

5. ¿Qué habilidades son mayormente calificadas o ponderadas por el Departamento de Recursos Humanos?
- Capacidad de decisión ()
- Competitividad ()
- Trabajo en equipo ()
- Trabajo bajo presión ()
- Cumplimiento de metas y objetivos ()

6. ¿En qué forma se evalúa el desempeño del personal en la institución?
- Oral (En forma de entrevista) ()
- Escrito ()
- Observación o referencia (Consulta a sus superiores) ()

7. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal Ejecutivo?
- Mensual ()
- Trimestral ()

- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se realizan evaluaciones ()

8. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación de desempeño del personal?

- Cumplimiento de metas y objetivos ()
- Aprovechamiento óptimo de recursos ()
- Delegación / Subordinación ()
- Iniciativa, creatividad e interés ()
- Relaciones laborales ()

9. ¿Reciben los empleados de la Institución capacitación constante sobre?:

- Informática ()
- NIIF ()
- Operaciones Bancarias ()
- Ley de Bancos ()
- Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero ()
- Operaciones Bursátiles ()
- Finanzas Internacionales ()
- ISO 9000 ()
- Atención y Servicio al Cliente ()
- Otros ()
- No se capacita al personal ()

10. ¿El personal operativo de la institución está capacitado para realizar funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo?

Sí () No ()

11. ¿Se toman en cuenta las ideas que surgen de los empleados operativos de la institución, para la venta o prestación de algún producto y/o servicio?

Sí () No ()

12. ¿Qué aspectos se incluyen principalmente en las ideas nuevas que aportan los empleados de la institución?

- Finanzas ()
- Promoción y colocación ()
- Administración ()
- Sistemas Informáticos ()
- Operaciones ()
- Otros ()

13. ¿Qué porcentaje de las ideas que aportan los empleados son llevadas a cabo?

- 1. 25% ()
- 2. 50% ()
- 3. 75% ()
- 4. 100% ()

CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿A qué Áreas o Departamentos de la institución están dirigidas mayoritariamente las políticas de capacitación de personal?

- Banca Corporativa ()
- Banca Internacional ()
- Banca de Personas ()
- Banca de Empresas ()
- Tarjetas de Créditos ()

- Recursos Humanos ()
- Administración de Créditos ()
- Planificación y Desarrollo ()
- Finanzas ()
- Informática ()
- Legal ()
- Registros ()
- Recuperación Judicial ()
- Operaciones ()
- Administración ()
- Mercadeo ()
- Auditoría Interna ()

2. ¿Considera Usted que las políticas de administración del Recurso Humano son adecuadas, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la institución?

- Contratación Sí () No ()
- Inducción Sí () No ()
- Capacitación Sí () No ()
- Promoción Sí () No ()
- Incentivos Sí () No ()
- Rotación Sí () No ()
- Sanciones Sí () No ()

3. ¿Conoce Usted la estructura jerárquica y funcional de la Institución?

Sí () No ()

4. ¿Tiene la Administración como política la distribución por escrito de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo?

Sí () No ()

5. ¿Se verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos establecidos por la Administración?

Sí () No ()

6. ¿Considera Usted que las políticas, funciones y procedimientos son adecuados, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

- Políticas Sí () No ()
- Funciones Sí () No ()
- Procedimientos Sí () No ()

7. ¿Se evalúa el rendimiento de las Áreas o Departamentos que gozan preferentemente las políticas de capacitación?

Sí () No ()

CAPITAL RELACIONAL

1. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por producto y/o servicio?

Sí () No ()

2. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()



| | |
|---|--------|
| - No se revisan | () |
| 3. ¿Se cuenta con un Departamento o Unidad que dé seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes? | |
| Sí () | No () |
| 4. ¿Qué tipo de información se prepara para analizar las observaciones de los clientes? | |
| - Informes cualitativos | () |
| - Cuadros estadísticos | () |
| - Otros | () |
| - No se preparan | () |
| 5. ¿Con qué periodicidad se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente? | |
| - Mensual | () |
| - Trimestral | () |
| - Semestral | () |
| - Anual | () |
| - Otros | () |
| - No se verifica | () |
| 6. ¿Considera que las políticas de promoción de productos son adecuadas a las expectativas de la institución? | |
| Sí () | No () |

3.1.3 CONSOLIDACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recolectados los datos mediante los cuestionarios dirigidos a cada sujeto de estudio en las áreas seleccionadas, es necesario consolidarlos para contar con información unificada por departamento para facilitar su tabulación y análisis, tal como se muestra a continuación:

| Aspectos Evaluados | RRHH | | Informática | | Atención al Cliente | |
|--|------|------|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| CAPITAL HUMANO | | | | | | |
| 1. OBJETIVO: Conocer si existe un perfil académico requerido por la Administración para la contratación del recurso humano. | | | | | | |
| Sí | 12 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| No | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2. OBJETIVO: Conocer el perfil académico requerido por la Administración para la contratación del personal staff en cada área de trabajo. | | | | | | |
| Bachiller | 11 | 89% | 8 | 69% | 10 | 83% |
| Pre-grado | 1 | 11% | 4 | 33% | 3 | 22% |
| Post-grado | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 3% |
| 3. OBJETIVO: Conocer el perfil académico requerido por la Administración para la contratación de sus ejecutivos. | | | | | | |
| Pre-grado | 10 | 86% | 10 | 86% | 10 | 81% |
| Post-grado | 2 | 17% | 2 | 17% | 3 | 25% |
| 4. OBJETIVO: Conocer las cualidades que son consideradas por la administración en la evaluación de los candidatos al momento de una nueva contratación. | | | | | | |
| Seguridad | 6 | 47% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Confianza | 4 | 36% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Capacidad creadora | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Comunicación | 2 | 19% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Relaciones interpersonales | 4 | 36% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Experiencia | 6 | 47% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Nivel académico | 5 | 44% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Todas las anteriores | 6 | 47% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 5. OBJETIVO: Conocer las habilidades que son mejor calificadas por el departamento de recursos humanos, al momento de una contratación o promoción. | | | | | | |
| Capacidad de decision | 10 | 86% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Competitividad | 6 | 47% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Trabajo en equipo | 9 | 78% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Trabajo bajo presión | 10 | 83% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Cumplimiento de metas y objetivos | 12 | 97% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 6. OBJETIVO: Verificar el método o mecanismo que utiliza la institución para evaluar el desempeño del personal. | | | | | | |
| Oral (En forma de entrevista) | 6 | 47% | 5 | 42% | 6 | 47% |
| Escrito | 10 | 83% | 8 | 67% | 8 | 67% |

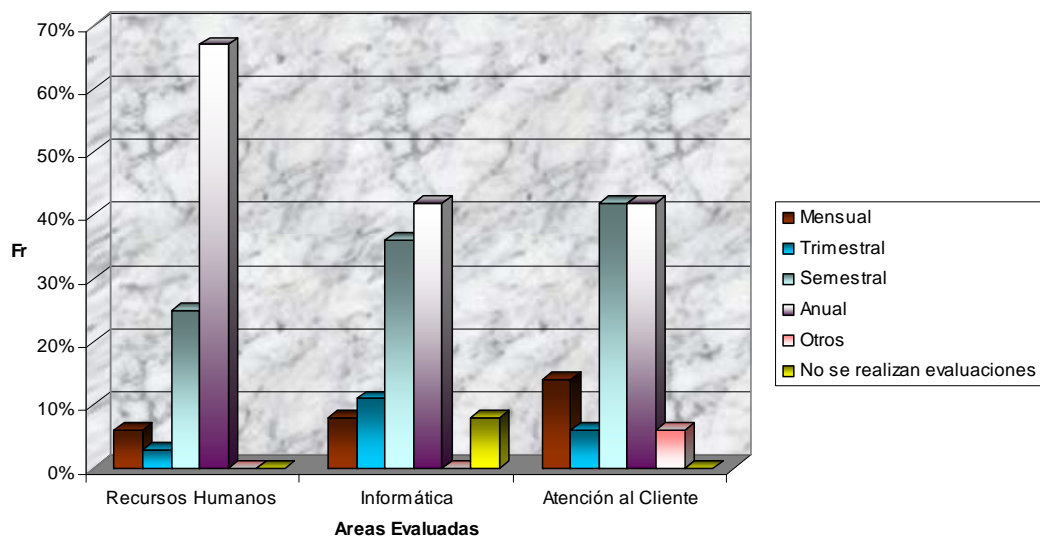
| | | | | | | |
|---|----|------|----|-----|----|-----|
| <i>Observación o referencia (Consulta a sus superiores)</i> | 2 | 14% | 1 | 8% | 1 | 8% |
| 7. OBJETIVO: Medir la frecuencia con que la Administración evalúa la gestión o desempeño del personal de la institución. | | | | | | |
| <i>Mensual</i> | 1 | 6% | 1 | 8% | 2 | 14% |
| <i>Trimestral</i> | 0 | 3% | 1 | 11% | 1 | 6% |
| <i>Semestral</i> | 3 | 25% | 4 | 36% | 5 | 42% |
| <i>Annual</i> | 8 | 67% | 5 | 42% | 5 | 42% |
| <i>Otros</i> | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% |
| <i>No se realizan evaluaciones</i> | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% |
| 8. OBJETIVO: Conocer los criterios que son considerados por la Administración para la evaluación de la gestión del recurso humano de la institución. | | | | | | |
| <i>Cumplimiento de metas y objetivos</i> | 12 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| <i>Aprovechamiento óptimo de recursos</i> | 9 | 75% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| <i>Delegación / Subordinación</i> | 3 | 28% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| <i>Iniciativa, creatividad e interés</i> | 9 | 72% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| <i>Relaciones laborales</i> | 7 | 56% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 9. OBJETIVO: Conocer que temas son considerados los mas importantes por la administración, para capacitar el recurso humano de la institución y determinar en que áreas están deficitarios los conocimientos del personal. | | | | | | |
| <i>Informática</i> | 9 | 78% | 11 | 92% | 6 | 53% |
| <i>NIIF</i> | 3 | 22% | 1 | 11% | 0 | 0% |
| <i>Operaciones Bancarias</i> | 10 | 81% | 7 | 58% | 10 | 83% |
| <i>Ley de Bancos</i> | 9 | 75% | 6 | 50% | 8 | 69% |
| <i>Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero</i> | 9 | 72% | 6 | 50% | 8 | 64% |
| <i>Operaciones Bursátiles</i> | 3 | 25% | 2 | 19% | 4 | 33% |
| <i>Finanzas Internacionales</i> | 2 | 17% | 1 | 11% | 1 | 8% |
| <i>ISO 9000</i> | 2 | 19% | 1 | 11% | 2 | 19% |
| <i>Atención y Servicio al Cliente</i> | 11 | 92% | 8 | 67% | 10 | 86% |
| <i>Otros</i> | 2 | 14% | 1 | 6% | 3 | 25% |

La tabulación puede diseñarse en base a frecuencias relativas y absolutas que muestran la tendencia de los resultados obtenidos, los cuales pueden ser complementados con gráficos estadísticos como el diagrama de pastel, el histograma, el gráfico de barras, etc.,

para su mejor comprensión, tal como se muestra a continuación

Frecuencia de la Evaluación de Desempeño

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Mensual | 1 | 6% | 1 | 8% | 2 | 14% |
| Trimestral | 0 | 3% | 1 | 11% | 1 | 6% |
| Semestral | 3 | 25% | 4 | 36% | 5 | 42% |
| Anual | 8 | 67% | 5 | 42% | 5 | 42% |
| Otros | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% |
| No se realizan evaluaciones | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% |



Los resultados que se presentan en las tablas y gráficas deben ser analizados con el objeto de medir cualitativamente el efecto de la adecuada gestión del capital intelectual en cada departamento seleccionado, lo

cual permitirá obtener las conclusiones del estudio y posteriormente hacer las recomendaciones pertinentes. Dicho análisis puede ser como se muestra a continuación:

Análisis:

Las evaluaciones de la gestión o desempeño del personal de la institución son practicadas primordialmente de forma anual, representando ésta el 50%, complementándose con evaluaciones semestrales en un 34% y con evaluaciones intermedias en un 8%.

3.1.4 TABULACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN

Los criterios de valoración que se definen guardan una estrecha relación sistemática con todas aquellas actividades, prácticas y políticas, de las áreas definidas anteriormente; todo esto encaminado al logro de los objetivos institucionales que inciden en el valor de la organización. Estos criterios representan indicadores de medición del capital intelectual y son determinados con base en las preguntas de los cuestionarios establecidos por las instituciones financieras para su propia evaluación cualitativa.

No se pretende establecer lineamientos cuantitativos en términos financieros para medir el valor real de las

instituciones financieras, sino definir algunos parámetros cualitativos que permitan identificar un mayor o menor grado de incidencia en la generación o disminución del valor de la organización en su conjunto y que usualmente no son medidos ni reconocidos en los estados financieros.

A continuación se presentan las plantillas sugeridas para la evaluación del capital intelectual, en las que se detallan los principales criterios de valoración según cada factor de ponderación:

| No. | CRITERIOS DE VALORACIÓN |
|-----|---|
| A. | <p>FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL HUMANO</p> <p>PERFIL DE CONTRATACIÓN</p> <p>1. Perfil Académico</p> <p>a) Definido para cada contratación</p> <p>b) Medianamente definido para cada contratación</p> <p>c) No definido para cada contratación</p> |
| 2. | <p>Cualidades Personales</p> <p>a) Se consideran muy importantes</p> <p>b) Se consideran medianamente importantes</p> <p>c) No se evalúan</p> <p>B. DESEMPEÑO DEL PERSONAL</p> <p>1. Evaluaciones de Desempeño</p> <p>a) Se realizan mensualmente</p> <p>b) Se realizan anualmente</p> <p>c) No se realizan evaluaciones</p> |

| | |
|----|--|
| 2. | <p>Formas de Evaluación</p> <p>a) Oral (Entrevista)</p> <p>b) Escrito</p> <p>c) Referencia de los superiores</p> |
| 3. | <p>Cualidades y Habilidades</p> <p>a) Desempeño individual</p> <p>b) Trabajo en equipo</p> |
| C. | <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> |
| 1. | <p>Programas de Capacitación</p> <p>a) Políticas definidas</p> <p>b) Políticas medianamente definidas</p> <p>c) Políticas no definidas</p> |
| 2. | <p>Plan de Sucesión</p> <p>a) Aplicable a todas las Áreas o Departamentos</p> <p>b) Aplicable a casi todas las Áreas o Departamentos</p> <p>c) Plan no disponible</p> |
| D. | <p>VALOR AGREGADO</p> |
| 1. | <p>Aporte de Ideas</p> <p>a) En todas las Áreas o Departamentos</p> <p>b) En casi todas las Áreas o Departamentos</p> <p>c) No se generan ideas</p> |
| 2. | <p>Aspectos Sugeridos</p> <p>a) Finanzas</p> <p>b) Promoción y colocación</p> |
| 3. | <p>c) Administración</p> <p>d) Sistemas informáticos</p> <p>e) Operaciones</p> <p>Materialización de Ideas</p> <p>a) 25%</p> <p>b) 50%</p> <p>c) 75%</p> <p>d) 100%</p> |

| No. | CRITERIOS DE VALORACIÓN |
|-----|--|
| | <p>FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL ESTRUCTURAL</p> <p>A. ORGANIZACIÓN</p> <p>1. Estructura Jerárquica y Funcional</p> <p>a) <i>Divulgación generalizada</i></p> <p>b) <i>Divulgación limitada o restringida</i></p> <p>c) <i>No se considera importante</i></p> <p>2. Formas de Divulgación</p> <p>a) <i>Divulgación por escrito</i></p> <p>b) <i>Divulgación oral</i></p> <p>B. CUMPLIMIENTO</p> <p>1. Intangibles</p> <p>a) <i>Inscripciones realizadas en el CNR</i></p> <p>b) <i>Inscripciones en tramite</i></p> <p>c) <i>No se inscriben</i></p> <p>2. Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones</p> <p>a) <i>Políticas definidas</i></p> <p>b) <i>Políticas medianamente definidas</i></p> <p>c) <i>Sin políticas definidas</i></p> <p>3. Evaluación de Políticas, Funciones y Procedimientos</p> <p>a) <i>Evaluación mensual</i></p> <p>b) <i>Evaluación anual</i></p> <p>c) <i>No se evalúa su cumplimiento</i></p> |
| | <p>C. OPERACIONES</p> <p>1. Políticas, Funciones y Procedimientos Operativos</p> <p>a) <i>Son adecuados a las necesidades</i></p> <p>b) <i>Son medianamente adecuados a las necesidades</i></p> <p>c) <i>No son adecuados a las necesidades</i></p> <p>2. Políticas de Gestión del Recurso Humano</p> <p>a) <i>Son adecuadas a las necesidades</i></p> <p>b) <i>Son medianamente adecuadas a las necesidades</i></p> <p>c) <i>No son adecuadas a las necesidades</i></p> <p>3. Políticas de Diseño, Promoción y Colocación</p> <p>a) <i>Se revisan y actualizan mensualmente</i></p> <p>b) <i>Se revisan y actualizan trimestralmente</i></p> <p>c) <i>Se revisan y actualizan semestralmente</i></p> <p>d) <i>Se revisan y actualizan anualmente</i></p> |

| | |
|-----|--|
| | e) <i>No se revisan y actualizan</i> |
| 4. | <i>Políticas de Promoción</i> a) <i>Sobrepasan los resultados esperados</i> b) <i>Rinden los resultados esperados</i> c) <i>No cumplen las expectativas</i> |
| 5. | <i>Programas Dirigidos de Capacitación</i> a) <i>Banca Corporativa</i> b) <i>Banca Internacional</i> c) <i>Banca de Personas</i> d) <i>Banca de Empresas</i> e) <i>Tarjetas de Crédito</i> f) <i>Recursos Humanos</i> g) <i>Administración de Créditos</i> h) <i>Planificación y Desarrollo</i> i) <i>Finanzas</i> j) <i>Informática</i> k) <i>Legal</i> l) <i>Registros</i> m) <i>Recuperación Judicial</i> n) <i>Operaciones</i> o) <i>Administración</i> p) <i>Mercadeo</i> q) <i>Auditoria Interna</i> |
| 6. | <i>Abstracción y Valor Agregado</i> |
| | a) <i>Se evalúa periódicamente</i> b) <i>No se evalúa</i> |
| 7. | <i>Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones</i> a) <i>Cada año</i> b) <i>Cada dos años</i> c) <i>Cada tres años</i> d) <i>De cuatro años a más</i> |
| 8. | <i>Sistemas Informáticos</i> a) <i>Plan de adquisición de software</i> b) <i>Plan de diseño y desarrollo interno</i> |
| 9. | <i>Procesamiento de Información</i> a) <i>En línea</i> b) <i>Máximo de un día</i> c) <i>Más de un día</i> d) <i>Tiempo máximo no definido</i> |
| 10. | <i>Resultados por Centros de Costos</i> a) <i>Todas las Áreas o Departamentos</i> b) <i>Casi todas las Áreas o Departamentos</i> c) <i>Ningún Área o Departamento</i> |

| | |
|-----|--|
| 11. | <p>Fallas o Errores en Hardware y Software</p> <p>a) Nunca</p> <p>b) Algunas veces</p> <p>c) Muy frecuente</p> |
| D. | <p>CONTINGENCIAS</p> |
| 1. | <p>Mantenimiento y Mejora de Software y Hardware</p> <p>a) Existe un plan de contingencias</p> <p>b) Existe un plan de contingencias en desarrollo</p> <p>c) No se tiene ningún plan disponible</p> |

| No. | CRITERIOS DE VALORACIÓN |
|-----|--|
| | <p>FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL RELACIONAL</p> |
| A. | <p>OPERACIONES</p> |
| 1. | <p>Resultados por Productos y/o Servicios</p> <p>a) Información disponible</p> <p>b) Información parcial o incompleta</p> <p>c) Información no disponible</p> |
| B. | <p>CLIENTES</p> |
| 1. | <p>Medición del Nivel de Satisfacción</p> <p>a) Buzón de sugerencias</p> <p>b) Encuesta directa</p> <p>c) Unidad de atención al cliente</p> <p>d) No se mide</p> |
| 2. | <p>Observaciones y Sugerencias de los Clientes</p> <p>a) Amabilidad en el servicio</p> <p>b) Agilidad y eficiencia en el servicio</p> <p>c) Seguridad y limpieza de las instalaciones</p> |
| 3. | <p>Seguimiento a Observaciones de los Clientes</p> <p>a) Se cuenta con un Departamento o Unidad</p> <p>b) No se cuenta con un Departamento o Unidad</p> |
| 4. | <p>Análisis de Observaciones y Sugerencias</p> <p>a) Informes cualitativos</p> <p>b) Cuadros estadísticos</p> |

| | |
|----|--|
| | c) <i>No se preparan</i> |
| 5. | <i>Medidas de la Administración</i> |
| | a) <i>Se verifican mensualmente</i> |
| | b) <i>Se verifican trimestralmente</i> |
| | c) <i>Se verifican semestralmente</i> |
| | d) <i>Se verifican anualmente</i> |
| | e) <i>No se verifican</i> |
| C. | <i>INNOVACIÓN</i> |
| 1. | <i>Diseño e Implementación de Productos y/o Servicios</i> |
| | a) <i>De uno a tres</i> |
| | b) <i>De tres a cinco</i> |
| | c) <i>De cinco a más</i> |

3.1.5 PONDERACIÓN O REFERENCIA CUALITATIVA DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN

Una vez identificados los criterios de valoración de la gestión del Capital Intelectual, es necesario asignarles parámetros de medición sobre su influencia, de crecimiento o deficiencia, en el valor corporativo.

