

“CAMBIOS PARADIGMATICOS NECESARIOS PARA QUE EL CONTADOR PUBLICO PUEDA
GENERAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN SUS CLIENTES”

PUBLICADO POR EL INSTITUTO ICODE

“CAMBIOS PARADIGMATICOS EN EL
CONTADOR PUBLICO PARA GENERAR
EL CAPITAL INTELECTUAL EN SUS
CLIENTES”

TESIS PRESENTADA EN:

**EL XVIII CONGRESO NACIONAL
DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ: HUARAZ**

ÁREA:

INVESTIGACIÓN CONTABLE

PRESENTADA POR:

CPC. HERNAN CAPCHA CARBAJAL

hcapcha@contacom.net



- Contador Público colegiado en la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Maestría en Administración - Mención en Informática para la Gestión en la Escuela de Post Grado de la UNCP.
- Docente en la Facultad de Contabilidad UNCP.

PERU-2002

RESUMEN

Es grato para los autores del presente trabajo de investigación poner a consideración de los colegas el presente el mismo que se encuentra considerado en el área No. 4 del Temario del Congreso Nacional que nos convoca, debemos indicar que para lograr que los activos intangibles generen valor en las empresas los contadores también deben generar valor, medirlos y gestionarlos a nivel individual, es el tema que nos ocupa en el presente trabajo y que esta estructurado de la siguiente manera:

Capitulo I

- En la Gestión del Conocimiento existe cierta confusión cuando se intenta definir y diferenciar el conocimiento y la información, al igual que el concepto de dato, por ello debemos conceptualizar cada uno de ellos: a) datos: representación de hechos; b) información : significado que se le asigna a un dato-; y c) conocimiento: todo lo que se crea a través de la información mediante agregado de experiencia.
- En tanto del Capital Intelectual podemos decir que es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. El Capital Intelectual podemos medirlo a través del capital intelectual de la organización. Este Capital Intelectual por lo tanto nos ayuda explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, por que el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras.

Capitulo 2

El contexto actual esta caracterizado por la aceleración del cambio, que se ha constituido en el motor del desarrollo científico y tecnológico, esto se hace patente en el nuevo entorno digital de los negocios, en estas condiciones las empresas deben aprender a adaptarse a los continuos cambios y que las clases de organización de antaño son las que menos probabilidades tienen de dominar el mañana, el nuevo entorno también significa nuevos requerimientos y para satisfacerlos la administración moderna debe lograr que los elementos interdependientes busquen el logro de la EXCELENCIA TOTAL, en este contexto es cuando mas se hacen notar las debilidades y limitaciones del actual modelo contable, diseñado para las empresas de siglos anteriores, especialmente porque son históricas y no permiten valorar los activos intangibles lo cual impide gestionar el capital intelectual, asimismo los riesgos a

los cuales se enfrenta la empresa no son revelados por los estados contables, esto se origina en la decadencia del marco conceptual o teórico vigente es decir el paradigma contable de utilidad (se orienta a brindar la mayor utilidad posible a la toma de decisiones), debemos mencionar los otros dos paradigmas anteriores al mencionado tales como el paradigma del beneficio económico (que tiene como objetivo el conocer la realidad económica) y anterior a éste el paradigma de registro o legalista con el cual se inicio la contabilidad formalmente(el objetivo principal era suministrar datos al propietario sobre su situación acreedora y deudora). A todo lo mencionado debemos precisar las implicancias de desarrollar un nuevo modelo contable, se debe evaluar las carencias detectadas en prácticas actualmente vigentes y las dificultades que tienen los destinatarios de la información contable y proponer caminos para superarlos, esto supone una reconsideración al marco conceptual vigente, una evaluación a las normas contables a aplicar, el replanteo del concepto de valor y la identificación de las nuevas necesidades del entorno empresarial y profesional.

Capitulo 3

En este capitulo efectuamos la propuesta a partir de nuestra perspectiva, como el contador publico puede realizar cambios y tomar acciones que le permitan participar de manera decisiva en la generación del capital de su cliente, y para ello el propio contador debe empezar por desarrollar su capital intelectual, medirlo y luego gestionarlo, para ello planteamos que la herramienta del BSC aplicado al Contador publico como individuo tendrá como efecto positivo una mejora en la generación de capital intelectual en sus clientes. Para ello el contador publico debe cumplir actividades generadoras de capital intelectual mediante su incursión en el desempeño profesional en otras áreas afines y de actualidad, para ello el contador al igual que las empresas deben prepararse y desarrollarse en ambientes competitivos, asimismo debemos mencionar que en el XXIV CIC Uruguay 2001 se planteo el proyecto COGNITOR que equivale a un administrador de capital intelectual. El BSC decíamos que se presta como herramienta de medición del capital intelectual del contador por cuanto se puede aplicar en las cuatro perspectivas teniendo presente que la perspectiva financiera se refiere en este caso a la satisfacción de necesidades en el ámbito profesional, social, familiar y personal. La perspectiva del cliente en el que se identifican los segmentos de clientes y de mercado, también se encuentra la perspectiva del proceso interno y la de formación y crecimiento que implica el hábito de la educación continua, el compromiso por el auto desarrollo y la motivación.