Es importante considerar que en todas las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador existen factores o elementos constantes de medición, pero cada una posee su propio estilo y filosofía de administración de acuerdo a los objetivos y metas trazados. En este sentido, el método sugerido incluye las directrices generales que deberán ser ajustadas por la Administración



de cada entidad de acuerdo a los criterios de valoración y/o ponderación a la medida de sus necesidades de información. Los resultados de las evaluaciones estarán en función de los criterios que hayan sido definidos para cada caso en particular.

A continuación se presenta la tabla de ponderaciones sugerida (de -3 a 3), de manera que pueda ilustrarse su aplicación en razón de cada criterio de valoración:

| <u>Referencia Cualitativa</u> | | <u>Ponderación</u> |
|---|---|--------------------|
| <i>Incidencia muy importante en la generación de valor</i> | = | 3 |
| <i>Incidencia importante en la generación de valor</i> | = | 2 |
| <i>Incidencia leve en la generación de valor</i> | = | 1 |
| <i>No incide en la generación de valor</i> | = | 0 |
| <i>Incidencia leve en la disminución de valor</i> | = | -1 |
| <i>Incidencia importante en la disminución de valor</i> | = | -2 |
| <i>Incidencia muy importante en la disminución de valor</i> | = | -3 |

Es importante aclarar que las ponderaciones numéricas quedan a opción de la administración de la entidad, pudiendo variar el rango establecido de -5 a 5, de -10 a 10, de -3 a 6, de -7 a 4, etc., siempre que sean claramente justificadas sus referencias cualitativas.



3.1.6 APLICACIONES DE PONDERACIÓN A LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN

Cada aspecto evaluado de los criterios de valoración del Capital Intelectual será calificado de acuerdo a su incidencia en los resultados de la gestión institucional según los rangos de ponderación definidos en la tabla, considerando que no todas las opciones calificadas positiva o negativamente influyen de manera constante en el valor real de la organización, sino independientemente de los niveles de control interno establecidos por la Administración para superar las debilidades y amenazas, así como salvaguardar las oportunidades y fortalezas de la institución.

Las ponderaciones aplicadas sobre los criterios de valoración, de acuerdo a la tabla sugerida, se pueden presentar como sigue:

Capital Humano

| <i>No.</i> | <i>CRITERIOS DE VALORACIÓN</i> | <i>Ponderación Estándar</i> |
|------------|---|-----------------------------|
| | <i>FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL HUMANO</i> | |
| A. | <i>PERFIL DE CONTRATACIÓN</i> | |
| 1. | <i>Perfil Académico</i> | |
| a) | <i>Definido para cada contratación</i> | 2 |

| | | |
|----|---|----|
| | b) Medianamente definido para cada contratación | 1 |
| | c) No definido para cada contratación | -2 |
| 2. | Cualidades Personales | |
| | a) Se consideran muy importantes | 2 |
| | b) Se consideran medianamente importantes | 1 |
| | c) No se evalúan | -2 |
| B. | DESEMPEÑO DEL PERSONAL | |
| 1. | Evaluaciones de Desempeño | |
| | a) Se realizan mensualmente | 3 |
| | b) Se realizan anualmente | 1 |
| | c) No se realizan evaluaciones | -3 |
| 2. | Formas de Evaluación | |
| | a) Oral (Entrevista) | 3 |
| | b) Escrito | 2 |
| | c) Referencia de los superiores | 2 |
| 3. | Cualidades y Habilidades | |
| | a) Desempeño individual | 2 |
| | b) Trabajo en equipo | 3 |
| C. | DESARROLLO INSTITUCIONAL | |
| 1. | Programas de Capacitación | |
| | a) Políticas definidas | 3 |
| | b) Políticas medianamente definidas | 1 |
| | c) Políticas no definidas | -3 |
| 2. | Plan de Sucesión | |
| | a) Aplicable a todas las Áreas o Departamentos | 3 |
| | b) Aplicable a casi todas las Áreas o Departamentos | 2 |
| | c) Plan no disponible | -3 |
| D. | VALOR AGREGADO | |
| 1. | Aporte de Ideas | |
| | a) En todas las Áreas o Departamentos | 3 |
| | b) En casi todas las Áreas o Departamentos | 2 |
| | c) No se generan ideas | -3 |
| 2. | Aspectos Sugeridos | |
| | a) Finanzas | 2 |
| | b) Promoción y colocación | 3 |
| | c) Administración | 3 |
| | d) Sistemas informáticos | 2 |

| | | |
|----|---------------------------------|---|
| | e) Operaciones | 2 |
| 3. | Materialización de Ideas | |
| | a) 25% | 1 |
| | b) 50% | 2 |
| | c) 75% | 2 |
| | d) 100% | 3 |

Capital Estructural

| No. | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Ponderación Estándar |
|-----|--|----------------------|
| | FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL ESTRUCTURAL | |
| A. | ORGANIZACIÓN | |
| 1. | Estructura Jerárquica y Funcional | |
| | a) Divulgación generalizada | 1 |
| | b) Divulgación limitada o restringida | 0 |
| | c) No se considera importante | -1 |
| 2. | Formas de Divulgación | |
| | a) Divulgación por escrito | 2 |
| | b) Divulgación oral | 1 |
| B. | CUMPLIMIENTO | |
| 1. | Intangibles | |
| | a) Inscripciones realizada en el CNR | 3 |
| | b) Inscripciones en tramite | 3 |
| | c) No se inscriben | -3 |
| 2. | Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones | |
| | a) Políticas definidas | 2 |
| | b) Políticas medianamente definidas | 1 |
| | c) Sin políticas definidas | -2 |
| 3. | Evaluación de Políticas, Funciones y Procedimientos | |
| | a) Evaluación mensual | 3 |
| | b) Evaluación anual | 1 |
| | c) No se evalúa su cumplimiento | -3 |
| C. | OPERACIONES | |
| 1. | Políticas, Funciones y Procedimientos Operativos | |

| | | |
|----|--|----|
| | a) <i>Son adecuados a las necesidades</i> | 3 |
| | b) <i>Son medianamente adecuados a las necesidades</i> | 1 |
| | c) <i>No son adecuados a las necesidades</i> | -3 |
| 2. | <i>Políticas de Gestión del Recurso Humano</i> | |
| | a) <i>Son adecuadas a las necesidades</i> | 3 |
| | b) <i>Son medianamente adecuadas a las necesidades</i> | 1 |
| | c) <i>No son adecuadas a las necesidades</i> | -3 |
| 3. | <i>Políticas de Diseño, Promoción y Colocación</i> | |
| | a) <i>Se revisan y actualizan mensualmente</i> | 3 |
| | b) <i>Se revisan y actualizan trimestralmente</i> | 2 |
| | c) <i>Se revisan y actualizan semestralmente</i> | 2 |
| | d) <i>Se revisan y actualizan anualmente</i> | 1 |
| | e) <i>No se revisan y actualizan</i> | -3 |
| 4. | <i>Políticas de Promoción</i> | |
| | a) <i>Sobrepasan los resultados esperados</i> | 3 |
| | b) <i>Rinden los resultados esperados</i> | 2 |
| | c) <i>No cumplen las expectativas</i> | -3 |
| 5. | <i>Programas Dirigidos de Capacitación</i> | |
| | a) <i>Banca Corporativa</i> | 2 |
| | b) <i>Banca Internacional</i> | 2 |
| | c) <i>Banca de Personas</i> | 2 |
| | d) <i>Banca de Empresas</i> | 2 |
| | e) <i>Tarjetas de Crédito</i> | 2 |
| | f) <i>Recursos Humanos</i> | 2 |
| | g) <i>Administración de Créditos</i> | 2 |
| | h) <i>Planificación y Desarrollo</i> | 2 |
| | i) <i>Finanzas</i> | 2 |
| | j) <i>Informática</i> | 3 |
| | k) <i>Legal</i> | 2 |
| | l) <i>Registros</i> | 2 |
| | m) <i>Recuperación Judicial</i> | 2 |
| | n) <i>Operaciones</i> | 2 |
| | o) <i>Administración</i> | 3 |
| | p) <i>Mercadeo</i> | 3 |
| | q) <i>Auditoría Interna</i> | 2 |
| 6. | <i>Abstracción y Valor Agregado</i> | |
| | a) <i>Se evalúa periódicamente</i> | 2 |
| | b) <i>No se evalúa</i> | -2 |
| 7. | <i>Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones</i> | |
| | a) <i>Cada año</i> | -2 |
| | b) <i>Cada dos años</i> | 2 |
| | c) <i>Cada tres años</i> | 1 |
| | d) <i>De cuatro años a más</i> | -2 |

| | | |
|-----|---|----|
| 8. | Sistemas Informáticos | |
| | a) <i>Plan de adquisición de software</i> | 2 |
| | b) <i>Plan de diseño y desarrollo interno</i> | 2 |
| 9. | Procesamiento de Información | |
| | a) <i>En línea</i> | 3 |
| | b) <i>Máximo de un día</i> | 2 |
| | c) <i>Más de un día</i> | -1 |
| | d) <i>Tiempo máximo no definido</i> | -3 |
| 10. | Resultados por Centros de Costos | |
| | a) <i>Todas las Áreas o Departamentos</i> | 2 |
| | b) <i>Casi todas las Áreas o Departamentos</i> | 1 |
| | c) <i>Ningún Área o Departamento</i> | -2 |
| 11. | Fallas o Errores en Hardware y Software | |
| | a) <i>Nunca</i> | 3 |
| | b) <i>Algunas veces</i> | 1 |
| | c) <i>Muy frecuente</i> | -2 |
| D. | CONTINGENCIAS | |
| 1. | Mantenimiento y Mejora de Software y Hardware | |
| | a) <i>Existe un plan de contingencias</i> | 3 |
| | b) <i>Existe un plan de contingencias en desarrollo</i> | 3 |
| | c) <i>No se tiene ningún plan disponible</i> | -3 |

Capital Relacional

| No. | CRITERIOS DE VALORACIÓN | Ponderación Estándar |
|-----|--|----------------------|
| | FACTOR DE PONDERACIÓN: CAPITAL RELACIONAL | |
| A. | OPERACIONES | |
| 1. | Resultados por Productos y/o Servicios | |
| | a) <i>Información disponible</i> | 2 |
| | b) <i>Información parcial o incompleta</i> | 1 |
| | c) <i>Información no disponible</i> | -2 |
| B. | CLIENTES | |
| 1. | Medición del Nivel de Satisfacción | |
| | a) <i>Buzón de sugerencias</i> | 2 |
| | b) <i>Encuesta directa</i> | 2 |
| | c) <i>Unidad de atención al cliente</i> | 3 |

| | | |
|-----------|--|----|
| | <i>d) No se mide</i> | -3 |
| 2. | <i>Observaciones y Sugerencias de los Clientes</i> | |
| | <i>a) Amabilidad en el servicio</i> | 2 |
| | <i>b) Agilidad y eficiencia en el servicio</i> | 3 |
| | <i>c) Seguridad y limpieza de las instalaciones</i> | 2 |
| 3. | <i>Seguimiento a Observaciones de los Clientes</i> | |
| | <i>a) Se cuenta con un Departamento o Unidad</i> | 3 |
| | <i>b) No se cuenta con un Departamento o Unidad</i> | -3 |
| 4. | <i>Análisis de Observaciones y Sugerencias</i> | |
| | <i>a) Informes cualitativos</i> | 3 |
| | <i>b) Cuadros estadísticos</i> | 2 |
| | <i>c) No se preparan</i> | -3 |
| 5. | <i>Medidas de la Administración</i> | |
| | <i>a) Se verifican mensualmente</i> | 3 |
| | <i>b) Se verifican trimestralmente</i> | 2 |
| | <i>c) Se verifican semestralmente</i> | 2 |
| | <i>d) Se verifican anualmente</i> | 1 |
| | <i>e) No se verifican</i> | -3 |
| | C. INNOVACIÓN | |
| 1. | <i>Diseño e Implementación de Productos y/o Servicios</i> | |
| | <i>a) De uno a tres</i> | 1 |
| | <i>b) De tres a cinco</i> | 2 |
| | <i>c) De cinco a mas</i> | 3 |



3.1.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA LA MEDICIÓN DEL VALOR ORGANIZACIONAL

La administración al interior de cada área, departamento o unidad, o incluso a nivel institucional, muchas veces no considera que un grado óptimo de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de sus recursos físicos e incorpóreos podría generar un efecto multiplicador en sus resultados económicos, y es que a partir del desarrollo y preparación del equipo humano, de la definición y seguimiento de planes, políticas y procedimientos encaminados al fortalecimiento de las relaciones con proveedores y clientes, la organización busca ganarse una posición preferente en el mercado y la sociedad económica en conjunto.

Las Instituciones Financieras de Servicios Bancarios comprenden uno de los sectores económicos más importantes e influyentes de la economía nacional, por tanto es indispensable medir el impacto de una adecuada gestión del conocimiento al interior de las organizaciones así como de un eficiente flujo de información que permita retroalimentar experiencias con el entorno exterior. En la medida que esta dinámica sea adoptada, y



razonablemente valorada como un recurso intangible, la administración logrará medir el impacto de su gestión en el valor financiero de la institución.

Para la toma de decisiones de carácter gerencial es imprescindible tener a disposición toda la información cuantitativa y cualitativa referente a la gestión de los recursos de la organización, principalmente de aquellos que representan un activo intangible no reconocido bajo los enfoques financieros tradicionales y que dan origen a la potenciación o multiplicación de los resultados económicos y por lo tanto elevan el valor de mercado institucional.

Los elementos del Capital Intelectual no son, en la práctica, recursos aislados o exclusivos de áreas o departamentos definidos sino que se encuentran inmersos en las operaciones de la institución como un todo y están íntimamente relacionados.

El capital intelectual incluye todos aquellos aspectos que no se miden o reconocen bajo el esquema financiero contable tradicional; sin embargo, es importante hacer y responder la siguiente interrogante:

¿Cómo incide el capital intelectual en la determinación del valor de las empresas?

Como parte final del proceso de evaluación de la gestión del capital intelectual como herramienta para medir el valor institucional, es necesario complementarlo con el enfoque estrictamente financiero.

El análisis sugerido consiste en la relación de los resultados cualitativos obtenidos de la evaluación y ponderación del capital humano, estructural y relacional, a partir de su incidencia en los resultados operativos, tal como se ilustra, de manera general (y sin estimaciones numéricas), a continuación:

Capital Humano

| <i>Administración del recurso</i> | <i>Análisis financiero</i> |
|--|---|
| <i>PERFIL DE CONTRATACIÓN</i> <ul style="list-style-type: none"><i>Perfil académico</i><i>Cualidades personales</i> | <i>En la medida en que se contrata personal con mejor perfil profesional y académico los costos por salario aumentan; sin embargo, el aporte del personal calificado en las operaciones de la institución puede redituar beneficios económicos desde su puesto de trabajo traducido en ahorro de otros gastos de inducción, uso eficiente de recursos, etc.</i> |
| <i>DESEMPEÑO DEL PERSONAL</i> <ul style="list-style-type: none"><i>Evaluaciones de desempeño</i><i>Formas de evaluación</i> | <i>La medición del desempeño del recurso humano permite tomar las medidas preventivas y correctivas que procuren un mayor grado de eficiencia en las operaciones y, por tanto, un margen de ahorro sobre gastos operativos innecesarios. Esto representa, en principio, un costo operativo; sin embargo, el</i> |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cualidades y habilidades</i> | <p><i>resultado de una gestión óptima se traduce en un mayor margen de rentabilidad.</i></p> |
| <p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Programas de capacitación</i> • <i>Plan de sucesión</i> | <p><i>Los planes de capacitación y desarrollo son un incentivo para el personal involucrado, ya que siente que su trabajo es tomado en consideración y que tiene oportunidad de carrera dentro de la institución, por tanto tratará de realizar un mejor desempeño en sus actividades, incrementando así la productividad de la organización. La existencia de un plan de sucesión es importante porque permite a la institución garantizar la continuidad de las operaciones.</i></p> |
| <p>VALOR AGREGADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aporte de ideas</i> • <i>Aspectos sugeridos</i> • <i>Materialización de ideas</i> | <p><i>Los costos por capacitación de personal son reconocidos por su valor histórico; sin embargo, se deben considerar los beneficios económicos futuros y los flujos de efectivo derivados de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la optimización de las operaciones de cada área o departamento.</i></p> |

Capital Estructural

| Administración del recurso | Análisis financiero |
|--|---|
| <p>ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estructura jerárquica y funcional</i> • <i>Formas de divulgación</i> | <p><i>Un adecuado ordenamiento corporativo, en relación a sus políticas y procedimientos, así como su adecuada difusión al interior de la institución, permite un mayor y eficiente flujo de información y operaciones, lo cual minimiza los tiempos de reacción ante determinadas circunstancias, evitando así desembolsos innecesarios y un incremento en los resultados operativos.</i></p> |
| <p>CUMPLIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Intangibles</i> • <i>Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones</i> • <i>Evaluación de políticas, funciones y procedimientos</i> | <p><i>El cumplimiento de las políticas y procedimientos institucionales, así como su constante actualización, permite sistematizar las operaciones, minimizando los márgenes de error, ahorrando a la institución los costos por corrección o por sanciones económicas. Una gestión es tanto mas eficiente en la medida que las disposiciones a cumplir estén diseñadas conforme a las necesidades de la entidad.</i></p> |

| | |
|---|--|
| <p><i>OPERACIONES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Políticas, funciones y procedimientos operativos</i> • <i>Políticas de gestión del recurso humano</i> • <i>Políticas de diseño, promoción y colocación</i> • <i>Políticas de promoción</i> • <i>Programas dirigidos de capacitación</i> • <i>Abstracción y valor agregado</i> • <i>Adquisiciones, actualizaciones y sustituciones</i> • <i>Sistemas informáticos</i> • <i>Procesamiento de la información</i> • <i>Resultados por centros de costos</i> • <i>Fallas o errores en hardware y software</i> | <p><i>El adecuado desempeño y ejecución de las operaciones permite alcanzar los niveles de productividad deseados, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas institucionales. En esa medida, es necesario evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones con el objeto de mejorar los resultados operativos, bien sea mediante la reducción de costos o el diseño de políticas y procedimientos encaminados al incremento de flujos de ingresos hacia la Compañía. Es importante que las políticas estén plenamente definidas y de acuerdo a las necesidades de cada área o departamento, esto permitirá mejores resultados en el cumplimiento de las mismas. En este sentido, la administración debe realizar evaluaciones periódicas sobre la adecuada ejecución de las operaciones, de su desenvolvimiento funcional y sobre el nivel alcanzado de los estándares definidos.</i></p> |
| <p><i>CONTINGENCIAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantenimiento y mejoras de software y hardware</i> | <p><i>Es de suma importancia contar con planes de contingencia o continuidad del negocio, de esta manera se minimiza el riesgo de pérdida por lucro cesante originado por fallas en los sistemas informáticos, eventos naturales, movimientos sociales, etc. El contar con medidas de contingencia permite ahorrar a la compañía grandes cantidades de dinero usualmente destinadas a acciones improvisadas de reacción.</i></p> |

Capital Relacional

| <i>Administración del recurso</i> | <i>Análisis financiero</i> |
|---|---|
| <p><i>OPERACIONES/ CLIENTES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Resultados por producto y/o servicio</i> • <i>Medición del nivel de satisfacción</i> • <i>Observaciones y sugerencias de los clientes</i> • <i>Seguimiento a observaciones de los clientes</i> • <i>Análisis de observaciones y sugerencias</i> • <i>Medidas de la administración</i> | <p><i>A medida que las operaciones sean más eficientes, incrementa el flujo de ventas, ya que las necesidades de los clientes son solventadas en forma oportuna y con calidad. El efecto de mejores políticas de atención al cliente se mide en el incremento de los beneficios económicos y flujos de caja futuros hacia la institución. Una adecuada gestión del capital relacional buscará fomentar y conservar las relaciones con clientes y proveedores de manera que se alcancen los niveles óptimos en el manejo de créditos y administración de pagos, incrementando así la solvencia y la rentabilidad operativa de la institución. Esto no sólo se logra con la potenciación de los estándares de calidad de los productos o servicios, sino también en satisfacer aquellos aspectos sugeridos por los clientes a través de sus observaciones, y corresponde a la administración de la entidad el tomar las medidas de atención correspondientes para generar un efecto multiplicador de los resultados operativos.</i></p> |
| <p><i>INNOVACIÓN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diseño e implementación de productos y/o servicios</i> | <p><i>La innovación de productos y la búsqueda de la mejora constante, impulsada en buena medida por los mercados de competencia, permite a las instituciones un mayor desarrollo y potenciación de su productividad, rentabilidad y liquidez.</i></p> |

Como puede apreciarse en los cuadros anteriores, todos los efectos financieros o flujos de efectivo derivados de la gestión del capital intelectual no son reconocidos en los estados financieros, excepto aquellos que representan desembolsos medidos a valor histórico, bien como un intangible amortizable o como costo o gasto operativo.