GUÍA DE DISCUSIÓN

1. ¿Existe una clara diferencia entre lo que es Información con conocimiento dentro de la Gestión del Conocimiento?
2. ¿Existen formas de medir el Capital Intelectual dentro de una Organización y a su vez a nivel del individuo?
3. ¿La información generada por el Contador bajo el modelo contable actual contribuirá a generar valor en la organización?
4. ¿Que actividades debe cumplir el contador para incrementar el capital Intelectual en las organizaciones.?
5. ¿El paradigma de utilidad vigente permite que el contador se constituya un componente del capital intelectual de las organizaciones?
6. ¿Cuales son los requerimientos que debe cumplir la información contable para ser considerado Capital Intelectual?
7. ¿Cuáles son las implicancias de desarrollar un nuevo modelo contable adecuado a los requerimientos actuales.?
8. ¿Cuál es la herramienta más adecuada para medir el capital intelectual del contador público?

CAPITULO I

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

(Knowledge Management)

En el contexto de profundo cambio, impulsado y potenciado por las tecnologías de información y comunicaciones, la valorización de un país, una comunidad o una organización se basan cada vez más en la consideración de sus bienes intangibles, por encima de los bienes tangibles registrados por la contabilidad. Dentro de estos nuevos bienes, adquiere particular relevancia el *conocimiento* y a este concepto, a su influencia en la economía y a su gestión o administración, se orienta esta parte del trabajo.

Obviamente, no se trata de un concepto "nuevo", pues ya ha sido analizado y debatido por filósofos desde la antigüedad y, más cercanamente a nosotros, por epistemólogos y estudiosos de las ciencias sociales, entre otros.

Nuestro tratamiento del concepto va a ser eminentemente pragmático, buscando así contribuir a satisfacer el interés que viene despertando el tema desde que las organizaciones han descubierto su potencial para mejorar los negocios y aumentar los beneficios.

Existe cierta confusión cuando se intenta, desde esta perspectiva, definir y diferenciar "conocimiento" de "información" y, a su vez, éstos del concepto de "dato". Sin perjuicio de nuestro intento de precisarlos en los próximos párrafos, se puede percibir hasta qué punto es difícil marcar los límites entre uno y otro, al tratarse de un continuo que comienza como "dato", se convierte en "información" y en un momento se transforma en "conocimiento". Hay quienes agregan un estadio superior, el de la "sabiduría" y, para aumentar la confusión, el proceso también suele presentarse en forma reversible, como podrá observarse más adelante. Resulta oportuno, entonces, recordar las célebres sentencias del poeta y dramaturgo Thomas Elliot (1888 -1965)

¿Dónde esta la sabiduría que hemos perdido en conocimiento?

¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en información?

El interés por conceptualizar y diferenciar estas referidas nociones no se reduce a un mero ejercicio intelectual. Conocemos el peligro de utilizarlos en forma intercambiable: se corre el riesgo de vivir inundados en datos y tener escasa información y menos conocimiento. En resumen, no se trata de sinónimos sino de conceptos que, aunque interconectados e

interdependientes, son diferentes. Mucho dinero se ha malgastado en el diseño de sistemas de información sin haber comprendido claramente las diferencias. De ahí que en la tarea de definir el rol y actitud del contador público en la gestión del conocimiento o generación de capital intelectual debemos partir por precisar dichos conceptos

I. NECESARIA CONCEPTUALIZACION

1.1. DATO

Un *dato* es una representación formalizada de entidades o hechos, de carácter simbólico y, consecuentemente, adecuada para su comunicación, interpretación y procesamiento mediante medios humanos y automáticos.

El dato representa observaciones o hechos fuera de contexto y, por lo tanto, sin significado inmediato. En un contexto organizacional el dato es el registro estructurado de una transacción. Ejemplo: “edificio”, “maquinaria”, “factura”, etc.

1.2. INFORMACIÓN

La *información* es el significado que una persona asigna a un dato, lo que implica que el dato se transforma en información cuando es evaluado por un **individuo** concreto, que en un momento dado, trabaja sobre un problema para alcanzar un objetivo específico. La información, entonces, se genera a partir de un conjunto de datos seleccionados para reducir la dosis de ignorancia o el grado de incertidumbre de quien debe adoptar una decisión.

Por lo tanto, nada es intrínsecamente información; una misma representación simbólica puede tener el valor de dato para una persona y para otra puede ser información. O para una misma persona, lo que es dato en un momento puede ser información en otra circunstancia o frente a otro problema.

Entonces, un dato al que se le atribuye relevancia, propósito y significación se transforma en información. Ejemplo “el edificio es moderno”, “la maquinaria es altamente productiva”, etc.

1.3. CONOCIMIENTO

Llamamos *conocimiento* a todo lo que llegamos a crear y valorar a partir de la información significativa, mediante el agregado de experiencia, comunicación e inferencia. El conocimiento es más amplio, profundo y rico que la información, pues se

trata de una mezcla de experiencia organizada, valores, información contextual e introspección, que provee un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e informaciones.

En las organizaciones, el conocimiento suele estar "embutido" en documentos, bases de datos, rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Así como la información se deriva del dato, el conocimiento surge a partir de la información. Para que ambos procesos se concreten se necesita la intervención humana, que en el caso del conocimiento se basa en la aplicación de las denominadas cuatro C:

C comparación,

C consecuencia (implicancias),

C onexión (relación) y

C onversación (qué piensan otros). De lo dicho, se desprende que las actividades creadoras del conocimiento ocurren *dentro de* y *entre* individuos más que en las "colecciones" de información.

1.4 CAPITAL INTELECTUAL

De acuerdo a L. Edvinsson y M. Malone: El capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Está formado por el capital humano, el capital estructural y el capital cliente. Se puede decir que el conocimiento aplicado a una organización es el capital intelectual.

El capital humano son las combinaciones de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos. La empresa no puede ser propietaria del capital humano.