Para poder medir fiablemente el verdadero valor de la institución es necesario incluir todo el panorama financiero relativo a los flujos de efectivo proyectados derivados, además de los aspectos técnicos contables, de la adecuada gestión del capital intelectual. Y es que de una eficiente administración del capital intelectual se derivan dos aspectos por demás importantes:

- Minimización de costos y gastos
- Maximización en el flujo de ingresos

Esto nos lleva al análisis del estado de resultados, pues se esperaría que la variación económica en ambas direcciones incremente el margen de utilidad neta. En este sentido, las instituciones financieras verían una tendencia creciente en su rentabilidad, lo que es un aspecto atractivo para los accionistas, posibles inversionistas, proveedores y otros interesados.

No obstante, es preciso aclarar que las ventajas de un mayor grado de rentabilidad es la mitad del camino, pues no necesariamente los altos volúmenes de utilidad tienen relación directa con márgenes de solvencia y liquidez, que también es un atractivo para terceros interesados en la institución.



CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Tras la investigación dirigida a las empresas de servicios financieros bancarios de El Salvador, cuyo objetivo es proponer al capital intelectual como una herramienta de gestión para medir el valor organizacional, se concluye que:

1. En la actualidad existe la convicción de que no es suficiente basarse en un balance general o un estado de resultados para determinar el valor de una entidad, ya que en ellos no se incluyen otros factores que realmente la hacen valer, como son el mercado ganado, el prestigio, la calidad y la aceptación del desempeño de su personal y/o el rendimiento de sus productos.
2. Las instituciones objeto de estudio no disponen de una metodología o procedimientos técnicos que les permitan identificar y medir el impacto de una



adecuada gestión de su capital intelectual en el valor organizacional.

3. El valor de las empresas se mide por su flujo de efectivo descontado enriquecido mediante el análisis de su rentabilidad y liquidez financiera. Los flujos de efectivo esperados por la compañía son el resultado de su aceptación, concentración y crecimiento en el mercado, que sólo se logra mediante una gestión altamente eficiente de su capital humano, estructural y relacional.

4. La profesión contable se ha limitado al reconocimiento y medición de los activos tangibles e intangibles de conformidad a los principios de contabilidad generalmente aceptados o en base a las Normas Internacionales de Información Financiera.

4.2 RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones expuestas, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:



1. A la Administración de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador debe integrar en su estrategia organizativa el diseño e implementación de iniciativas de evaluación de su capital intelectual con el objeto de medir la incidencia de su adecuada gestión en el valor organizacional. Estas actividades deben constituir parte del quehacer corporativo y no ser interpretadas como un hecho excepcional u ocasional. Esto es imprescindible para aquellas empresas que deseen lograr ventajas competitivas en mercados cada vez más dinámicos y exigentes.

2. A la Administración de las instituciones de servicios financieros bancarios de El Salvador se recomienda la adopción de la presente metodología para la evaluación de su capital intelectual como herramienta de gestión para medir su valor organizacional.

3. A la Administración de las instituciones, se sugiere el análisis del estado de flujos de efectivo a valor presente, con el objeto de proyectar la rentabilidad y liquidez deseadas y tomar las medidas necesarias



para lograr, mediante la adecuada gestión de su capital intelectual, un efecto progresivo en el valor corporativo.

4. A los profesionales de la contabilidad se recomienda asumir el desafío que implica diseñar innovadores informes en la búsqueda de satisfacer las necesidades de información de las empresas, tanto desde el punto de vista interno (para posibilitar la mejora de la eficiencia organizativa) como externo (grupos interesados para obtener una valoración más completa de las instituciones).



BIBLIOGRAFÍA

- ALTUVE GODOY, JOSÉ GERMAN. Capital Intelectual y Generación de Valor. Artículo publicado en www.monografias.com
- BUENO CAMPOS, E. El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. Boletín de Estudios Económicos. Agosto 1998
- CARRION, J. Y RAMÍREZ, F. Modelos para Medir el Capital Intelectual. Artículo publicado en www.gestiondelconocimiento.com
- CUCUZZA THOMAS C. ; DAVILA, ANTONIO; DRUCKER , PETER F.; ECCLES, ROBERT G.; KAPLAN, ROBERT S. ; MEYER, CHRISTOPHER; NESS, JOSEPH A.; NORTON, DAVID P.; SIMONS, ROBERT. Como Medir el Rendimiento de la Empresa. 2003. Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L. Aribau, 185, Barcelona.
- EDWINSON, LEIF; MALONE, MICHAEL. El Capital Intelectual: Como Identificar y Calcular el Valor



Inexplorado de los Recursos Intangibles de su Empresa. 1999

- GALEANO OSSA, LUZ STELLA; MONTENEGRO YATE, SANDRA MILENA; GONZÁLEZ, JULIANA; AGUILAR DELGADILLO, LINA MARÍA. La Incidencia del Capital Intelectual en la Disciplina Contable. Artículo publicado en www.monogragias.com
- GALTIERI, ANDREA CECILIA; MANTINAN, MARÍA JIMENA. La Gestión del Conocimiento como Principal Fuente de Valor Económico. Universidad del CEMA. Octubre 2001
- GÓMEZ DE LA CRUZ, LAURA EUGENIA; RÍOS HERNÁNDEZ, TOMASA. Capital Intelectual, Universidad Veracruzana
- GÓMEZ LÓPEZ, JUAN CARLOS. El Capital Intelectual. Artículo publicado en www.gestiondelconocimiento.com
- HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, SANDRA MARÍA; JIMÉNEZ NUNFIO, ESMERALDA BEATRIZ. Trabajo de Investigación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública: La Importancia de los Activos Intangibles



en la Determinación del Valor de la Empresa. Caso Sector Industria. 2002

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR. 2001. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. McGraw-Hill Inc.
- IMAGEN INSTITUCIONAL. Capital Intelectual.
www.imageninstitucional.com
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Normas Internacionales de Información Financiera. 2004
- LÓPEZ, LUBIAN, FRANCISCO J.; BUTZ, WALTER DE LUNA. Valoración de Empresas en la Práctica. 2001 McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. U.
- MANTILLA B., ALBERTO MANTILLA. Capital Intelectual Contabilidad del Conocimiento. Segunda Edición: Bogotá, D.C., septiembre de 2000.
- MONTERROSA GONZÁLEZ, JOSÉ ÁNGEL; RODAS, SANTOS RENÉ; SERRANO, NICOLÁS ULISES. Trabajo de Investigación



para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública: Diseño de Procedimientos para la Auditoria del Capital Relacional. 2003

- RINCON, JOSÉ. Capital Intelectual y Propiedad Intelectual. Boletín Diciembre 2002.
- TISSEN, RENÉ; ANDRIESSEN, DANIEL; DEPREZ, LEKANNE, FRANK. El Valor del Conocimiento. 2000 Primera Edición en Español. Pearson Educación, S.A. Núñez de Balboa, 120 28006 Madrid.



ANEXOS



1. TABULACIÓN DE DATOS

1.1 CAPITAL HUMANO

Pregunta No. 1

¿Existe un nivel académico definido para la contratación de personal en cada puesto de trabajo?

Objetivo:

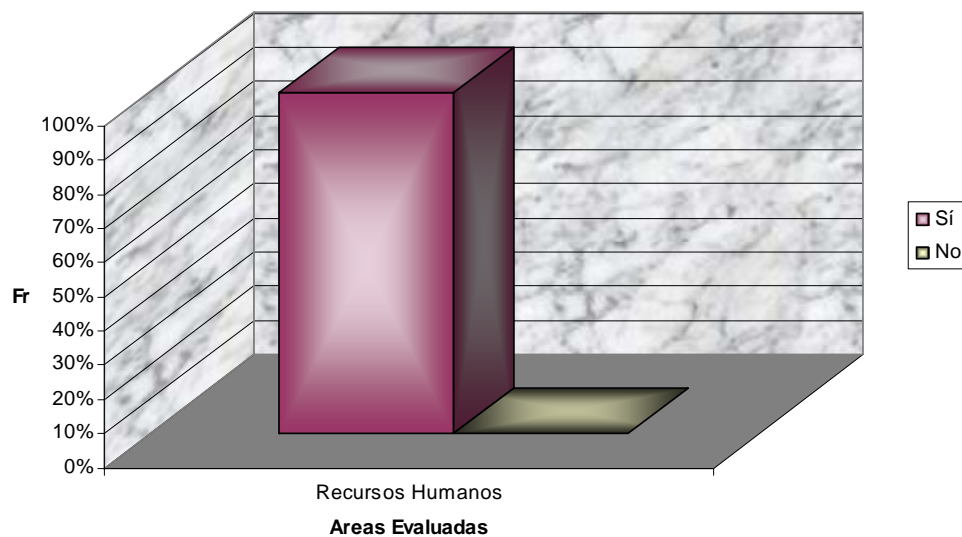
Conocer si existe un perfil académico requerido por la Administración para la contratación del recurso humano.

Tabla No. 1

Requerimiento de Perfil Académico Específico

| <i>Condición</i> | <i>Recursos Humanos</i> | |
|------------------|-------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Sí</i> | 12 | 100% |
| <i>No</i> | 0 | 0% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% |

Gráfico No. 1





Análisis:

El 100% de la población manifestó que la Administración sí exige un perfil académico específico para la contratación del recurso humano.

Pregunta No. 2

¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los empleados operativos del Banco?

Objetivo:

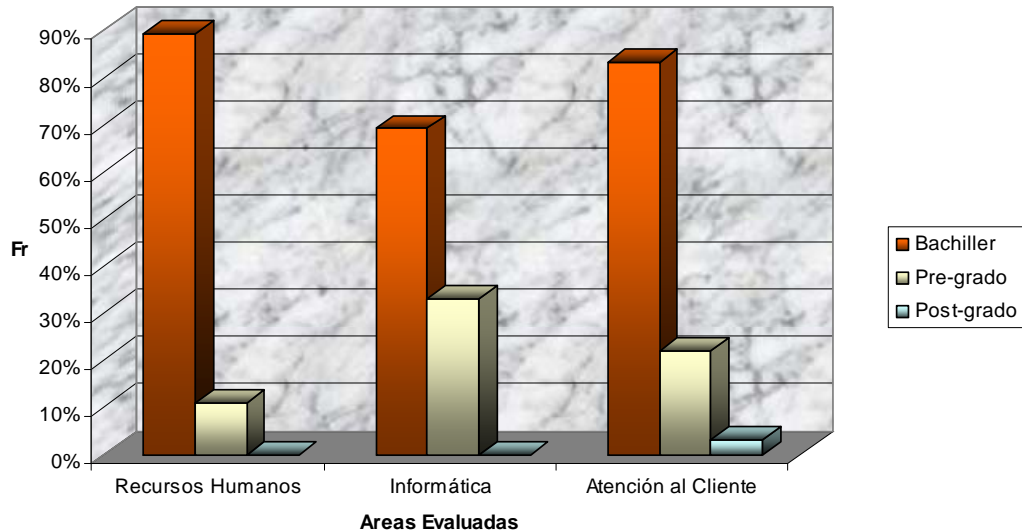
Conocer el perfil académico requerido por la Administración para la contratación del personal staff en cada área de trabajo.

Tabla No. 2

Nivel Académico del Personal Staff

| <i>Aspectos Evaluados</i> | <i>Recursos Humanos</i> | | <i>Informática</i> | | <i>Atención al Cliente</i> | |
|---------------------------|-------------------------|-----------|--------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Bachiller</i> | 11 | 89% | 8 | 69% | 10 | 83% |
| <i>Pre-grado</i> | 1 | 11% | 4 | 33% | 3 | 22% |
| <i>Post-grado</i> | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 3% |

Gráfico No. 2



Análisis:

En las áreas de Recursos Humanos, Informática y Atención al Cliente, se requiere mayoritariamente un perfil de contratación con niveles de educación intermedios para el personal staff que representa en promedio un 80%; el 22% indica que se requieren estudios superiores a nivel universitario y un 3% manifiesta que se exigen estudios a nivel de postgrado.

Pregunta No. 3

¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los Ejecutivos de la Institución?



Objetivo:

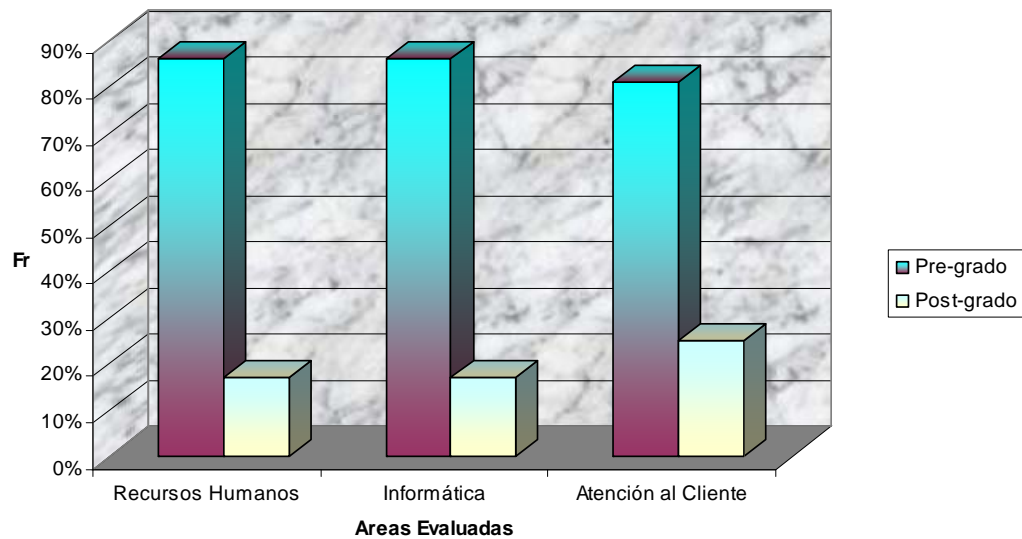
Conocer el perfil académico requerido por la Administración para la contratación de sus ejecutivos.

Tabla No. 3

Nivel Académico del Cuerpo Ejecutivo

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|--------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Pre-grado | 10 | 86% | 10 | 86% | 10 | 81% |
| Post-grado | 2 | 17% | 2 | 17% | 3 | 25% |

Gráfico No. 3



Análisis:

En las áreas de Recursos Humanos, Informática y Atención al Cliente, se requiere mayoritariamente un perfil de contratación con niveles de educación superior para el cuerpo ejecutivo, que representa en promedio un 84%, y un



20% manifiesta que se exigen estudios a nivel de postgrado.

Pregunta No. 4

¿Qué cualidades son evaluadas al momento de una nueva contratación?

Objetivo:

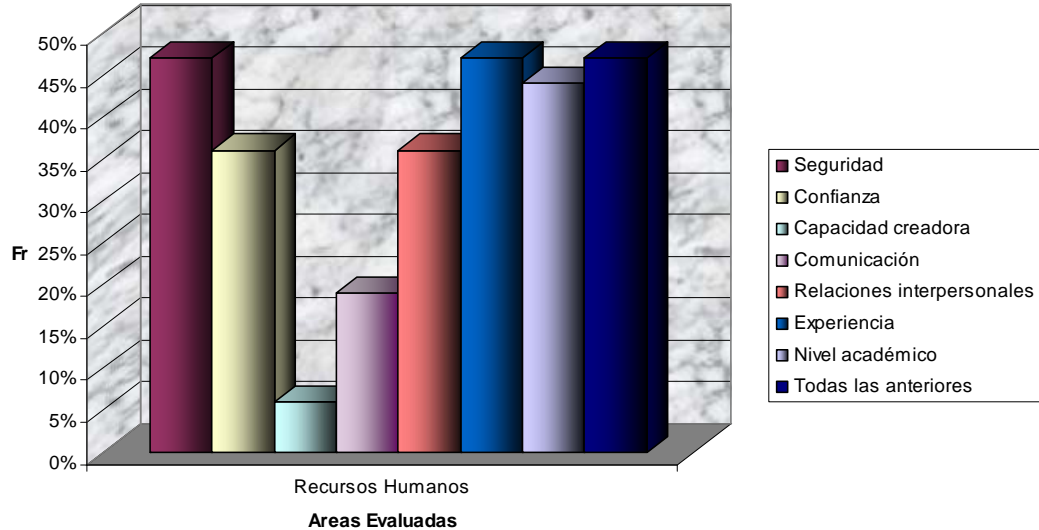
Conocer las cualidades que son consideradas por la administración en la evaluación de los candidatos al momento de una nueva contratación.

Tabla No. 4

Cualidades para la Contratación

| <i>Aspectos Evaluados</i> | <i>Recursos Humanos</i> | |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Seguridad</i> | 6 | 47% |
| <i>Confianza</i> | 4 | 36% |
| <i>Capacidad creadora</i> | 1 | 6% |
| <i>Comunicación</i> | 2 | 19% |
| <i>Relaciones interpersonales</i> | 4 | 36% |
| <i>Experiencia</i> | 6 | 47% |
| <i>Nivel académico</i> | 5 | 44% |
| <i>Todas las anteriores</i> | 6 | 47% |

Gráfico No. 4



Análisis:

De las cualidades que son consideradas por la Administración en la evaluación de los candidatos al momento de una nueva contratación se encuentran principalmente aspectos como seguridad, confianza, relaciones interpersonales, experiencia y nivel académico, entre otros similares representando un promedio del 89%.

Pregunta No. 5

¿Qué habilidades son mayormente calificadas o ponderadas por el Departamento de Recursos Humanos?

Objetivo:

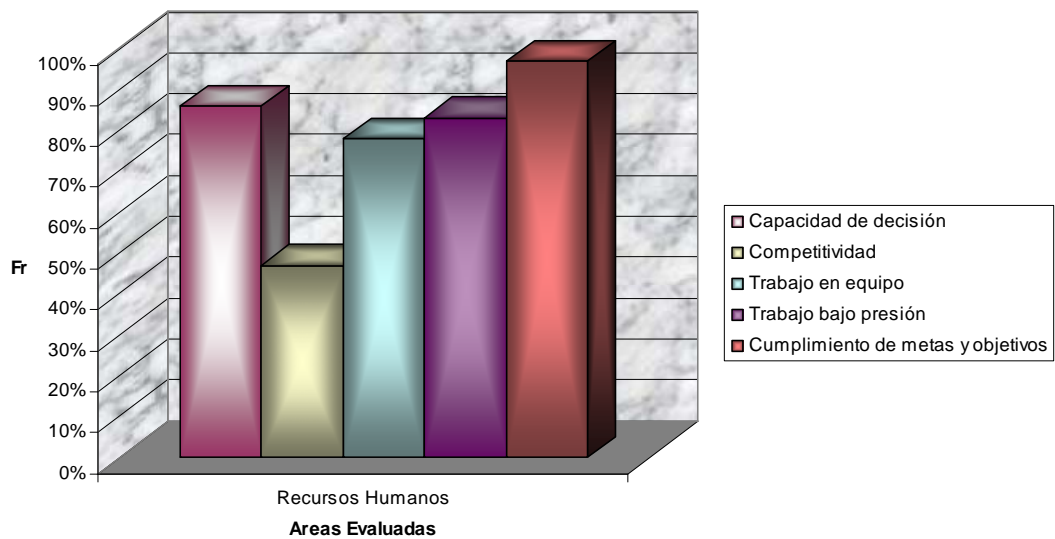
Conocer las habilidades que son mejor calificadas por el departamento de recursos humanos, al momento de una contratación o promoción.