El capital estructural corresponde a los equipos, programas, bases de datos, eficiencia de la estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional. Este capital es propiedad de la empresa y por lo tanto es plausible de ser negociado.

El capital clientela (el autor lo clasifica dentro del capital estructural, pero en varios de sus artículos, acepta que se puede clasificar en forma independiente), corresponde a las relaciones desarrolladas con los clientes claves y con el mercado (también podría aceptarse las relaciones con los proveedores). En particular, los autores resaltan:

II GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Denominamos *gestión del conocimiento* al proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en una organización, para lograr su disponibilidad y que pueda ser compartido. Durante los últimos años ha surgido un gran interés por descubrir o aprender cómo hacerlo, habiéndose desarrollado distintas herramientas, tecnologías y metodologías que supuestamente garantizan o, al menos, ayudan a una administración racional de tan valioso recurso.

El estado actual de la tecnología informática permite codificar, almacenar y compartir ciertos tipos de conocimiento más fácil y más económicamente que antes. Lo relativamente nuevo es la práctica consciente de la gestión del conocimiento, que se ha convertido en un fabuloso negocio de consultoría y software. ¿Es una moda o se trata de algo serio? Una moda no es necesariamente mala: a veces empuja las fronteras de las ideas y de su exceso surgen ideas que de otra manera no se manifestarían; y aunque parezca paradójico, de su eventual resultado negativo también se aprende lo que no hay que hacer.

La gestión del conocimiento debe apuntar más a cómo conectar al que tiene un conocimiento con el que lo necesita, antes que acumularlo en un reservorio, lo que cuesta mucho y no siempre sabemos si será aprovechable.

2.1. EL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Para las organizaciones, el conocimiento representa un valioso activo estratégico y una fuente de ventajas competitivas. A partir de distintos criterios para determinar el valor de una empresa, Charles Handy estima que, en promedio, la incidencia de los activos intelectuales en dicho valor triplica o cuadruplica a la incidencia de los activos tangibles. Un gran cuestionamiento de estos tiempos es la validez de la contabilidad para reflejar el verdadero valor de las empresas. Esta preocupación ha llegado sin duda a los organismos profesionales de todo el mundo, que dedican ingentes esfuerzos para encontrar una solución técnicamente aceptable a este problema.

Las organizaciones orientadas hacia el servicio son, fundamentalmente, negocios basados en el conocimiento. Como su competitividad está determinada por la inteligencia colectiva, su **capital intelectual** se constituye en la fuente clave de su diferenciación y de su rentabilidad.

2.2. CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO

Se suele hacer una interesante distinción entre dos manifestaciones del conocimiento: el *tácito*, que reside en la mente de los individuos, presenta las siguientes características: es entendido y aplicado subconscientemente, en forma automática, se cuenta con tiempo escaso o nulo para pensar, se implementa en forma intuitiva, es difícil de articular, se desarrolla a partir de la experiencia y de la acción directa, cuesta comunicar -excepto a través de una conversación altamente interactiva, y puede estar errado, pues no se lo puede examinar de forma consistente;

el *explícito*, en cambio, presenta estos rasgos: Puede ser codificado, escrito y documentado, es más fácil de transferir y compartir es más preciso y formal.

III. EL CAPITAL INTELECTUAL

Consideramos necesario ampliar y detallar este concepto precitado. En un mundo supercompetitivo en que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

El **capital intelectual** es la suma del saber colectivo de una organización y lo que le otorga una ventaja competitiva. Dicho de otro modo, es la suma de la propiedad intelectual, la experiencia, la información, el conocimiento, etc., que se aprovecha para generar riqueza.

Bloques y Elementos del Capital Intelectual.

Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Presente		
- Satisfacción del personal - Tipología del personal	- Cultura Organizacional - Filosofía del negocio - Procesos de reflexión	- Base de clientes relevantes - Lealtad de los Clientes - Intensidad de la relación con

<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de las personas - Liderazgo - Trabajo en equipo - Estabilidad: riesgo de pérdida 	<ul style="list-style-type: none"> estratégica - Estructura de la organización - Propiedad intelectual - Tecnología de Proceso - Tecnología de Producto - Procesos de Apoyo - Procesos de Captación de Conocimiento - Mecanismos de transmisión y Comunicación - Tecnologías de la Información 	<ul style="list-style-type: none"> los clientes - Satisfacción de los Clientes - Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente - Cercanía al Mercado - Notoriedad de Marca(s) - Reputación/ Nombre de la Empresa - Alianzas Estratégicas - Interrelaciones con Proveedores - Interrelación con otros Agentes
Futuro		
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de las competencias - Capacidad de innovación de las mejoras y equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Mejora/ Recreación de la base de Clientes

El **capital intelectual** siempre fue valorado, pero no en la medida en que lo es hoy, como principal activo de muchas organizaciones. El liderazgo de diversas empresas pioneras está vinculado esencialmente a su **capital intelectual** por encima de los recursos físicos y financieros.

3.1. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES

El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización. Para la empresa sueca Skandia (pionera en el desarrollo de herramientas de medición de activos intangibles) el capital intelectual es "la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado".

El capital intelectual ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa (Ventura, 1996) porque el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras (Sveiby, 1997).

El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles (Sveiby, 1996): la estructura interna (la organización), la estructura externa (los clientes), y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible.