Tabla No. 5

Habilidades Mejor Evaluadas

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | |
|-----------------------------------|------------------|-----|
| | Fa | Fr |
| Capacidad de decisión | 10 | 86% |
| Competitividad | 6 | 47% |
| Trabajo en equipo | 9 | 78% |
| Trabajo bajo presión | 10 | 83% |
| Cumplimiento de metas y objetivos | 12 | 97% |

Gráfica No. 5



Análisis:

Dentro de las habilidades que son mejor calificadas por el Departamento de Recursos Humanos al momento de una contratación o promoción, son capacidad de decisión, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y cumplimiento de



metas y objetivos, representando un 86% de todos los aspectos evaluados.

Pregunta No. 6

¿En qué forma se evalúa el desempeño del personal en la institución?

Objetivo:

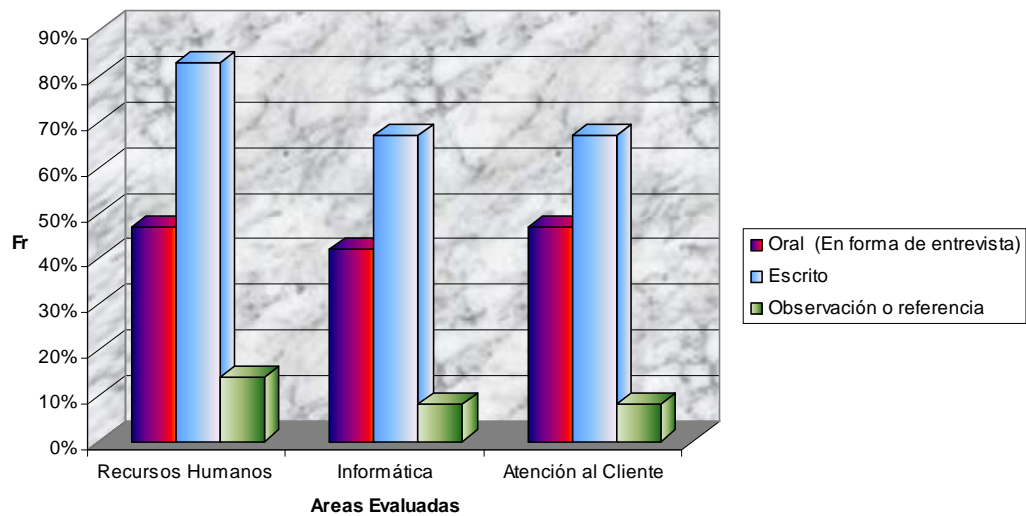
Verificar el método o mecanismo que utiliza la institución para evaluar el desempeño del personal.

Tabla No. 6

Métodos de Evaluación

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-------------------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Oral (En forma de entrevista) | 6 | 47% | 5 | 42% | 6 | 47% |
| Escrito | 10 | 83% | 8 | 67% | 8 | 67% |
| Observación o referencia | 2 | 14% | 1 | 8% | 1 | 8% |

Gráfica No. 6





Análisis:

En promedio, el método o mecanismo que utiliza prioritariamente la administración para la evaluación del desempeño del personal es el escrito, representando el 83%, complementándose con la entrevista y otros con el 41% y 14% respectivamente.

Pregunta No. 7

¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal Ejecutivo/Operativo?

Objetivo:

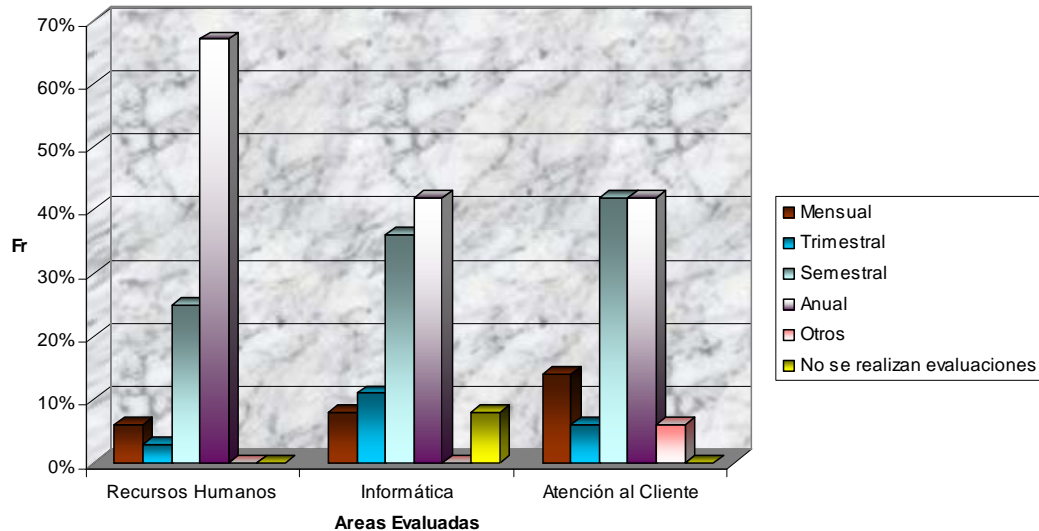
Medir la frecuencia con que la Administración evalúa la gestión o desempeño del personal de la institución.

Tabla No. 7

Frecuencia de la Evaluación de Desempeño

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Mensual | 1 | 6% | 1 | 8% | 2 | 14% |
| Trimestral | 0 | 3% | 1 | 11% | 1 | 6% |
| Semestral | 3 | 25% | 4 | 36% | 5 | 42% |
| Anual | 8 | 67% | 5 | 42% | 5 | 42% |
| Otros | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% |
| No se realizan evaluaciones | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% |

Gráfica No. 7



Análisis:

Las evaluaciones de la gestión o desempeño del personal de la institución son practicadas primordialmente de forma anual, representando ésta el 50%, complementándose con evaluaciones semestrales en un 34% y con evaluaciones intermedias en un 8%.

Pregunta No. 8

¿Qué aspectos son considerados en la evaluación de desempeño del personal?

Objetivo:

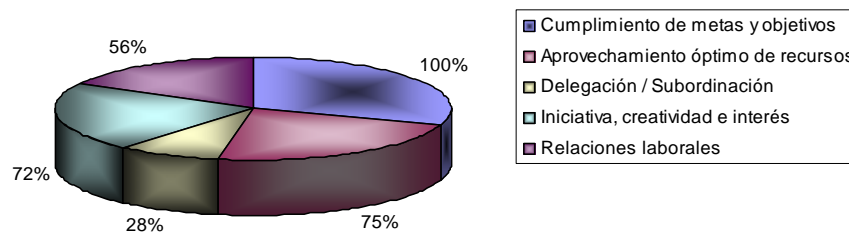
Conocer los criterios que son considerados por la Administración para la evaluación de la gestión del recurso humano de la institución.

Tabla No. 8

Criterios para la Evaluación de Desempeño

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | |
|------------------------------------|------------------|------|
| | Fa | Fr |
| Cumplimiento de metas y objetivos | 12 | 100% |
| Aprovechamiento óptimo de recursos | 9 | 75% |
| Delegación / Subordinación | 3 | 28% |
| Iniciativa, creatividad e interés | 9 | 72% |
| Relaciones laborales | 7 | 56% |

Gráfica No. 8



Recursos Humanos

Análisis:

Los principales criterios que son considerados por la Administración para la evaluación de la gestión del recurso humano de la institución son el cumplimiento de metas y objetivos con el 100%, aprovechamiento óptimo de recursos con el 75%, cuyo criterio va de la mano con la iniciativa, creatividad e interés con una proporción similar (72%). Las relaciones laborales y la



delegación/subordinación son menos consideradas pero no así menos importantes.

Pregunta No. 9

¿Reciben los empleados de la Institución capacitación constante?

Objetivo:

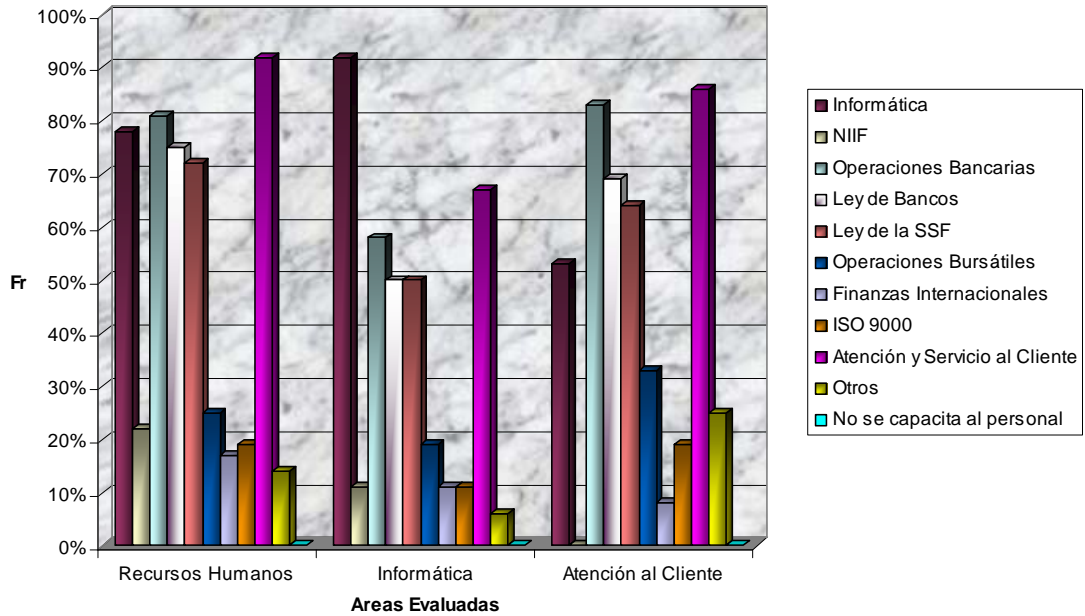
Conocer que temas son considerados los más importantes por la administración, para capacitar el recurso humano de la institución y determinar en que áreas están deficitarios los conocimientos del personal.

Tabla No. 9

Áreas de Capacitación

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|--------------------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Informática | 9 | 78% | 11 | 92% | 6 | 53% |
| NIIF | 3 | 22% | 1 | 11% | 0 | 0% |
| Operaciones Bancarias | 10 | 81% | 7 | 58% | 10 | 83% |
| Ley de Bancos | 9 | 75% | 6 | 50% | 8 | 69% |
| Ley de la SSF | 9 | 72% | 6 | 50% | 8 | 64% |
| Operaciones Bursátiles | 3 | 25% | 2 | 19% | 4 | 33% |
| Finanzas Internacionales | 2 | 17% | 1 | 11% | 1 | 8% |
| ISO 9000 | 2 | 19% | 1 | 11% | 2 | 19% |
| Atención y Servicio al Cliente | 11 | 92% | 8 | 67% | 10 | 86% |
| Otros | 2 | 14% | 1 | 6% | 3 | 25% |
| No se capacita al personal | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Gráfica No. 9



Análisis:

En promedio, de las tres áreas evaluadas se puede concluir que los temas que son considerados de mayor importancia para la capacitación del recurso humano de la institución son (en orden de prioridad): La administración de créditos con el 76%, banca de personas con un 73%, auditoría interna 57%, operaciones 56% y los temas cuyas capacitaciones para la administración pueden ser menos constantes son: Banca Internacional 17%, Planificación y desarrollo 18%, Registros 21%



Pregunta No. 10

¿El personal operativo de la institución está capacitado para realizar funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo?

Objetivo:

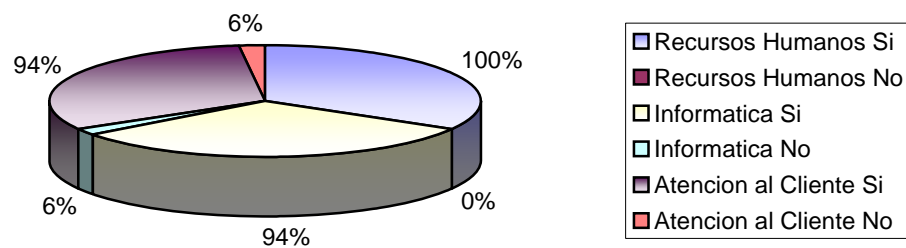
Verificar si la institución capacita al personal para cubrir funciones eventuales diferentes a las que desempeña.

Tabla No. 10

Capacitación por Contingencia Laboral

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 12 | 100% | 11 | 92% | 12 | 100% |
| No | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 10





Análisis:

El 92% de las instituciones capacitan a su personal para cubrir funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo o como complemento a las operaciones.

Pregunta No. 11

¿Se toman en cuenta las ideas que surgen de los empleados operativos o ejecutivos de la institución, para la venta o prestación de algún producto y/o servicio?

Objetivo:

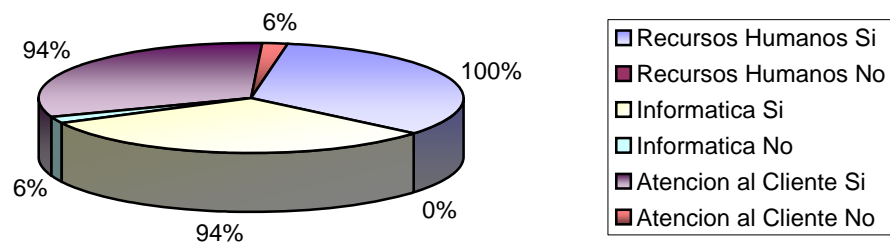
Conocer si la administración hace participe la opinión del recurso humano de la institución.

Tabla No. 11

Consideración de Opiniones del Recurso Humano

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 7 | 58% | 9 | 75% | 10 | 83% |
| No | 5 | 42% | 3 | 25% | 2 | 17% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 11



Análisis:

En promedio, en las tres áreas evaluadas consideran que el 72% de las instituciones indican que la administración toma en consideración la opinión del recurso humano sobre las operaciones de la Compañía, mientras que el 28% asegura que no la hace participe.

Pregunta No. 12

¿Qué aspectos se incluyen principalmente en las ideas nuevas que aportan los empleados de la institución?

Objetivo:

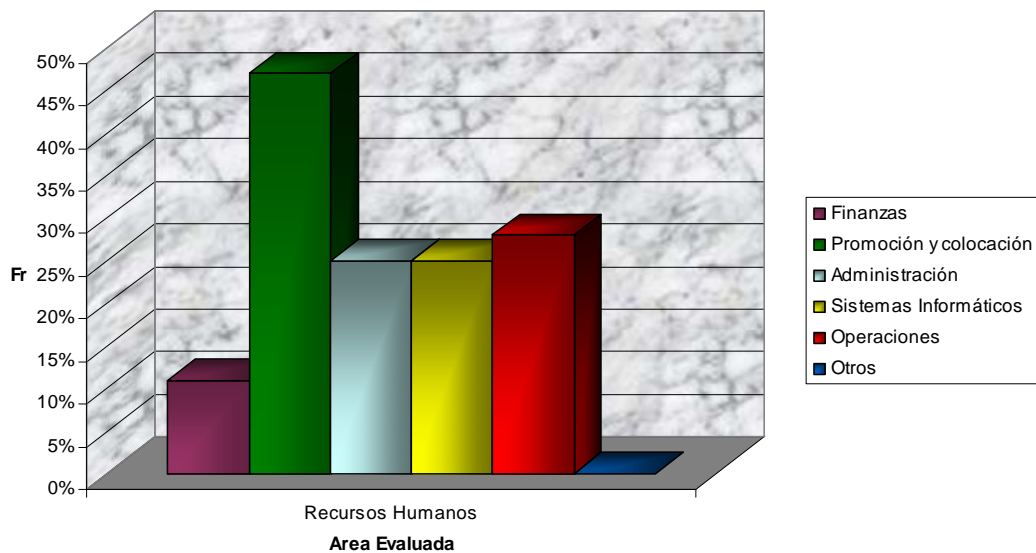
Conocer sobre que aspectos giran mayoritariamente las ideas del recurso humano de la institución y que son incluidos principalmente por la administración.

Tabla No. 12

Aspectos sobre las Ideas del Personal

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | |
|------------------------|------------------|-----|
| | Fa | Fr |
| Finanzas | 1 | 11% |
| Promoción y colocación | 6 | 47% |
| Administración | 3 | 25% |
| Sistemas Informáticos | 3 | 25% |
| Operaciones | 3 | 28% |
| Otros | 0 | 0% |

Gráfica No. 12



Análisis:

Las áreas sobre las que giran mayoritariamente las ideas del recurso humano de la institución y que son incluidos principalmente por la administración son promoción y colocación con el 47%, operaciones con el 28%, y administración y sistemas con el 25%.



Pregunta No. 13

¿Qué porcentaje de las ideas que aportan los empleados son llevadas a cabo?

Objetivo:

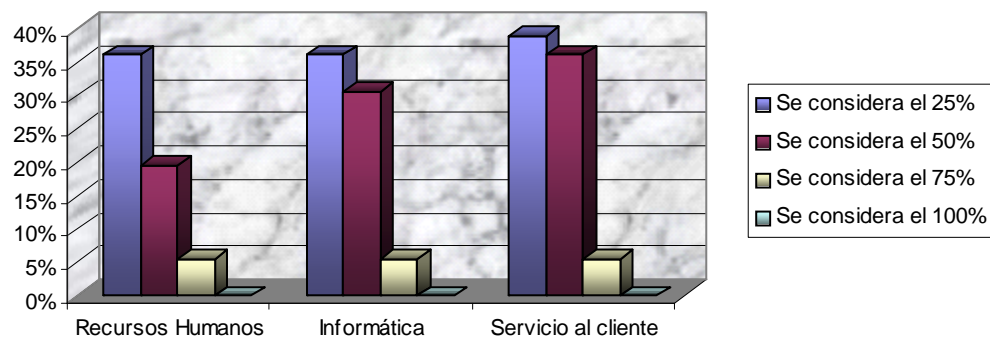
Conocer el grado de importancia que la administración presta a las ideas aportadas por el personal de la institución, para que estas sean implementadas para la generación y/o seguimiento de un producto o servicio nuevo o ya existente.

Tabla No. 13

Materialización de Ideas Sugeridas

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| 25% | 4 | 36% | 4 | 36% | 5 | 39% |
| 50% | 2 | 19% | 4 | 31% | 4 | 36% |
| 75% | 1 | 6% | 1 | 6% | 1 | 6% |
| 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Totales | 7 | 61% | 9 | 73% | 10 | 81% |

Gráfica No. 13





Análisis:

En promedio, los encuestados expresaron que un 24% de las ideas aportadas por el personal de la institución son implementadas para la generación y/o seguimiento de un producto o servicio nuevo o ya existente, lo cual es una proporción muy poco significativa en comparación del total de la población encuestada.

1.2 CAPITAL ESTRUCTURAL

Pregunta No. 14

¿A qué Áreas o Departamentos de la institución están dirigidas mayoritariamente las políticas de capacitación de personal?