3.2. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Como parte de enfoques alternativos financieros y no financieros destinados a valorar y comunicar el capital intelectual, se han planteado numerosas herramientas de medición, siendo las más difundidas

- El modelo de Skandia
- Las perspectivas no financieras del BSC (Balanced Scorecard)
- El Monitor de Activos Intangibles
- Technology Broker (Activos Inmateriales)

3.2. ESTAMOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, ¿ QUÉ RECURSOS GENERAN MAYOR VALOR EN ESTA ECONOMÍA? TANGIBLES O INTAGIBLES?

Veamos a continuación los principales factores de generación de riqueza empresarial en aquellas empresas de la nueva economía

- Marcas
- Patentes
- I & D
- Participación de mercado
- Recursos Humanos capacitados
- Capacidad de innovación
- Procesos eficientes
- Capacidad de retener clientes
- Sistemas informáticos

“CAMBIOS PARADIGMATICOS NECESARIOS PARA QUE EL CONTADOR PUBLICO PUEDA
GENERAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN SUS CLIENTES”

PUBLICADO POR EL INSTITUTO ICODE

- Etc.

Estos son ¡INTANGIBLES¡

Entonces ¿***POR QUE SURGEN NUEVAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN ?***

Porque ha cambiado el factor determinante de la creación de riqueza en la economía y
en las empresas

¿Cuál es ese factor?La gestión del Conocimiento

CAPITULO II

EL CONTEXTO ACTUAL Y LA CONTABILIDAD

1. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL

La aceleración del cambio, lejos de constituir un elemento que origine reacciones negativas y de rechazo, ha constituido en la historia de la humanidad el verdadero motor del desarrollo científico y tecnológico. No se puede negar que igualmente ha acarreado consecuencias muy importantes no sólo en el ser humano, sino en todas las organizaciones que éste crea. La empresa, por lo tanto, no es la excepción. Se ha escrito mucho ya acerca del cambio y su impacto en las organizaciones a través del tiempo, pero así como el cambio constituye una constante que lo hace permanente, la resistencia al interior de las organizaciones constituye una constante negativa, lo que a la larga origina una demora en la respuesta a dicho cambio.

Un factor fundamental que explica un entorno de negocios totalmente nuevo es el nacimiento de la World Wide Web (WWW). Esto ha llevado a que a crear redes en línea de clientes, proveedores y procesos de valor agregado. El resultado es la llamada comunidad de negocios electrónicos o EBC (e-business community).

Bajo estas condiciones las empresas deben de aprender a coevolucionar con los demás integrantes de la comunidad para crear condiciones favorables para todos los participantes.

Las fuerzas que se encuentran dirigiendo la comunidad de negocios son:

- La redefinición del valor
- Las economías del conocimiento digital son fundamentalmente diferentes. La acumulación de conocimiento suele ser contraproducente y casi imposible; en el nuevo entorno, el conocimiento se debe compartir.
- El ritmo de crecimiento y cambio dirigido por la aceleración de la tecnología.
- Eliminación de la intermediación, la reintermediación y el empowerment del cliente

Frente a este entorno Alvin Toffler, en su obra “El Shock del Futuro” indica que: “Para sobrevivir, para evitar lo que hemos denominado el shock del futuro, el individuo debe convertirse en un ser infinitamente más adaptable y sagaz que en cualquier tiempo anterior. Debe buscar maneras totalmente nuevas, pues todas las viejas raíces - religión, nación, comunidad, familia o profesión- sienten ahora la sacudida del impacto huracanado del impulso acelerador”.

Respecto a las empresas, el mismo autor sostiene que: “Las clases de organización que aquellos críticos proyectaban irreflexiblemente en el futuro, son precisamente las que menos probabilidades tienen de dominar el mañana. Pues asistimos no al triunfo, sino al derrumbamiento de la burocracia. En realidad presenciamos la llegada de un nuevo sistema de organización, que desafiará cada vez más y acabará por sustituir a la burocracia. Es la organización del futuro a la que llamo *Ad-hocracia*.”

La organización empresarial se desarrollará en un ambiente donde se desplegarán nuevas y creativas formas de trabajo, renunciando cada vez más a viejas formas de funcionamiento para facultarlas dentro de un entorno altamente competitivo y dinámico.

2. NUEVO ENTORNO, NUEVOS REQUERIMIENTOS

Dentro del nuevo concepto de *empresa virtual o digital* la administración requiere de una visión global que le permita comprender y dirigir las diferentes unidades de trabajo con un enfoque sistémico de la organización. La administración a través de un conjunto de elementos interdependientes que interactúan cohesionadamente buscan en todo momento el logro de la *EFECTIVIDAD TOTAL o LA EXCELENCIA TOTAL*, vale decir:

- Velocidad para responder a los nuevos requerimientos del entorno.
- Desarrollar una nueva infraestructura digital
- Hacer lo correcto correctamente.
- Implementar la Calidad Total.
- Máxima eficiencia con mínimos inventarios.
- Máxima eficacia con máxima disponibilidad.
- Manejo sistemático de la empresa y de sus unidades de trabajo.

- Relaciones proveedor-cliente (internos y externos)
- Máxima satisfacción de los clientes internos y externos con mínimos costos.

3. CRITICAS AL MODELO CONTABLE ACTUAL PARA VALORAR EL CAPITAL INTELECTUAL

El modelo tradicional de contabilidad que describía armónicamente las operaciones de las organizaciones ya no puede operar más en la actualidad en los negocios. En el diagrama organizacional, el prospecto impreso, los manuales para empleados, los documentos financieros se están mostrando cada vez más estáticos para caminar junto a la moderna organización. Ella en la actualidad posee asociaciones estratégicas, personal muy capacitado, programas de trabajo en grupo, marketing en redes de multimedia y recursos humanos intelectuales.

"Como índice, el valor en libros está totalmente muerto. Es un valor industrial. Vivimos en la era de la información, desde luego, aun cuando es notable que muy pocas personas hayan podido ponerse a tono con esta realidad. La prueba es el hecho de que no se comprende la importancia decreciente del valor de libros y de los activos materiales que forman el numerador de la proporción. La inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier compañía. El economista que invente una nueva manera de medir el valor central tendrá que contabilizar los nuevos valores intangibles que van hoy en ascenso. Por ahora la sociedad carece totalmente del sistema de medición necesario para medir estas nuevas fuentes de riqueza". Kaplan .

Las principales críticas que se le realizan a los estados contables son:

- Los estados contables tradicionales se centran en la habilidad de la entidad para generar valor, a través de la realización de los activos y pasivos ya existentes. Se trata de información retrospectiva.

Pero el contexto actual requeriría información sobre la capacidad de la empresa en crear valor.

- Los conductores de valor más importantes, son básicamente de índole cualitativa o no financiera, y no se reducen únicamente a los activos intangibles, los cuales hoy no son revelados en los estados contables.
- Los activos intangibles, uno de los elementos distintivos de la nueva economía, son reconocidos en los estados contables, únicamente cuando son adquiridos a terceros. Pero dichos intangibles deberían ser también reconocidos cuando los mismos son generados por la empresa.
- Los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa no son revelados por estados contables tradicionales, por el criterio conservador que predomina en su preparación. Pero hoy el riesgo, no es analizado desde una visión pesimista, sino que es considerado, al mismo tiempo, como una oportunidad. La forma en como la empresa gestiona los riesgos, cualquiera sea su tipo, es un elemento más de su capacidad generadora de valor.

4. DECADENCIA DEL PARADIGMA CONTABLE DE UTILIDAD

Entender las críticas al modelo contable actual implica aceptar que su marco conceptual o teórico se encuentra decadente por la presencia de nuevos problemas y realidades que no pueden ser explicadas y conocidas. Entender tal situación nos obliga a recurrir al uso de un concepto epistemológico pero a su vez pragmático para conocer el grado de vigencia de una teoría para explicar una realidad, este concepto es el Paradigma. Thomás Kuhn, comprende al Paradigma como aquel comportamiento predominante de la comunidad científica conformante de una ciencia en la que los problemas son solucionados sobre la base de dicha teoría, asimismo explica el proceso de cambio de Paradigmas que denomina “Revolución Científica”. Paradigma nos habla de lo que se hace en una Ciencia (temas sociológicos, económicos, axiológicos) es decir su “historia externa”, más no hace mención acerca de la estructura de la ciencia y cómo desarrollarla es decir su “historia interna.

4.1 PARADIGMAS EN CONTABILIDAD La historia del pensamiento contable permite advertir cambios profundos de paradigmas en su evolución, entre los que podemos señalar:

- El paradigma del Registro (inicio con Pacioli)
- El paradigma del beneficio económico (Balance Económico)

-El Paradigma de Utilidad (información útil para las decisiones).

A) **PARADIGMA DE REGISTRO O LEGALISTA:** La contabilidad nace y se desarrolla eminentemente vinculada con el objetivo de constituir “prueba fehaciente” de aquí resultan comprensibles los arcaicos preceptos de que los libros estuvieran encuadernados, forrados y foliados, llevándolas además con claridad, por orden de fechas, sin blancos, interpolaciones, raspaduras ni enmendaduras, y sin señales de haber sido alterados. Solo de esta forma ejercían el papel de prueba fehaciente.

No cabe duda que el objetivo principal de la Contabilidad en la época de Pacioli era suministrar datos al propietario de un patrimonio especialmente sobre su situación deudora y acreedora.

“La contabilidad es la doctrina de las responsabilidades emitidas que se establecen entre las personas que participan en la administración del Patrimonio de las Empresas”. Cerboni

B) **PARADIGMA DEL BENEFICIO ECONÓMICO:** Aproximadamente en la I guerra mundial empieza a prevalecer una visión económica de la contabilidad y con ello se establece como objetivo el conocer la realidad económica encontrar en la verdad económica: el cálculo del beneficio y de la situación patrimonial, sin importar quien la recibe y por qué.

En esta etapa aparece un nuevo conformante financiero, el patrimonio, por tanto la mejor medición y representación posible de la situación patrimonial y del beneficio fueron fines de la regulación contable.**“La contabilidad estudia y analiza el patrimonio en su aspecto estático y dinámico con el objeto de conocer la realidad económica en términos cuantitativos y a todos sus niveles organizativos...”**Eugene Schmalenbach

C) **PARADIGMA DE UTILIDAD CONTABLE:** Tras el paradigma del beneficio económico, la etapa siguiente es la búsqueda de una verdad orientada al usuario, que pretende y persigue brindar la mayor utilidad posible en la toma de decisiones, con lo que los criterios tradicionales de verificabilidad y objetividad, sin dejar de ser importantes dejan paso al de relevancia.

El principal objetivo de la contabilidad es suministrar información económica, cuantitativa, que resulte útil en la toma de decisiones para distintos usuarios: el estado, los acreedores, los accionistas, gerentes, etc.