Objetivo:

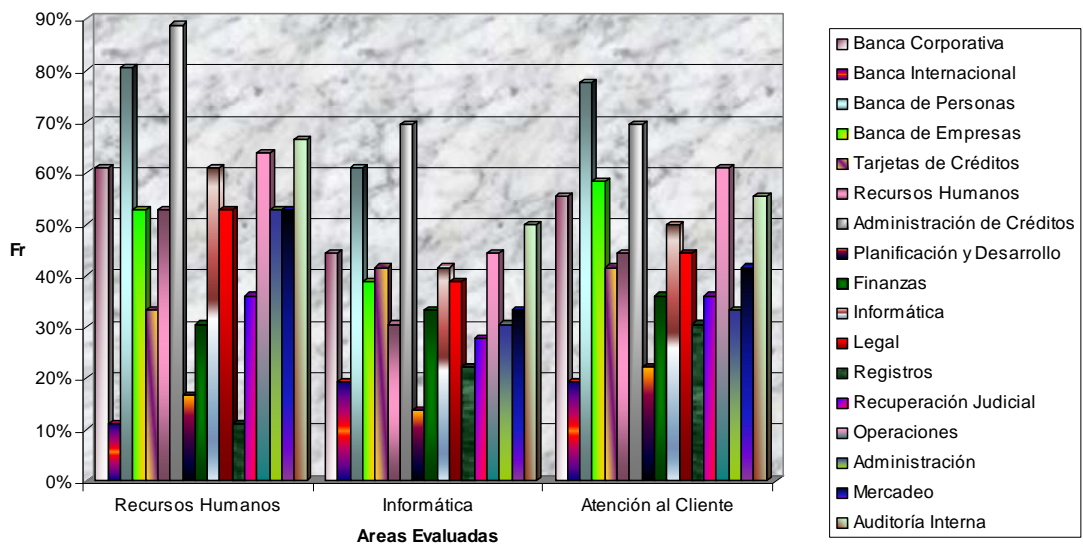
Conocer si existe la política de capacitación y desarrollo para cada área o departamento dentro de la institución.

Tabla No.14

Política de Capacitación y Desarrollo por Área

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|----------------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Banca Corporativa | 7 | 61% | 5 | 44% | 7 | 56% |
| Banca Internacional | 1 | 11% | 2 | 19% | 2 | 19% |
| Banca de Personas | 10 | 81% | 7 | 61% | 9 | 78% |
| Banca de Empresas | 6 | 53% | 5 | 39% | 7 | 58% |
| Tarjetas de Créditos | 4 | 33% | 5 | 42% | 5 | 42% |
| Recursos Humanos | 6 | 53% | 4 | 31% | 5 | 44% |
| Administración de Créditos | 11 | 89% | 8 | 69% | 8 | 69% |
| Planificación y Desarrollo | 2 | 17% | 2 | 14% | 3 | 22% |
| Finanzas | 4 | 31% | 4 | 33% | 4 | 36% |
| Informática | 7 | 61% | 5 | 42% | 6 | 50% |
| Legal | 6 | 53% | 5 | 39% | 5 | 44% |
| Registros | 1 | 11% | 3 | 22% | 4 | 31% |
| Recuperación Judicial | 4 | 36% | 3 | 28% | 4 | 36% |
| Operaciones | 8 | 64% | 5 | 44% | 7 | 61% |
| Administración | 6 | 53% | 4 | 31% | 4 | 33% |
| Mercadeo | 6 | 53% | 4 | 33% | 5 | 42% |
| Auditoría Interna | 8 | 67% | 6 | 50% | 7 | 56% |

Gráfica No. 14





Análisis:

Según la gráfica, en promedio un 76% consideró es capacitado por áreas y departamento, mayormente se capacita el área de administración de crédito; un 57% que capacitan en auditoria interna; un 56% en operaciones. Mientras que un 17% dijo no se capacitan por departamento y el área que menos se capacita es Banca Internacional; un 18% contestó planificación y Desarrollo.

Pregunta No. 15

¿Considera Usted que las políticas de administración del Recurso Humano son adecuadas, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la institución?

Objetivo:

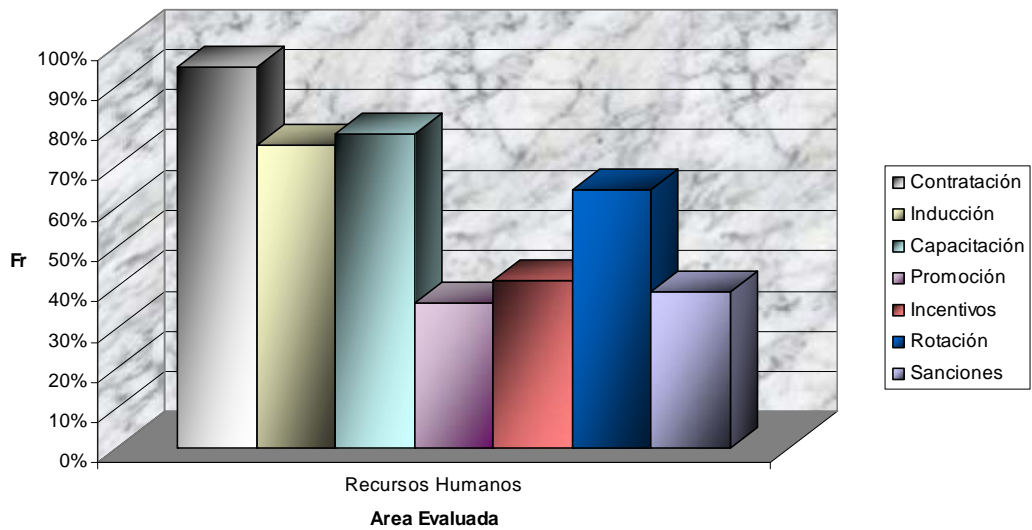
Verificar si las políticas, funciones y procedimientos han sido desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Tabla No. 15

Políticas de Administración del Recurso Humano que se Consideran Adecuadas a la Institución

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | |
|--------------------|------------------|-----|
| | Fa | Fr |
| Contratación | 11 | 94% |
| Inducción | 9 | 75% |
| Capacitación | 9 | 78% |
| Promoción | 4 | 36% |
| Incentivos | 5 | 42% |
| Rotación | 8 | 64% |
| Sanciones | 5 | 39% |

Gráfica No. 15



Análisis:

El 94% de la población encuestada considera que las políticas han sido desarrolladas de acuerdo a sus necesidades en contratación; un 78% en Inducción; mientras que un 36% considera que las políticas no son adecuadas en promoción y un 39% en Sanciones.



Pregunta No. 16

¿Conoce Usted la estructura jerárquica y funcional de la Institución?

Objetivo:

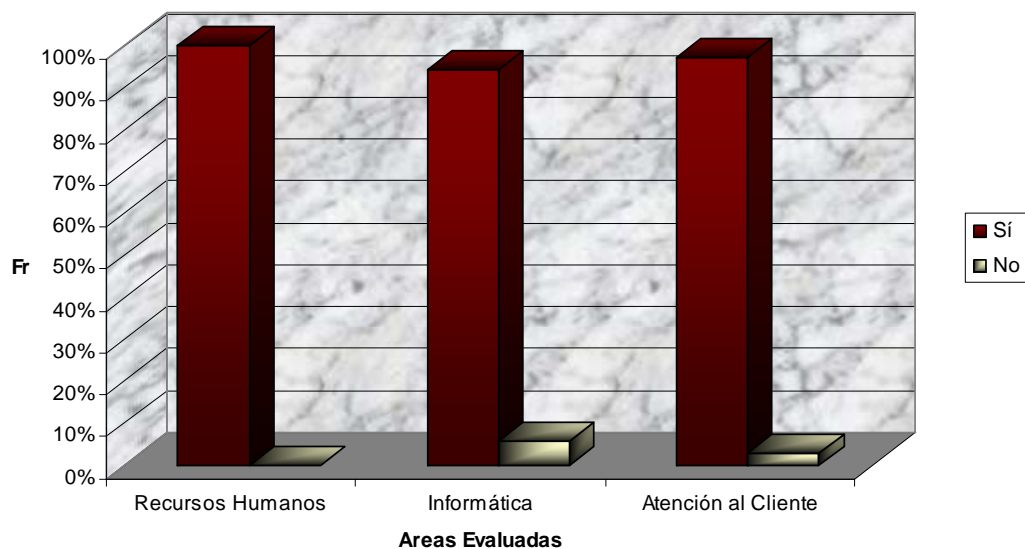
Verificar si el personal tiene conocimiento del organigrama de la Institución.

Tabla No. 16

Conocimiento del Organigrama por parte del Personal

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 12 | 100% | 11 | 92% | 12 | 100% |
| No | 0 | 0% | 1 | 8% | 0 | 0% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 16





Análisis:

Un promedio del 97% contestó tener conocimiento del organigrama de la empresa, mientras que un 3% dijo desconocer la existencia de este.

Pregunta No. 17

¿Cuenta la institución con políticas que regulen las adquisiciones, actualizaciones y sustituciones de software y hardware?

Objetivo:

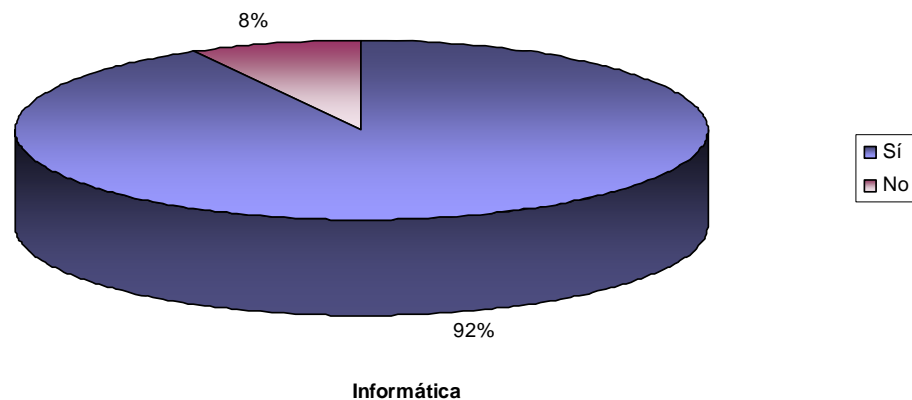
Conocer la existencia de políticas de adquisiciones, actualizaciones y sustituciones de equipo software y hardware.

Tabla No.17

Políticas de Adquisiciones, Actualizaciones y Sustituciones de Software y Hardware

| Condición | Informática | |
|-----------|-------------|------|
| | Fa | Fr |
| Sí | 11 | 92% |
| No | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% |

Gráfica No. 17



Análisis:

El 92% del total encuestado contestó tener conocimiento sobre políticas de adquisiciones de software y hardware; sin embargo, un 8% aún desconoce de la existencia de las mismas.

Pregunta No. 18

¿Son registrados en el Centro Nacional de Registros los sistemas de información computarizados desarrollados al interior de la institución?

Objetivo:

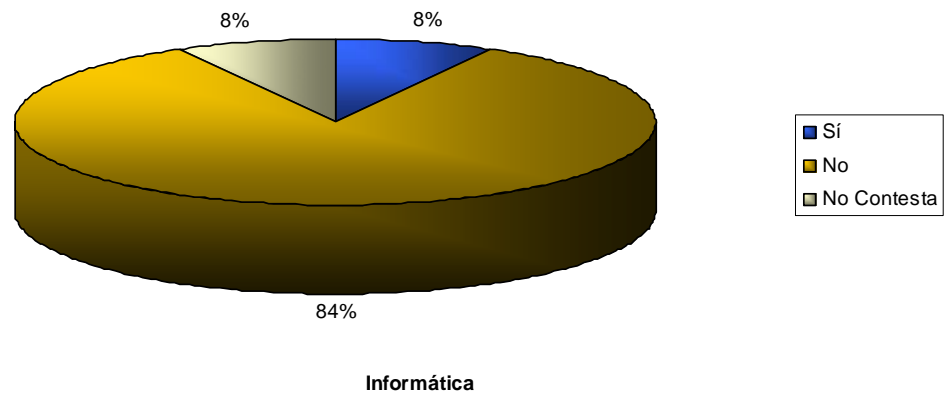
Conocer si la Institución inscribe en el Centro Nacional de Registros los sistemas desarrollados internamente.

Tabla No.18

Registro de Sistemas en el C.N.R.

| Condición | Informática | |
|-------------|-------------|------|
| | Fa | Fr |
| Sí | 1 | 8% |
| No | 10 | 84% |
| No Contesta | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% |

Gráfica No. 18



Análisis:

El 84% del personal contestó que no se inscriben los sistemas de información en el C.N.R., entre tanto un 8% dijo no saber si este procedimiento se realizaba dentro de la institución y una proporción igual prefirió abstenerse a responder, pues desconocían el hecho.



Pregunta No. 19

¿Considera Usted que las políticas, funciones y procedimientos son adecuados, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

Objetivo:

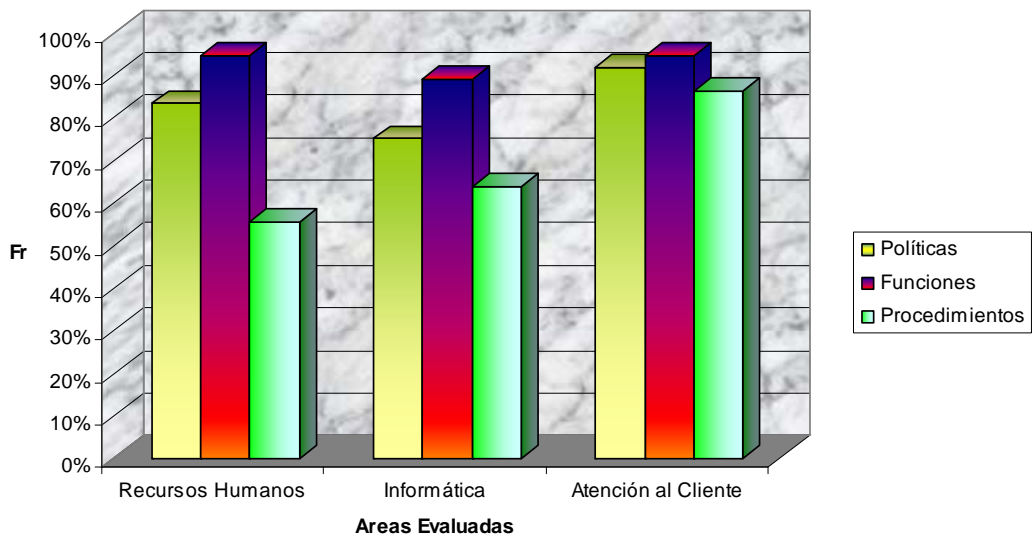
Verificar si las políticas, funciones y procedimientos han sido desarrolladas de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Tabla No.19

Políticas, Funciones y Procedimientos Adecuadas a la Institución

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|--------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Políticas | 10 | 83% | 9 | 75% | 11 | 92% |
| Funciones | 11 | 94% | 11 | 89% | 11 | 94% |
| Procedimientos | 7 | 56% | 8 | 64% | 10 | 86% |

Gráfica No. 19





Análisis:

Sobre lo adecuado de las políticas, funciones y procedimientos de conformidad a las necesidades de la institución, las empresas encuestadas respondieron de manera afirmativa en un 83%, 92% y 69%, respectivamente. El complemento a cada aspecto evaluado corresponde a la posibilidad de una revisión, reorientación y/o mejora de las políticas, funciones y procedimientos establecidos por la Administración.

Pregunta No. 20

¿Con que frecuencia se verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos de la institución?

Objetivo:

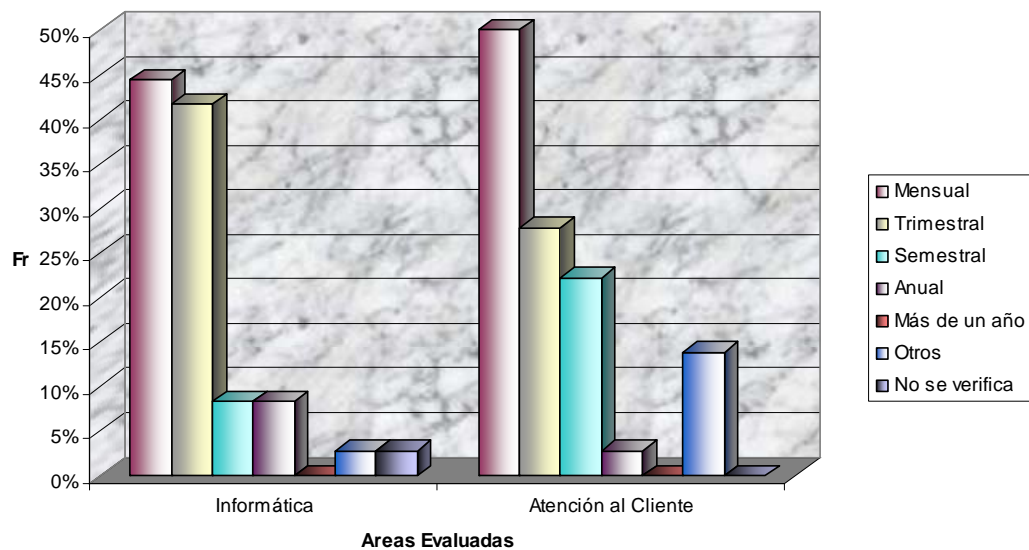
Conocer si la institución cuenta con controles para verificar el cumplimiento de políticas, funciones y procedimientos, y si los tiene, saber con que frecuencia lo hace.

Tabla No.20

Cumplimiento de Políticas

| Condición | Informática | | Atención al Cliente | |
|----------------|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Mensual | 5 | 44% | 6 | 50% |
| Trimestral | 5 | 42% | 3 | 28% |
| Semestral | 1 | 8% | 3 | 22% |
| Anual | 1 | 8% | 0 | 3% |
| Más de un año | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 3% | 2 | 14% |
| No se verifica | 0 | 3% | 0 | 0% |

Gráfica No. 20



Análisis:

Según respuestas obtenidas, un promedio del 47% verifica mensualmente que las políticas se cumplan; un 35% lo hace trimestralmente; mientras que un 6% lo verifica anualmente.



Pregunta No. 21

¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por unidad o departamento?

Objetivo:

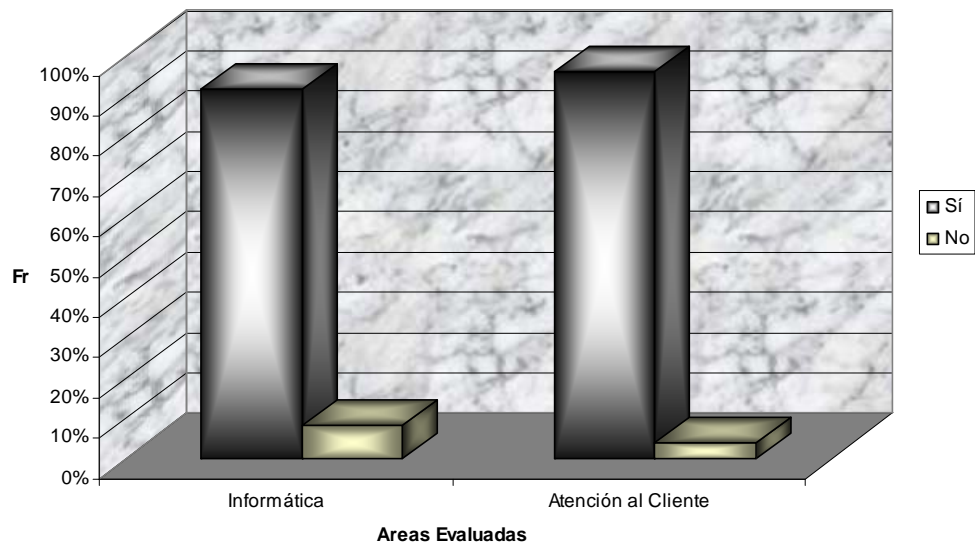
Conocer si se manejan reportes gerenciales en relación a los costos, gastos e ingresos por unidad o Departamento.

Tabla No.21

Reportes Gerenciales por Departamento

| Condición | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 11 | 92% | 11 | 92% |
| No | 1 | 8% | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 21





Análisis:

Un promedio del 92% conoce que la administración cuenta con reportes gerenciales por unidad o departamento, mientras que un 8% desconoce y/o se abstiene a comentar sobre dicha situación.

Pregunta No. 22

¿Cuenta la Administración con planes preventivos y correctivos para el mantenimiento y/o mejoras en los sistemas informáticos de la institución?

Objetivo:

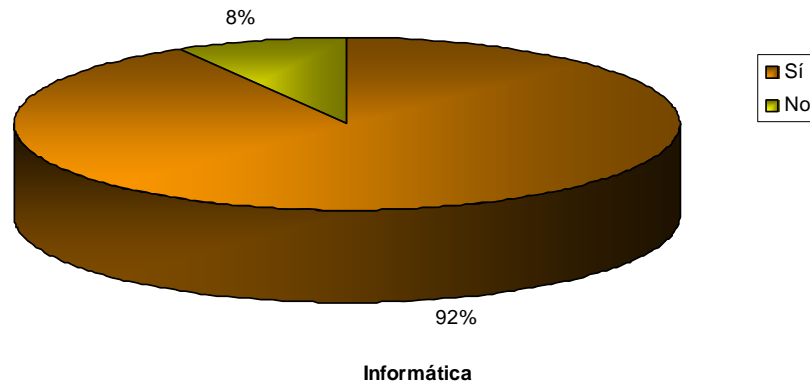
Verificar si la Institución cuenta con planes de contingencia contra las fallas en los sistemas de información computarizada.