“La contabilidad tienen la función de promover información cuantitativa, principalmente de naturaleza financiera de entidades económicas con el propósito que sea útil para la toma de decisiones económicas, al hacer elecciones racionales entre cursos de acción alternativas informe Trueblood” AICPA 1993

4.2 IMPLICANCIAS DEL PARADIGMA DE UTILIDAD

- A) Bajo esta óptica los objetivos de la contabilidad de suministrar información útil para una amplia gama de propósitos genera un distinto juego de principios y normas contables para los fines de cada usuario. La llamada contabilidad financiera (orientada a usuarios externos), contabilidad gerencial (usuarios internos, la gerencia), contabilidad tributaria (el estado como usuario para fines impositivos) implican “modelos normativos” distintos
- B) Los requisitos de la Información Financiera como verificabilidad, y relevancia impiden la medida de los Intangibles ya que estas son no cuantificables , no tienen connotación financieras e imposibles de representar en documentos fuentes que es la base de la verificabilidad

5. ¿QUÉ IMPLICA DESARROLLAR UN NUEVO MODELO CONTABLE?

De acuerdo a Ricardo Villarmarzo y Rubén Darío Rodríguez en su trabajo nacional para la xxiv conferencia interamericana de contabilidad “Herramientas de gestión empresarial”, el desarrollo de un nuevo modelo contable implica evaluar las carencias detectadas en las prácticas actualmente vigentes así como las dificultades constatadas en cuanto a contemplar los intereses de los distintos destinatarios de la información contable y proponer caminos para superarlas o para mejorar el logro de los objetivos perseguidos. Como alternativa, se podrían descartar todas las bases del modelo actualmente utilizado y, desde cero, repensar los planteos tendientes a satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios de la información contable.

En cualquiera de esas opciones, se deben considerar y evaluar los cimientos de un modelo contable, el rol que cumple, las hipótesis subyacentes en su diseño, las grandes definiciones implícitas y explícitas para su funcionamiento y aceptación generalizada, las dificultades prácticas de implementación, como aspectos principales.

- 5.1.Reconsideración del marco conceptual para la preparación y presentación de estados contables.- El marco conceptual propuesto por el International Accounting Standards Board ha sido un aporte relevante al progreso de la teoría y de la práctica contables y el sustento de sucesivos desarrollos de la profesión, en esta área. No obstante, como todas las manifestaciones de las actividades humanas, la constante evolución implica en general la necesidad de revisión de axiomas y verdades aceptadas durante períodos extensos, lo cual es válido también en este caso. Si el enfoque del análisis se orienta por la primera de las alternativas planteadas, probablemente existen aspectos factibles de reconsideración o de reformulación a nivel del referido marco conceptual.
- 5.2.Evaluación de las normas de contabilidad a aplicar.- La reformulación del modelo contable o el desarrollo de uno nuevo seguramente tendrá impacto en las normas de contabilidad aplicables, en tanto cambios en los conceptos fundamentales significarán habitual-mente repercusiones específicas en tratamientos particulares de la problemática que nos ocupa.
- 5.3.Replanteo del concepto de valor.- En cierta medida, la definición de valor desde el punto de vista económico está íntimamente relacionada con algunas de las inquietudes que se han manifestado en cuanto a la revisión del modelo contable vigente (por ejemplo, reconocimiento y valuación de intangibles, medición de elementos contables a través de flujos de fondos descontados, etc.).
- 5.4.Nuevas necesidades del entorno empresarial y profesional.- Más allá de los comentarios precedentemente expuestos, sin duda que la percepción de la utilidad de la información contable por parte de los principales actores del mundo empresarial y profesional impacta el análisis, pero ella deriva en parte de varios de los factores anteriormente expuestos.

CAPITULO III

CAMBIOS PARADIGMATICOS EN EL CONTADOR PUBLICO PARA QUE PUEDA GENERAR EL CAPITAL INTELECTUAL

Hemos podido apreciar en los anteriores capítulos los dramáticos cambios en las empresas (la gestión del conocimiento es uno de los más importantes) producido por la vigencia de la sociedad del conocimiento. A su vez hemos constatado las serias limitaciones del modelo contable actual y su marco conceptual (paradigma de utilidad) para reflejar las exigencias de la llamada gestión del conocimiento en las empresas.

En el presente capítulo propondremos a partir de estas nuevas perspectivas, como el contador público puede realizar cambios y acciones que le permitan participar activamente en la generación del capital intelectual de su cliente (sea independiente o dependiente su relación profesional), para ello proponemos el uso del BSC Balance Score Card como herramienta de generación y medición de su propio capital intelectual como parte de la gestión del conocimiento de su cliente.

Entendiendo que la inteligencia humana es y será en el futuro, el recurso más valioso de toda organización, porque mediante ella se crean y aplican conocimientos en forma de: Innovaciones de productos y procesos, valor, estrategias, riqueza, ventajas competitivas, etc.

El capital intelectual será una fuente generadora de esas innovaciones, valores, riquezas y ventajas competitivas de los negocios, es por ello que el Contador Público, tiene en él un desafío para lo cual será necesario desarrollar su propio capital intelectual.

Actualmente las empresas se encuentran en constante desarrollo para estar en condiciones de participar con éxito en un ambiente cada vez más competitivo a nivel nacional e internacional.

La función actual de Contador Público le permite realizar actividades profesionales en diferentes áreas dentro de la empresa, como lo son: Contabilidad de Costos, Contabilidad Administrativa, Contraloría, Tesorería y en áreas externas como: Auditoría, Consultoría y Asesoría en todo lo relativo al ámbito del Contador.

Es sin duda parte de su tradicional actuación para lo cual recibe el entrenamiento y preparación durante su formación profesional, la que le permite tener una ventaja comparativa sobre algunas otras disciplinas. Por su preparación y desarrollo profesional el Contador Público, participa muy activamente sobre los elementos vitales en la operación de

las empresas. Sin embargo resulta cuestionable afirmar si realmente viene satisfaciendo todos los requerimientos que la empresa le hace actualmente.