Tabla No.22

Planes de Contingencia contra Fallas en los Sistemas

| Condición | Informática | |
|-----------|-------------|------|
| | Fa | Fr |
| Sí | 11 | 92% |
| No | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% |

Gráfica No. 22



Análisis:

Según los resultados obtenidos el 92% contestó que se cuentan con planes de contingencia ante posibles fallas en los sistemas de información, el restante 8% dijo desconocer si se tienen dichos planes y otro grupo de la misma proporción aseguró los Bancos no tienen adoptadas estas medidas.

Pregunta No. 23

¿Tiene la Administración como política la distribución por escrito de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo?

Objetivo:

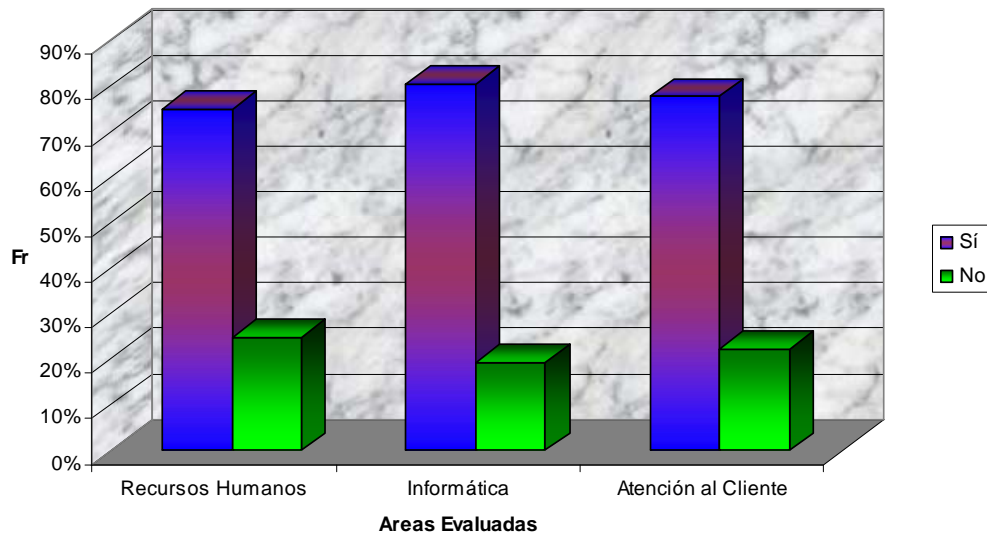
Conocer si le es facilitado al personal, los manuales de funciones y procedimientos en forma escrita, para desempeñar eficazmente sus actividades.

Tabla No.23

Entrega de Manuales por Escrito a lo Empleados

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 9 | 75% | 10 | 83% | 9 | 75% |
| No | 3 | 25% | 2 | 17% | 3 | 25% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 23



Análisis:

De las tres áreas evaluadas, un promedio del 78% consideró que se le han facilitado por escrito los



procedimientos del puesto de trabajo, entre tanto, un 22% confirmó nunca haber recibido dichos documentos en la presentación mencionada.

Pregunta No. 24

¿Se han presentado fallas o errores en el sistema informático que hayan dañado las bases de datos o dificultado su procesamiento?

Objetivo:

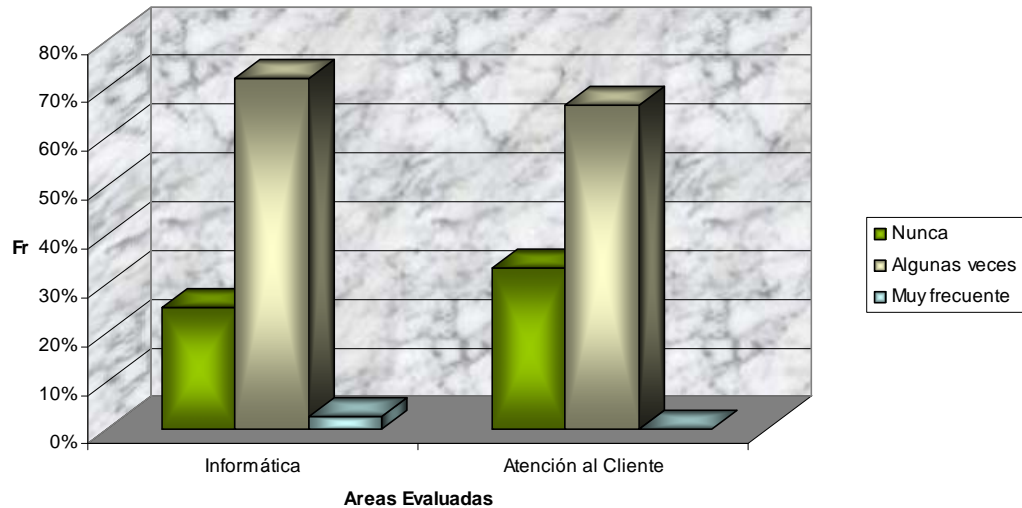
Verificar el correcto funcionamiento del sistema informático.

Tabla No.24

Fallas en los Sistemas de Información

| <i>Aspectos Evaluados</i> | <i>Informática</i> | | <i>Atención al Cliente</i> | |
|---------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Nunca</i> | 3 | 25% | 4 | 33% |
| <i>Algunas veces</i> | 9 | 75% | 8 | 67% |
| <i>Muy frecuente</i> | 0 | 0% | 0 | 0% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 24



Análisis:

Un promedio del 71% consideró que se presentan algunas fallas en los sistemas de información, un 29% considera que nunca se presentan fallas y un 1% manifestó que frecuentemente falla el sistema.

Pregunta No. 25

¿Cual es el margen máximo de tiempo que la administración ha definido para el procesamiento de la información?

Objetivo:

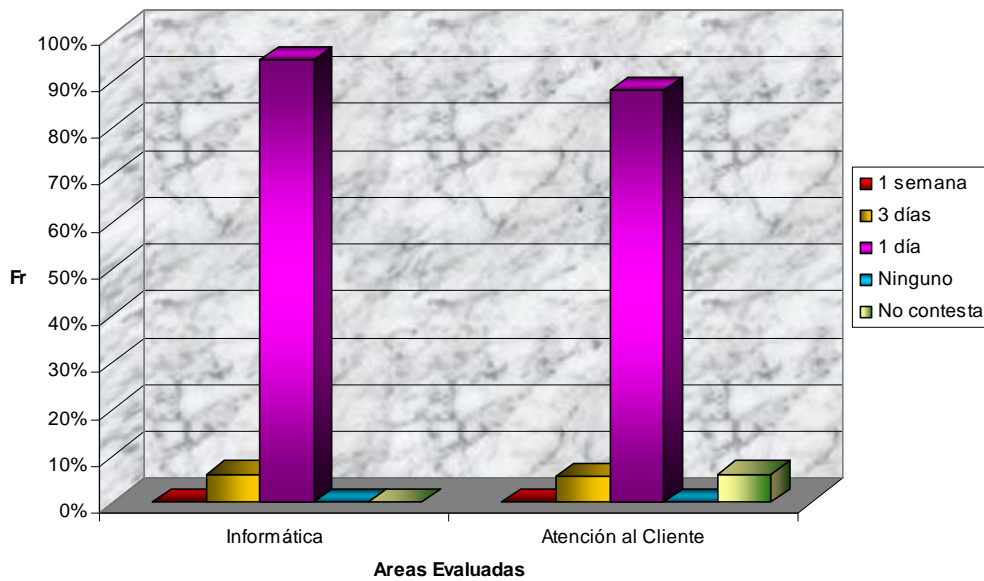
Conocer que tan exigente y/o flexible es la institución para que el personal cumpla con las funciones asignadas.

Tabla No.25

Tiempo para Proceso de Datos

| Condición | Informática | | Atención al Cliente | |
|-------------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr |
| 1 semana | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 3 días | 1 | 8% | 1 | 8% |
| 1 día | 11 | 92% | 10 | 84% |
| Ninguno | 0 | 0% | 0 | 0% |
| No contesta | 0 | 0% | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 25



Análisis:

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, en promedio el 88% contestó que deben actualizar la información de forma diaria; mientras que un 1% no contestó a dicha interrogante.



Pregunta No. 26

¿Con que frecuencia se hacen nuevas adquisiciones de sistemas informáticos y/o hardware?

Objetivo:

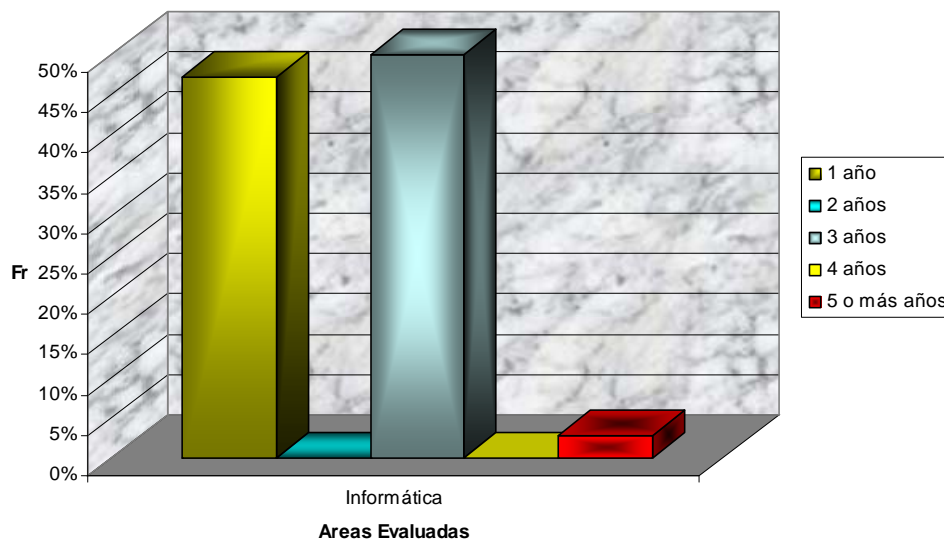
Verificar el tiempo estimado de cambio del software o hardware en la institución.

Tabla No.26

Frecuencia en Adquisiciones de Sistema Informático y/o Hardware

| Condición | Informática | |
|--------------|-------------|------|
| | Fa | Fr |
| 1 año | 6 | 50% |
| 2 años | 0 | 0% |
| 3 años | 6 | 50% |
| 4 años | 0 | 0% |
| 5 o más años | 0 | 0% |
| Totales | 12 | 100% |

Gráfica No. 26





Análisis:

El 50% consideró que los sistemas duran un aproximado de 3 años y una misma proporción dijo que solamente duran un año.

Pregunta No. 27

¿Actualmente se está desarrollando algún sistema informático o se está desarrollando un plan para la sustitución del sistema en uso?

Objetivo:

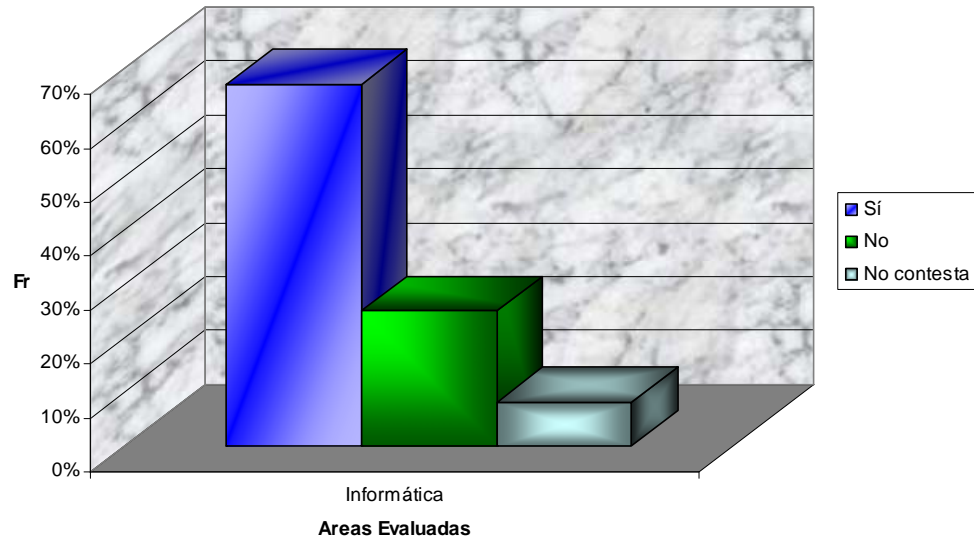
Conocer si la Administración ha considerado la sustitución del sistema informático a corto o mediano plazo.

Tabla No.27

Consideración en Sustitución del Sistema Informático

| <i>Condición</i> | <i>Informática</i> | |
|--------------------|--------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Sí</i> | 8 | 67% |
| <i>No</i> | 3 | 25% |
| <i>No contesta</i> | 1 | 8% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% |

Gráfica No. 27



Análisis:

El 67% de las personas encuestadas expresó que en la actualidad se está desarrollando un sistema de cómputo; mientras que un 8% no contestó por no conocer al respecto.

Pregunta No. 28

¿Se evalúa el rendimiento de las Áreas o Departamentos que gozan preferentemente las políticas de capacitación?

Objetivo:

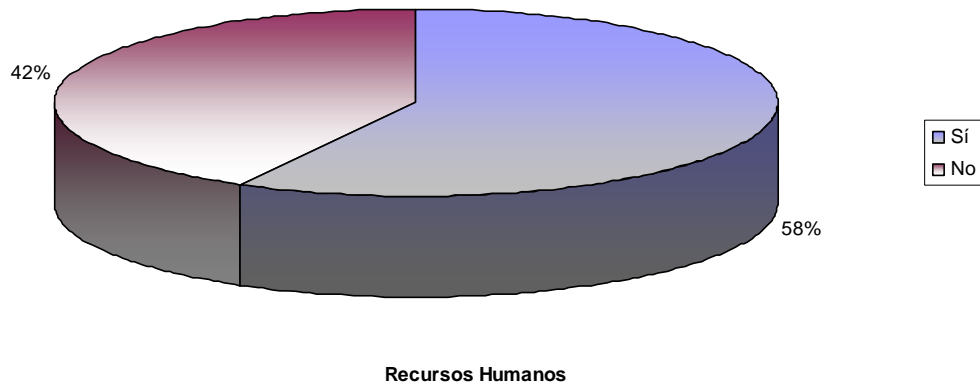
Conocer si se evalúa el rendimiento del personal de las Áreas o Departamentos que gozan preferentemente de las políticas de capacitación de la Institución.

Tabla No.28

Evaluación de Rendimiento de Personal que Goza de Capacitaciones

| <i>Condición</i> | <i>Recursos Humanos</i> | |
|------------------|-------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Sí</i> | 7 | 58% |
| <i>No</i> | 5 | 42% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% |

Gráfica No. 28



Análisis:

El 58% de la población encuestada contestó que si se evalúa el rendimiento del personal que goza preferentemente de políticas de capacitación, mientras que un 42% dijo que no se evalúa, o cuando menos desconocer si esto es llevado a cabo.



1.3 CAPITAL RELACIONAL

Pregunta No. 29

¿Cuántos productos y/o servicios nuevos se diseñaron e implementaron durante el segundo semestre del año 2004?

Objetivo:

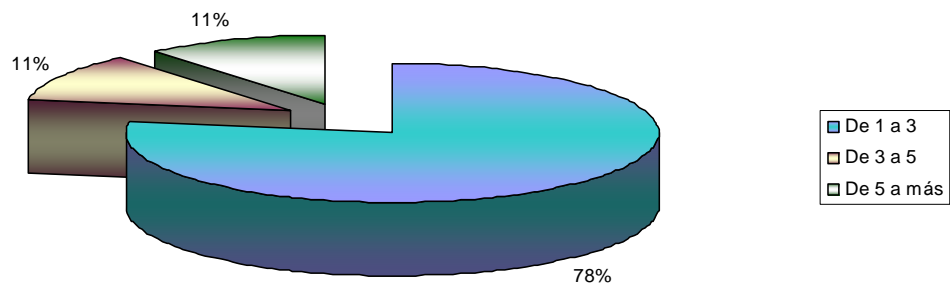
Conocer el crecimiento del volumen de la institución, en cuanto a productos y/o servicios

Tabla No. 29

Productos y/o Servicios Nuevos Diseñados Durante el Segundo Semestre del 2004

| Condición | Atención al Cliente | |
|------------|---------------------|------|
| | Fa | Fr |
| De 1 a 3 | 9 | 75% |
| De 3 a 5 | 2 | 17% |
| De 5 a más | 1 | 8% |
| Totales | 12 | 100% |

Gráfica No. 29



Atención al Cliente



Análisis:

De las instituciones encuestadas, en términos generales puede apreciarse que la mayoría de bancos desarrollaron durante el segundo semestre del año 2004 de 1 a 3 productos y/o servicios, representado por el 75%, otro grupo de encuestados representado por el 17% comentó que ellos habían desarrollado de 3 a 5 y una escasa y mínima proporción complementada por el 8% dijo habían desarrollado más de 5 productos y/o servicios.

Pregunta No. 30

¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por producto y/o servicio?

Objetivo:

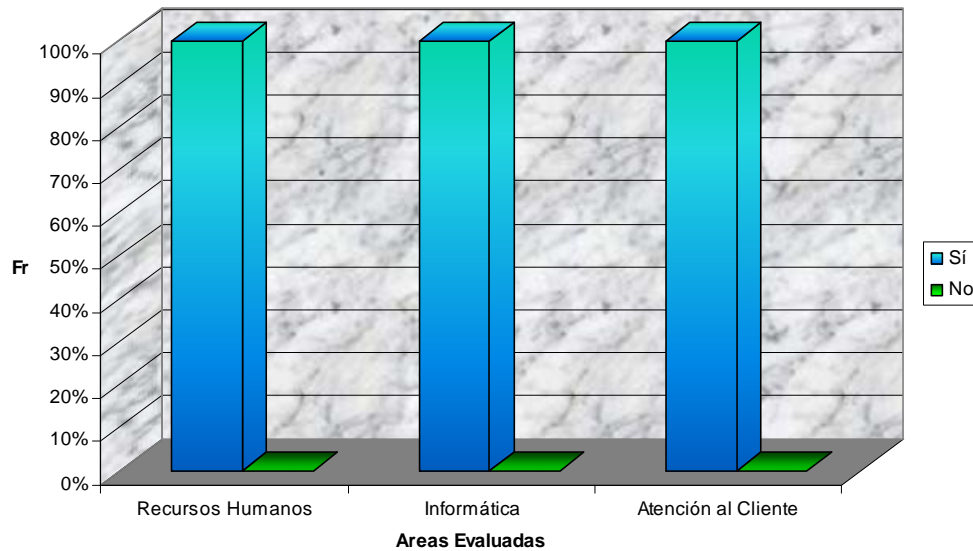
Conocer si se manejan reportes gerenciales en relación a los costos, gastos e ingresos por producto o servicio.

Tabla No. 30

Información Relativa a Resultados Económicos por Producto y/o Servicio

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |
| No | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 30



Análisis:

De la población encuestada, en su totalidad las instituciones cuentan con información relativa a reportes gerenciales en relación a los costos, gastos e ingresos por productos y/o servicios.

Pregunta No. 31

¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios?

Objetivo:

Verificar si existen controles que permitan el mantenimiento de políticas de diseño, promoción y

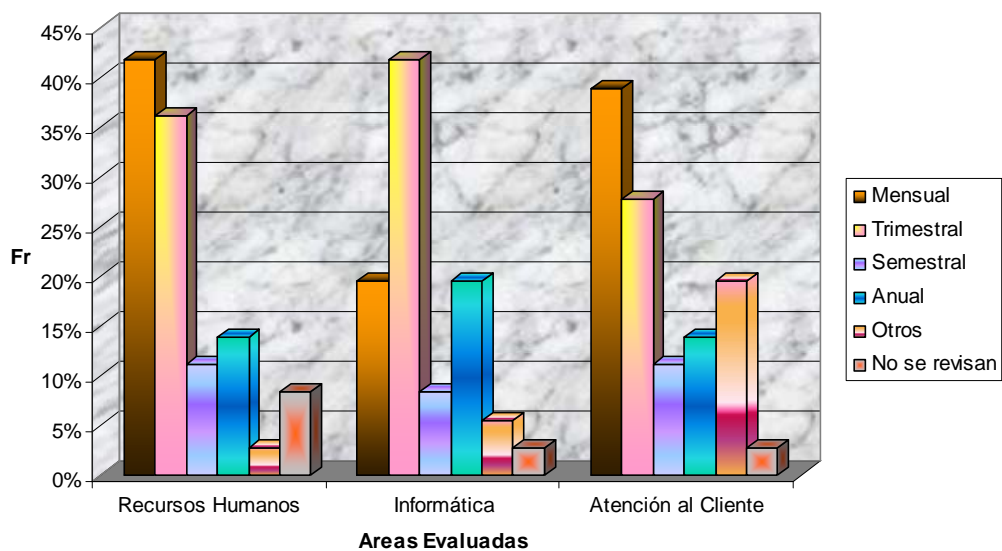
colocación de productos y/o servicios y verificar la frecuencia con que se realiza.

Tabla No. 31

Revisión y Actualización de Políticas de Diseño,
Promoción y Colocación de Productos y/o Servicios

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|---------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Mensual | 5 | 42% | 2 | 19% | 5 | 39% |
| Trimestral | 4 | 36% | 5 | 42% | 3 | 28% |
| Semestral | 1 | 11% | 1 | 8% | 1 | 11% |
| Anual | 2 | 14% | 2 | 19% | 2 | 14% |
| Otros | 0 | 3% | 1 | 6% | 2 | 19% |
| No se revisan | 1 | 8% | 0 | 3% | 0 | 3% |

Gráfica No. 31



Análisis:

Las revisiones y actualizaciones de políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios, se



hacen primordialmente de forma trimestral, con un promedio del 35% y un 34% afirman que se llevan a cabo mensualmente.

Pregunta No. 32

¿Qué medios se utilizan para medir el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los productos y/o servicios que ofrece la institución?

Objetivo:

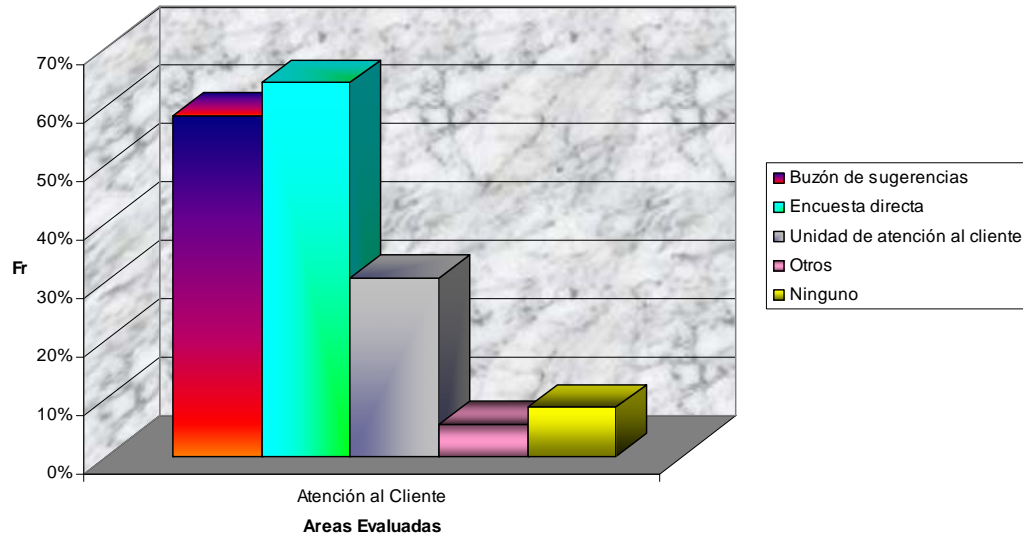
Conocer el instrumento que utiliza la institución para medir la satisfacción de los clientes.

Tabla No. 32

Medios o Instrumentos para Medir el Nivel de Satisfacción de los Clientes

| <i>Aspectos Evaluados</i> | <i>Atención al Cliente</i> | |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Buzón de sugerencias</i> | 7 | 58% |
| <i>Encuesta directa</i> | 8 | 64% |
| <i>Unidad de atención al cliente</i> | 4 | 31% |
| <i>Otros</i> | 1 | 6% |
| <i>Ninguno</i> | 1 | 8% |

Gráfica No. 32



Análisis:

Los medios que se utilizan para medir el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los productos y/o servicios que ofrecen las instituciones, prioritariamente es la encuesta directa, representando en promedio el 64%, mientras que el 58% utiliza Buzón de sugerencias y el 31% lo hace por medio de la Unidad de atención al cliente.

Pregunta No. 33

¿Sobre qué aspectos giran principalmente las observaciones de los clientes?



Objetivo:

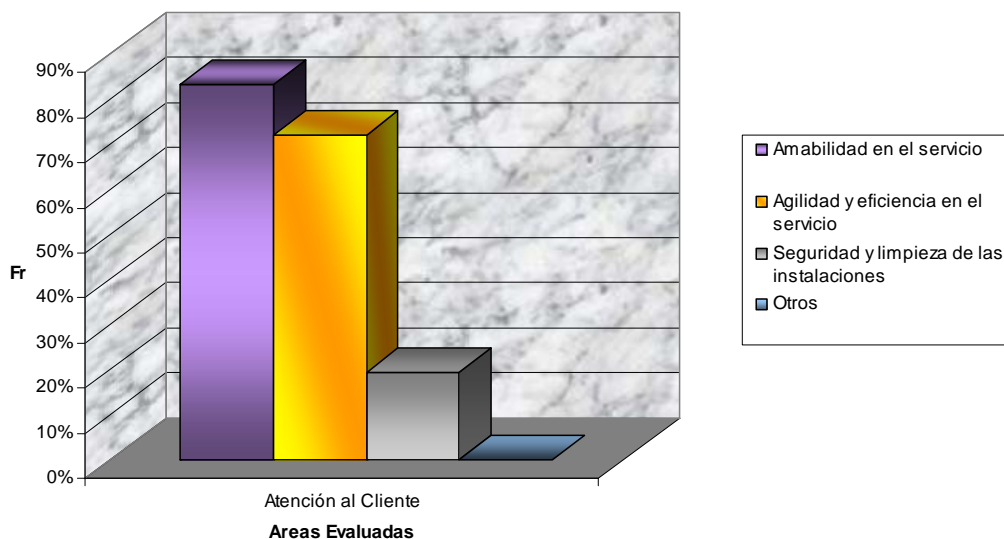
Conocer de primera mano que aspecto satisface más a los clientes, respecto del servicio brindado por la institución.

Tabla No. 33

Aspectos que Satisfacen a los Clientes, Respecto al Servicio Brindado por la Institución

| Aspectos Evaluados | Atención al Cliente | |
|---|---------------------|-----|
| | Fa | Fr |
| Amabilidad en el servicio | 10 | 83% |
| Agilidad y eficiencia en el servicio | 9 | 72% |
| Seguridad y limpieza de las instalaciones | 2 | 19% |
| Otros | 0 | 0% |

Gráfica No. 33





Análisis:

Los aspectos que satisfacen a los clientes, respecto al servicio brindado por las instituciones, prioritariamente es la amabilidad en el servicio, representando el 83%, mientras que el 72% Agilidad y eficiencia en el servicio y el 19% la seguridad y limpieza de las instalaciones.

Pregunta No. 34

¿Se cuenta con un Departamento o Unidad que dé seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Objetivo:

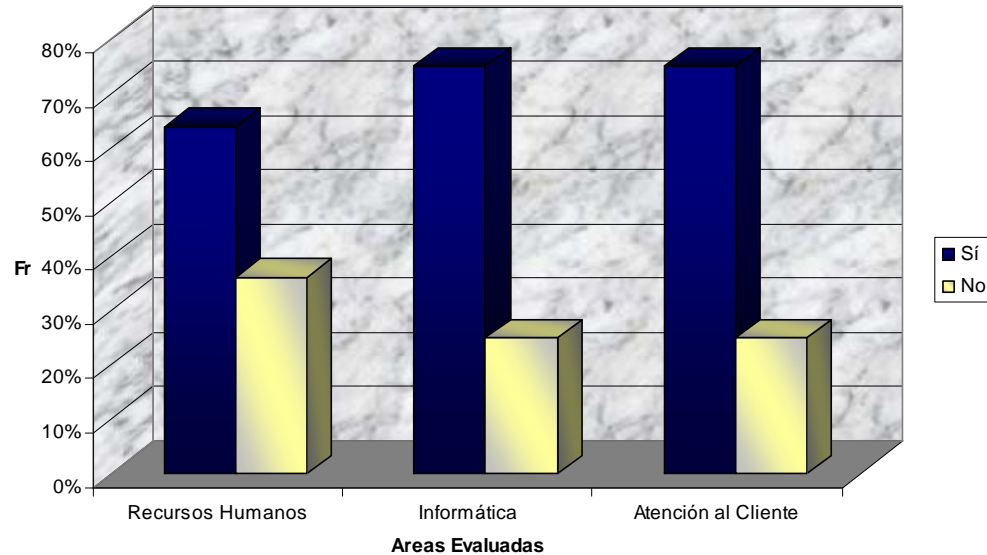
Verificar si se atienden las sugerencias recibidas de los clientes.

Tabla No. 34

Atención a las Sugerencias Recibidas de los Clientes

| <i>Condición</i> | <i>Recursos Humanos</i> | | <i>Informática</i> | | <i>Atención al Cliente</i> | |
|------------------|-------------------------|-----------|--------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Sí</i> | 8 | 67% | 9 | 75% | 9 | 75% |
| <i>No</i> | 4 | 33% | 3 | 25% | 3 | 25% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 34



Análisis:

En las áreas de Recursos Humanos, Informática y Atención al Cliente de la población total, afirman en forma mayoritaria, que existe un departamento o unidad que da seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes, en promedio esto representa el 72% y el 28 % indica que no existe tal departamento o unidad.

Pregunta No. 35

¿Qué tipo de información se prepara para analizar las observaciones de los clientes?

Objetivo:

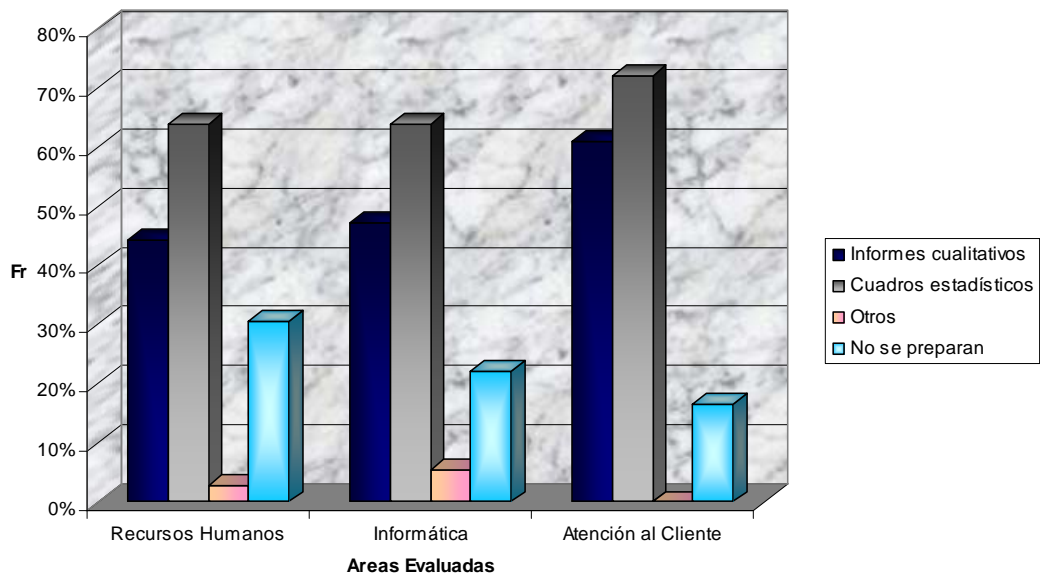
Conocer que tipo de reporte se emite para analizar las sugerencias u observaciones que hacen los clientes de la institución.

Tabla No. 35

Información para Análisis de las Sugerencias y Observaciones de los Clientes

| Aspectos Evaluados | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Informes cualitativos | 5 | 44% | 6 | 47% | 7 | 61% |
| Cuadros estadísticos | 8 | 64% | 8 | 64% | 9 | 72% |
| Otros | 0 | 3% | 1 | 6% | 0 | 0% |
| No se preparan | 4 | 31% | 3 | 22% | 2 | 17% |

Gráfica No. 35



Análisis:

El 67% de las instituciones manifiesta que las sugerencias y observaciones de los clientes son



analizadas mediante cuadros estadísticos, complementándose con informes cualitativos sobre la evaluación, seguimiento y resultados de la resolución o implementación de acciones sugeridas por los mismos. El 33% restante indicó que no hay un plan de atención y seguimiento a las observaciones hechas por los clientes.

Pregunta No. 36

¿Con qué periodicidad se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente?

Objetivo:

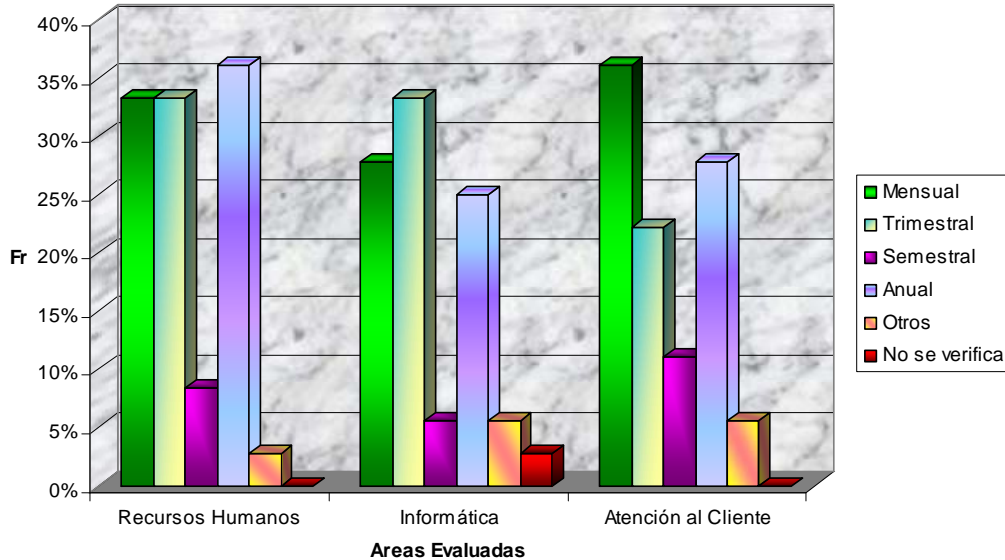
Medir la frecuencia con que se verifican las medidas correctivas que adopta la administración para mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

Tabla No. 36

Frecuencia de Verificación de Medidas Correctivas para el Grado de Satisfacción de los Clientes

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|----------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------------|-----|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Mensual | 4 | 33% | 3 | 28% | 4 | 36% |
| Trimestral | 4 | 33% | 4 | 33% | 3 | 22% |
| Semestral | 1 | 8% | 1 | 6% | 1 | 11% |
| Anual | 4 | 36% | 3 | 25% | 3 | 28% |
| Otros | 0 | 3% | 1 | 6% | 1 | 6% |
| No se verifica | 0 | 0% | 0 | 3% | 0 | 0% |

Gráfica No. 36



Análisis:

La periodicidad con que se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción de los clientes prioritariamente es de forma mensual, representando en promedio el 32%, mientras que el 30% de los bancos las llevan a cabo de forma trimestral o anual.

Pregunta No. 37

¿Considera que las políticas de promoción de productos y/o servicios han rendido los resultados esperados?

Objetivo:

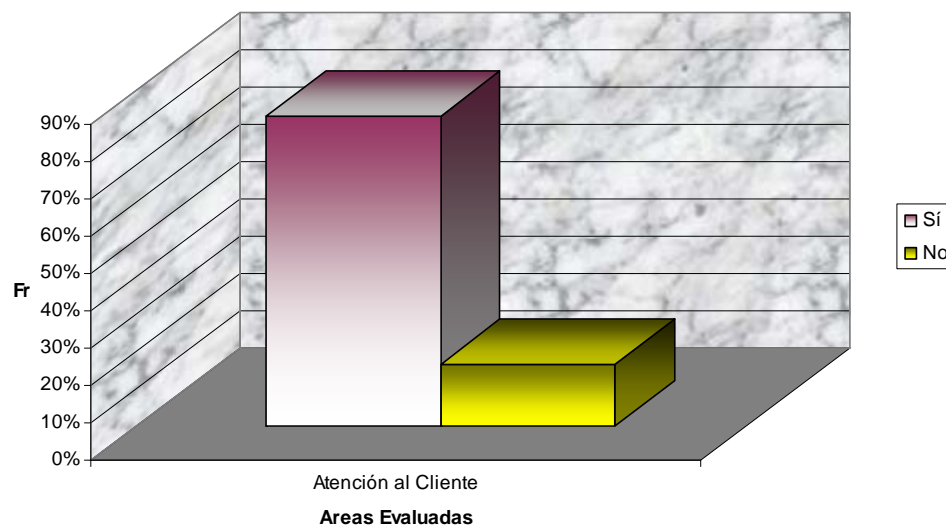
Verificar los resultados generados, bajo la adopción de políticas promoción adoptadas por la compañía.

Tabla No. 37

Rendimiento de los Resultados Esperados, de las Políticas de Promoción de Productos y /o Servicios

| <i>Condición</i> | <i>Atención al Cliente</i> | |
|------------------|----------------------------|-----------|
| | <i>Fa</i> | <i>Fr</i> |
| <i>Sí</i> | 10 | 83% |
| <i>No</i> | 2 | 17% |
| <i>Totales</i> | 12 | 100% |

Gráfica No. 37



Análisis:

El 83% de las políticas de promoción de productos y/o servicios han rendido los resultados esperados por las instituciones.

Pregunta No. 38

¿Considera que las políticas de promoción de productos y/o servicios son adecuadas a las expectativas de la institución?

Objetivo:

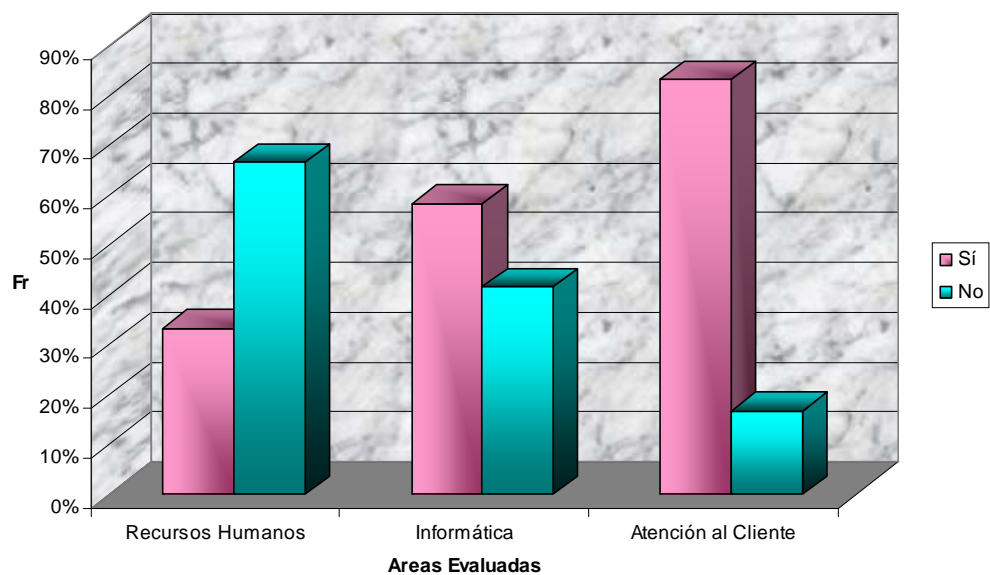
Verificar si las políticas de promoción de productos y servicios adoptadas han sido desarrolladas de acuerdo a las expectativas de la institución.