1 ACTIVIDADES QUE DEBE CUMPLIR EL CONTADOR PARA INCREMENTAR Y DESARROLLAR SU CAPITAL INTELECTUAL

Los constantes y rápidos cambios en el entorno, como consecuencia de la internacionalización de las empresas, la complejidad en el manejo y control de las operaciones por ellas realizadas, la globalización de la economía, la apertura comercial, el desarrollo de nuevos procesos y productos, la formación de grupos internacionales, el desarrollo tecnológico, a propiciado que el Contador Público participe en las empresas más activamente en nuevos roles que a falta de una participación activa , se viene propiciando la incursión de profesionales de otras áreas en:

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y EL RIESGO
- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA ESTRATEGICA
- ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS AMBIENTALES.
- ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Para ello el Contador Público al igual que las empresas tiene que prepararse y desarrollarse en los nuevos ambientes cada vez más competitivos de este nuevo milenio que le permita no sólo conservar y desarrollar su propio campo de acción en la labor de fortalecer a las entidades en su administración, finanzas y control de las operaciones, sino lo que es más importante , incursionar en los nuevos retos que significan potenciales cambios en el rol del profesional contable, para lo cual debe convertir su ventaja comparativa de gestor de información compleja en gestor de conocimiento crítico tal cual es el lema de la profesión para el presente siglo acuñado en la XXIV CIC Uruguay 2001.

Al respecto debemos señalar que en dicho evento se planteo por parte de la Asociación Interamericana de Contabilidad el proyecto de COGNITOR que equivale a un administrador del capital intelectual y que sería una de las visiones a desarrollar por parte del contador público.

2. EL BALANCED SCORECARD APLICADO AL CONTADOR PÚBLICO

Precisamente en la tarea de generar ventajas competitivas del contador público en la gestión del conocimiento presentamos aquí un modelo de aplicación de los principios del BSC al Contador Público, como un ente complejo en su función profesional y social, este modelo se puede aplicar tanto al profesional dependiente en cualquiera de las diferentes especialidades y al profesional independiente; considerando que su actuación es muy parecido a una organización pues:

- Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción o especialización en el que se mueve
- Tienen misión, una visión, objetivos, y estrategias implícitas de su desarrollo profesional.
- Por medio de su trabajo, entrega un valor agregado (servicios)
- Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados"
- Para la prestación de sus servicios utiliza recursos complementarios a su capacidad profesional.
- Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo.
- Las empresas buscan generar beneficios, la función del Contador Público como parte de una organización o como prestador de servicios profesionales es de promover la generación de valor.
- Los beneficios o pérdidas de las organizaciones son cuantificadas y medidas, del mismo modo el aporte del contador Público en la generación de valor debe también ser medido.

a) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve.-

Las organizaciones con fines de lucro, tiene como objetivo principal el generar beneficios económicos para sus propietarios, si es una organización sin fines de lucro sus objetivos serán la prestación de sus actividades eficientemente. El individuo (según Maslow) tendrá como principal objetivo la satisfacción de sus necesidades.

b) Tiene una visión, misión, objetivos y estrategias explícitas o implícitas.- Las empresas como los individuos tienen una idea de que es lo que quieren hacer a lo

largo de su existencia, esto puede ser explícito o implícito pero que guían su accionar, existe un proceso formal de elaboración de planeamiento estratégico para las empresas y también del *personal planning* o planeamiento personal.

c) *Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado.*- El Contador Público realiza una labor productiva desde el punto de vista económico en su actuación laboral, ya sea trabajando en forma autónoma o para una compañía que lo contrata. En este ambiente su producto principal es su trabajo, aunque entrega otros productos secundarios, como conocimiento, compañía, amistad, diversión, afecto etc.

d) *Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados".*- Como indicamos en el párrafo anterior el Contador Público ofrece diferentes productos, lo que configura “mercados distintos” en las que satisface sus necesidades estos son:

- Profesional o laboral
- Social
- Familiar
- Personal

En cada uno de ellos, los "clientes" varían, siendo para cada uno las personas o instituciones que reciben el producto entregado por contador en cada caso; estos clientes a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio el mercado personal se refiere a las actividades que el individuo realiza para su satisfacción personal (esparcimiento, deportivas) Quizás la aplicación más correcta de este concepto de "mercado personal" es la capacitación, dado que el valor entregado por el individuo (generación de conocimientos) redundará a priori en su propio beneficio, ya que le agrega habilidades, capacidades y conocimientos que luego puede aplicar en otras actividades.

e) *Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos.*- Esos recursos, exige el pago de un precio, o su explotación, el principal recurso de que dispone, es escaso y renovable: su tiempo, también debe decidir la aplicación de otros recursos, como el dinero o inclusive su conocimiento.

f) *Aprende de forma continua y así mejora sus resultados.*- Las empresas invierten en forma permanente para mejorar sus procesos y entrenan a sus empleados con la intención de reducir costos y maximizar calidad. Del mismo modo es posible

afirmar que el Contador Público puede aprender continuamente y perfeccionar su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo.

g) Servicios que produzcan valor a la organización.- El producto del Contador Público en el ámbito empresarial es el “trabajo contable”, como en las organizaciones no todos los productos logran generar beneficios, sólo algunos lo logran, del mismo modo el “trabajo contable” debe lograr “beneficios” es decir, VALOR

h) La Capacidad para generar Valor debe ser medido.- Para administrar la capacidad de generar valor de los Contadores Públicos debe ser medido, así como se miden la utilidad o pérdida del ejercicio.