Tabla No. 38

Políticas de Promoción de Productos y/o Servicios
Adecuadas a las Expectativas de la Institución

| Condición | Recursos Humanos | | Informática | | Atención al Cliente | |
|-----------|------------------|------|-------------|------|---------------------|------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr |
| Sí | 4 | 33% | 7 | 58% | 10 | 83% |
| No | 8 | 67% | 5 | 42% | 2 | 17% |
| Totales | 12 | 100% | 12 | 100% | 12 | 100% |

Gráfica No. 38





Análisis:

En las áreas de Recursos Humanos, Informática y Atención al Cliente de la población total, afirman en forma mayoritaria, que las políticas de promoción de productos y servicios son adecuadas a las expectativas de la institución, en promedio esto representa el 58% y el 42% indica que no son adecuadas.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Cuestionario dirigido a: Personal del nivel Ejecutivo/Operativo del Área de Recursos Humanos

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y en esta oportunidad solicitamos su valiosa colaboración proporcionándonos la información requerida en el presente cuestionario; la cual será tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para elaborar nuestro trabajo de graduación titulado **”El capital intelectual, una herramienta de gestión para medir el valor de las empresas de servicios financieros bancarios de El Salvador”**.

Objetivo del Cuestionario:

Obtener información general de carácter cualitativo que permita concluir sobre la gestión del capital humano, estructural y relacional de la Institución.

Indicaciones: Marque con una “X” dentro del paréntesis para cada caso.

CAPITAL HUMANO

1. ¿Existe un nivel académico definido para la contratación de personal en cada puesto de trabajo?

Sí ()

No ()

2. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los empleados operativos del Banco?

- Bachiller ()

- Pre-grado ()

- Post-grado ()

3. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los Ejecutivos de la Institución?

- Pre-grado ()

- Post-grado ()



4. ¿Qué cualidades son evaluadas al momento de una nueva contratación?

- Seguridad ()
- Confianza ()
- Capacidad creadora ()
- Comunicación ()
- Relaciones interpersonales ()
- Experiencia ()
- Nivel académico ()
- Todas las anteriores ()

5. ¿Qué habilidades son mayormente calificadas o ponderadas por el Departamento de Recursos Humanos?

- Capacidad de decisión ()
- Competitividad ()
- Trabajo en equipo ()
- Trabajo bajo presión ()
- Cumplimiento de metas y objetivos ()

6. ¿En qué forma se evalúa el desempeño del personal en la institución?

- Oral (En forma de entrevista) ()
- Escrito ()
- Observación o referencia (Consulta a sus superiores) ()

7. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal Ejecutivo?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se realizan evaluaciones ()

8. ¿Qué aspectos son considerados en la evaluación de desempeño del personal?

- Cumplimiento de metas y objetivos ()
- Aprovechamiento óptimo de recursos ()
- Delegación / Subordinación ()
- Iniciativa, creatividad e interés ()
- Relaciones laborales ()



9. ¿Reciben los empleados de la Institución capacitación constante sobre?:

- Informática ()
- NIIF ()
- Operaciones Bancarias ()
- Ley de Bancos ()
- Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero ()
- Operaciones Bursátiles ()
- Finanzas Internacionales ()
- ISO 9000 ()
- Atención y Servicio al Cliente ()
- Otros ()
- No se capacita al personal ()

Comente brevemente si contesto otros:

10. ¿El personal operativo de la institución está capacitado para realizar funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo?

Sí () No ()

11. ¿Se toman en cuenta las ideas que surgen de los empleados operativos de la institución, para la venta o prestación de algún producto y/o servicio?

Sí () No ()

12. ¿Qué aspectos se incluyen principalmente en las ideas nuevas que aportan los empleados de la institución?

- Finanzas ()
- Promoción y colocación ()
- Administración ()
- Sistemas Informáticos ()
- Operaciones ()
- Otros ()

Si su respuesta es otros, comente brevemente:



13. ¿Qué porcentaje de las ideas que aportan los empleados son llevadas a cabo?

- 1. 25% ()
- 2. 50% ()
- 3. 75% ()
- 4. 100% ()

CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿A qué Áreas o Departamentos de la institución están dirigidas mayoritariamente las políticas de capacitación de personal?

- Banca Corporativa ()
- Banca Internacional ()
- Banca de Personas ()
- Banca de Empresas ()
- Tarjetas de Créditos ()
- Recursos Humanos ()
- Administración de Créditos ()
- Planificación y Desarrollo ()
- Finanzas ()
- Informática ()
- Legal ()
- Registros ()
- Recuperación Judicial ()
- Operaciones ()
- Administración ()
- Mercadeo ()
- Auditoria Interna ()

2. ¿Considera Usted que las políticas de administración del Recurso Humano son adecuadas, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la institución?

- Contratación Sí () No ()
- Inducción Sí () No ()
- Capacitación Sí () No ()
- Promoción Sí () No ()
- Incentivos Sí () No ()
- Rotación Sí () No ()
- Sanciones Sí () No ()

Si su respuesta es No, en qué aspectos considera que puede mejorarse?



3. ¿Conoce Usted la estructura jerárquica y funcional de la Institución?

Sí () No ()

4. ¿Tiene la Administración como política la distribución por escrito de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo?

Sí () No ()

5. ¿Se verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos establecidos por la Administración?

Sí () No ()

6. ¿Considera Usted que las políticas, funciones y procedimientos son adecuados, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

| | | |
|------------------|--------|--------|
| - Políticas | Sí () | No () |
| - Funciones | Sí () | No () |
| - Procedimientos | Sí () | No () |

7. ¿Se evalúa el rendimiento de las Áreas o Departamentos que gozan preferentemente las políticas de capacitación?

Sí () No ()

CAPITAL RELACIONAL

1. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por producto y/o servicio?

Sí () No ()



2. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se revisan ()

3. ¿Se cuenta con un Departamento o Unidad que dé seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Sí () No ()

4. ¿Qué tipo de información se prepara para analizar las observaciones de los clientes?

- Informes cualitativos ()
- Cuadros estadísticos ()
- Otros ()
- No se preparan ()

5. ¿Con qué periodicidad se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se verifica ()

Si su respuesta es otros, especifique:

6. ¿Considera que las políticas de promoción de productos son adecuadas a las expectativas de la institución?

Sí () No ()



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario dirigido a: Personal del nivel Ejecutivo/Operativo del Área de Informática

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y en esta oportunidad solicitamos su valiosa colaboración proporcionándonos la información requerida en el presente cuestionario; la cual será tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para elaborar nuestro trabajo de graduación titulado **”El capital intelectual, una herramienta de gestión para medir el valor de las empresas de servicios financieros bancarios de El Salvador”**.

Objetivo del Cuestionario:

Obtener información general de carácter cualitativo que permita concluir sobre la gestión del capital humano, estructural y relacional de la Institución.

Indicaciones: Marque con una “X” dentro del paréntesis para cada caso.

CAPITAL HUMANO

1. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los empleados operativos del Banco?

- Bachiller ()
- Pre grado ()
- Post grado ()

2. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los ejecutivos de la Institución?

- Pre grado ()
- Post grado ()

3. ¿En qué forma se evalúa el desempeño del personal en la institución?

- Oral (En forma de entrevista) ()
- Escrito ()
- Observación o referencia (Consulta a sus superiores) ()



4. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal ejecutivo?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se realizan evaluaciones ()

5. ¿Reciben los empleados de la Institución capacitación constante sobre?:

- Informática ()
- NIIF ()
- Operaciones Bancarias ()
- Ley de Bancos ()
- Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero ()
- Operaciones Bursátiles ()
- Finanzas Internacionales ()
- ISO 9000 ()
- Atención y Servicio al Cliente ()
- Otros ()
- No se capacita al personal ()

Comente brevemente si contesto otros:

6. ¿El personal operativo de la institución está capacitado para realizar funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo?

Sí () No ()

7. ¿Se toman en cuenta las ideas que surgen de los empleados operativos o ejecutivos de la institución, para la venta o prestación de algún producto o servicio?

Sí () No ()

8. ¿Qué porcentaje de ideas que aportan los empleados son llevadas a cabo?

- 1. 25% ()
- 2. 50% ()
- 3. 75% ()
- 4. 100% ()



9. ¿A qué Áreas o Departamentos de la institución están dirigidas mayoritariamente las políticas de capacitación de personal?

- Banca Corporativa ()
- Banca Internacional ()
- Banca de Personas ()
- Banca de Empresas ()
- Tarjetas de Créditos ()
- Recursos Humanos ()
- Administración de Créditos ()
- Planificación y Desarrollo ()
- Finanzas ()
- Informática ()
- Legal ()
- Registros ()
- Recuperación Judicial ()
- Operaciones ()
- Administración ()
- Mercadeo ()
- Auditoria Interna ()

CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿Conoce Usted la estructura jerárquica y funcional de la Institución?

Sí () No ()

2. ¿Cuenta la Institución con políticas que regulen las adquisiciones, actualizaciones y sustituciones de software y hardware?

Sí () No ()

3. ¿Son registrados en el Centro Nacional de Registros los sistemas de información computarizados desarrollados al interior de la Institución?

Sí () No ()

4. ¿Considera Usted que las políticas, funciones y procedimientos son adecuados, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

- Políticas Sí () No ()
- Funciones Sí () No ()



- Procedimientos Sí () No ()

5. ¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos de la institución?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Mas de un año ()
- Otros ()
- No se verifica ()

6. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por Unidad o Departamento?

Sí () No ()

7. ¿Cuenta la Administración con planes preventivos y correctivos para el mantenimiento y/o mejoras en los sistemas informáticos de la institución?

Sí () No ()

8. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se revisan o actualizan ()

9. ¿Tiene la Administración como política la distribución por escrito de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo?

Sí () No ()



10. ¿Se han presentado fallas o errores en el sistema informático que hayan dañado las bases de datos o dificultado su procesamiento?

- Nunca ()
- Algunas Veces ()
- Muy Frecuente ()

11. ¿Cuál es el margen máximo de tiempo que la Administración ha definido para el procesamiento de la información?

- 1 semana () 3 días () 1 día () Ninguno ()

12. ¿Con que frecuencia se hacen nuevas adquisiciones de sistemas informáticos y/o hardware?

- 1 año () 2 años () 3 años () 4 años () 5 o más años ()

13. ¿Actualmente se está desarrollando algún sistema informático o se está diseñando un plan para la sustitución del sistema en uso?

- Sí () No ()

CAPITAL RELACIONAL

1. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por producto y/o servicio?

- Sí () No ()

2. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/servicios?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se revisan ()



3. ¿Se cuenta con un Departamento o Unidad que dé seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Sí ()

No ()

4. ¿Qué tipo de información se prepara para analizar las observaciones de los clientes?

- Informes cualitativos ()
- Cuadros estadísticos ()
- Otros ()
- No se preparan ()

5. ¿Con qué periodicidad se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se verifica ()

Si su respuesta es otros, especifique:

6. ¿Considera que las políticas de promoción de productos son adecuadas a las expectativas de la institución?

Sí ()

No ()



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Cuestionario dirigido a: Personal del nivel Ejecutivo/Operativo del Área de Servicio al Cliente

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y en esta oportunidad solicitamos su valiosa colaboración proporcionándonos la información requerida en el presente cuestionario; la cual será tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para elaborar nuestro trabajo de graduación titulado **”El capital intelectual, una herramienta de gestión para medir el valor de las empresas de servicios financieros bancarios de El Salvador”**.

Objetivo del Cuestionario:

Obtener información general de carácter cualitativo que permita concluir sobre la gestión del capital humano, estructural y relacional de la Institución.

Indicaciones: Marque con una “X” dentro del paréntesis para cada caso.

CAPITAL HUMANO

1. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los empleados operativos del Banco?

- Bachiller ()
- Pre-grado ()
- Post-grado ()

2. ¿Qué nivel académico poseen en su mayoría los Ejecutivos de la Institución?

- Pre grado ()
- Post grado ()

3. ¿En qué forma se evalúa el desempeño del personal en la institución?

- Oral (En forma de entrevista) ()
- Escrito ()
- Observación o referencia (Consulta a sus superiores) ()



4. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal ejecutivo?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se realizan evaluaciones ()

5. ¿Reciben los empleados de la Institución capacitación constante sobre?:

- Informática ()
- NIIF ()
- Operaciones Bancarias ()
- Ley de Bancos ()
- Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero ()
- Operaciones Bursátiles ()
- Finanzas Internacionales ()
- ISO 9000 ()
- Atención y Servicio al Cliente ()
- Otros ()
- No se capacita al personal ()

Comente brevemente si contesto otros:

6. ¿El personal operativo de la institución está capacitado para realizar funciones emergentes en ausencia de algún compañero de trabajo?

Sí () No ()

7. ¿Se toman en cuenta las ideas que surgen de los empleados operativos o ejecutivos de la institución, para la venta o prestación de algún producto o servicio?

Sí () No ()

8. ¿Qué porcentaje de ideas que aportan los empleados son llevadas a cabo?

- 1. 25% ()
- 2. 50% ()
- 3. 75% ()
- 4. 100% ()



9. ¿A qué Áreas o Departamentos de la institución están dirigidas mayoritariamente las políticas de capacitación de personal?

- Banca Corporativa ()
- Banca Internacional ()
- Banca de Personas ()
- Banca de Empresas ()
- Tarjetas de Créditos ()
- Recursos Humanos ()
- Administración de Créditos ()
- Planificación y Desarrollo ()
- Finanzas ()
- Informática ()
- Legal ()
- Registros ()
- Recuperación Judicial ()
- Operaciones ()
- Administración ()
- Mercadeo ()
- Auditoria Interna ()

CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿Conoce Usted la estructura jerárquica y funcional de la Institución?

Sí () No ()

2. ¿Considera Usted que las políticas, funciones y procedimientos son adecuados, suficientes y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

- Políticas Sí () No ()
- Funciones Sí () No ()
- Procedimientos Sí () No ()

3. ¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de las políticas, funciones y procedimientos de la institución?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Mas de un año ()
- Otros ()



- No se verifica ()

4. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por Unidad o Departamento?

Sí () No ()

5. ¿Tiene la Administración como política la distribución por escrito de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto de trabajo?

Sí () No ()

6. ¿Se han presentado fallas o errores en el sistema informático que hayan dañado las bases de datos o dificultado su procesamiento?

- Nunca ()
- Algunas Veces ()
- Muy Frecuente ()

7. ¿Cuál es el margen máximo de tiempo que la Administración ha definido para el procesamiento de la información?

1 semana () 3 días () 1 día () Ninguno ()

CAPITAL RELACIONAL

1. ¿Cuántos productos y/o servicios nuevos se diseñaron e implementaron durante el segundo semestre del año 2004?

- De 1 a 3 ()
- De 3 a 5 ()
- De 5 a más ()

2. ¿Cuenta la Administración con información relativa a los resultados económicos por producto y/o servicio?

Sí () No ()



3. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas de diseño, promoción y colocación de productos y/o servicios?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se revisan ()

4. ¿Qué medios se utilizan para medir el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los productos y/o servicios que ofrece la institución?

- Buzón de sugerencias ()
- Encuesta directa ()
- Unidad de Atención al Cliente ()
- Otros ()
- Ninguno ()

5. ¿Sobre qué aspectos giran principalmente las observaciones de los clientes?

- Amabilidad en el servicio ()
- Agilidad y eficiencia en el servicio ()
- Seguridad y limpieza de las instalaciones ()
- Otros ()

6. ¿Se cuenta con un Departamento o Unidad que dé seguimiento a los comentarios o sugerencias de los clientes?

Sí () No ()

7. ¿Qué tipo de información se prepara para analizar las observaciones de los clientes?

- Informes cualitativos ()
- Cuadros estadísticos ()
- Otros ()
- No se preparan ()

8. ¿Con qué periodicidad se verifican las medidas adoptadas por la administración para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente?

- Mensual ()



- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()
- Otros ()
- No se verifica ()

Si su respuesta es otros, especifique:

9. ¿Considera que las políticas de promoción de productos y/o servicios han rendido los resultados esperados?

Sí () No ()

10. ¿Considera que las políticas de promoción de productos y/o servicios son adecuadas a las expectativas de la institución?

Sí () No ()



GLOSARIO

ACEPCIÓN:

Sentido o significado en que se toma una palabra o una frase en un contexto determinado.

ABSTRAER:

Separar las cualidades de un objeto para considerarlas aisladamente o para tratarlo en su pura esencia.

ACTIVOS INVISIBLES, ACTIVOS NO FÍSICOS O ACTIVOS OCULTOS:

Activos financieros, derechos de censo, concesiones mineras, patentes, derechos de autor y activos análogos, excepto activos financieros.

ANALOGÍA:

Razonamiento basado en la existencia de atributos semejantes en seres o cosas diferentes.



ATÍPICAS:

Que no posee o no pertenece a un tipo conocido; por lo que es necesario que en tales circunstancias, se discuta el tema para solucionarlo en conjunto.

BONANCIBLES:

Tranquilo, sereno, suave.

CLIENTE CAUTIVO:

Persona que compra productos o servicios a un proveedor específico.

COMPLEJIDAD:

Calidad de complejo o de complicado. Composición con elementos varios. Enmarañado, de difícil comprensión.

CONDENSAR:

Reducir una cosa a menor volumen, para una mejor y más rápida comprensión.



CONNOTACIÓN:

Que tienen significados parecidos o que tienen relación según lo que se está discutiendo.

CRITERIO:

Selección, preferencia o aprobación, basada más que en un propósito o política.

DEPURACIÓN:

Limpiar, desaparecer lo malo en conceptos, o situaciones irregulares buscando su mejor aplicación.

DESCRIPTIVO:

Representar las personas o cosas por medio de lenguaje, refiriendo o explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.

DILIGENCIA:

Cuidado en ejecutar una cosa o acto.



DIRECTRICES:

Conjunto de instrucciones o normas generales para la ejecución de alguna cosa.

ECONOMÍA:

Ciencia que estudia los procesos y trata de señalar un orden que responda al mejor aprovechamiento de los bienes materiales con fines humanos vitales y éticos.

EFICACIA:

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

EFICIENCIA:

Calidad con la cual una empresa utiliza solo los insumos necesarios, resuelve sus problemas de organización y emprende todas sus actividades a costo mínimo.

ESTRATEGIA:

Termino usado en la teoría de los juegos para describir el conjunto de opciones que un jugador dispondrá en cada grupo posible de circunstancias.



GOODWILL:

Se utiliza como sinónimo de Crédito Mercantil o derecho de llave, el cual surge como un valor económico adicional al valor de todos los activos con que cuenta la empresa.

También se le conoce como plusvalía mercantil.

HIPÓTESIS:

Exposición acerca de un fenómeno que puede ser refutada al confrontar con lo hechos. Por consiguiente, una hipótesis es una proposición teórica que puede ser correcta o equivocada, la cual pende ser sometida a pruebas estadísticas, las que ayudaran a definir si se rechaza o no se rechaza, según su consistencia.

INCORPÓREOS:

No material. Que no tiene una existencia física, limitándose su valor a los derechos y beneficios esperados que su posesión confiere al propietario.

INMERSO:

Sumergido. Se considera que una cosa esta dentro de otra.



INNOVACIÓN:

La introducción de nuevos productos o nuevos procesos de producción.

INTRANET:

Funciones idénticas a las de Internet, solo aplicables dentro de una empresa.

INVERSOR:

Puede entenderse como el inversionista de una empresa, al cual le interesa que el negocio crezca para obtener las mejores ganancias.

LÍQUIDEZ:

Facilidad con la que una empresa puede afrontar sus pasivos al corto plazo.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Aspecto mediante el cual puede medirse el rendimiento de las personas en el desenvolvimiento de las tareas que le corresponden.



OPERACIONALIZAR:

Según el sentido de la palabra significa volver funcional una cosa con otra.

PROPENSIÓN:

Puede entenderse como un sinónimo de apego o simpatía hacia las cosas. Es la preferencia de una cosa sobre la otra.

PROPORCIONALIDAD:

Conformidad de las partes con el todo o de cosa relacionada entre si

Disposición, conformidad o correspondencia debida de las partes de una cosa con el todo o entre cosas relacionadas entre si.

QUINQUENIO:

Periodo de cinco años.

RECURSOS:

Agentes o factores de producción utilizados en una economía o en una empresa para producir y distribuir bienes y servicios.



REDITUAR:

Rendir, producir utilidad, periódica o renovadamente.

REINGENIERÍA:

Significado nuevo a palabras de épocas pasadas; aplicable a las empresas en sentido de realizar las operaciones con eficiencia, eficacia y economía.

RENTABILIDAD:

Que producen rentas o utilidades a futuro.

ROBÓTICA:

Técnica que aplica la informática al diseño y empleo de aparatos que, en sustitución de alguna persona, realizan algún trabajo.

VALOR AGREGADO:

Que agrega valor, a un bien o servicio.

VALUACIÓN DE UNA COMPAÑÍA:

Obtener el valor real de mercado de una empresa.