2.1. ¿CÓMO SE APLICA EL BSC?

Las Organizaciones implementan sus planes estratégicos generales, que abarcan todas las áreas y divisiones de la empresa, y en un efecto cascada, cada una de éstas áreas de responsabilidad debe generar su propia misión, visión objetivos y estrategias para contribuir con el logro de los objetivos y metas corporativas, así se debe llegar hasta las responsabilidades individuales, es decir, el Contador Público deberá hacer su planeamiento estratégico individual, que contribuya con los objetivos organizaciones y personales.

2.2. ¿CÓMO FUNCIONA EL BSC EN EL CONTADOR PÚBLICO?

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, enmarcados de forma coherente y traduciendo correctamente la misión y la estrategia de la empresa. Es cada vez más común que las empresas adopten declaraciones de misión para comunicar sus valores y creencias hacia adentro y afuera de la compañía. Muchas de estas declaraciones son inspiradoras, pero no son suficientes para ordenar el accionar de todos los integrantes de la empresa en una dirección concreta.

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación - crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores hacia esos resultados.

a) La perspectiva financiera (satisfacción de necesidades).- Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos, Los objetivos

financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización que se puede indicar como:: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido. El BSC utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. En la perspectiva financiera del Contador Público conviene plantear abiertamente el paralelismo entre el individuo y la empresa. En este caso, ante la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?, se suscita la siguiente cuestión: ¿Quién es el cliente?

Así como la operación de la empresa tiene como fin la consecución del beneficio óptimo para sus accionistas, el beneficio financiero, del mismo modo el profesional contable debe procurar el máximo beneficio para sí mismo: la satisfacción de sus necesidades. En cada mercado, las necesidades que busca satisfacer son diferentes, y también dependen de otros factores como la edad del individuo, su nivel socioeconómico, su status social, etc..

Es conveniente mencionar en este punto, aún en forma genérica algunas de las necesidades para las cuales la persona exige satisfacción. Para cada "mercado" se ha incluido un conjunto de necesidades que de manera escueta describen diversas escalas o niveles dentro de una estructura como la que describe Abraham Maslow en su teoría del Sistema Piramidal de Necesidades.

Perspectiva Financiera: Necesidades que deben ser satisfechas en cada ámbito de actuación del individuo (unidad de negocios).	Ambito Profesional	Ambito Social
	Dinero Seguridad Pertenencia Ego-status Autorrealización Información Dignidad	Pertenencia Afilación Aceptación Ego-status Autoexpresión Contención Diversión Dignidad
	Ambito Familiar	Ambito Personal
	Seguridad Aceptación Pertenencia Contención Dignidad	Confort Aceptación Ego-status Autorrealización Autoexpresión Diversión Dignidad

No se propuso unidades de medida para las necesidades listadas en la tabla precedente, dado que la evaluación de esas medidas depende sustancialmente de muy variadas circunstancias de la vida del individuo. Estas medidas deben diagramarse para la aplicación de cada caso en particular.

- b) *La perspectiva del cliente.***- En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá el profesional contable y las medidas de su actuación en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para que los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles al proveedor. Por ejemplo, los clientes pueden valorar plazos de entrega de reportes contables cortos o simplemente puntuales, o informes financieros con valor agregado como análisis financieros, y otros reportes de gestión específicos por cada tipo de cliente, calidad de la información, actualización en marcos legales, etc. Los profesionales contables deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. ¿Quiénes son los clientes del Contador? De acuerdo a lo que se expuso hasta el momento, el cliente es simplemente su prójimo, aquél que tiene cerca y con quien se relaciona en cada uno de los segmentos mencionados previamente. Existe pues un grupo de personas o instituciones que constituyen el prójimo. El valor percibido por los clientes es distinto para cada Contador. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que el Contador está en obligación o aún en condiciones de entregar.

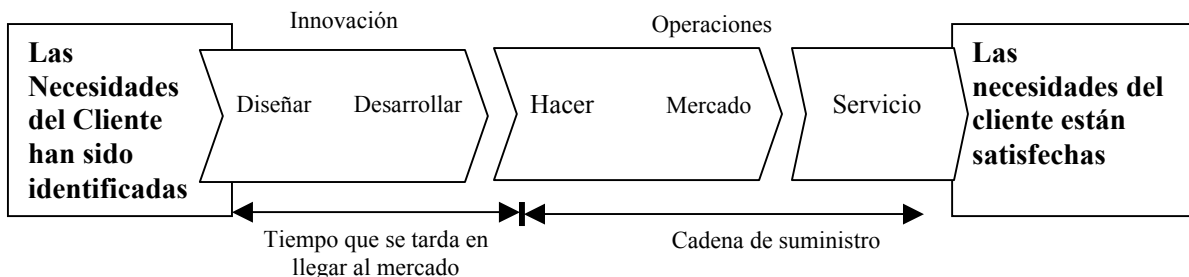
<i>Unidad de Negocios</i>	<i>Clientes</i>
<i>Profesional o laboral</i>	Empresa Empleador Compañeros de trabajo Subordinados Proveedores y clientes, internos o externos
<i>Social</i>	Amigos

	Círculos de incumbencia: <ul style="list-style-type: none"> • Clubes sociales • Deportes • Culto, religión • Vecindario Participación política Responsabilidades sociales Contactos frecuentes, médico, abogado, etc. Contactos casuales, taxista
Familiar	Cónyuge Hijos Nietos Padres Hermanos Parientes
Personal	Uno mismo

c) **La perspectiva del proceso interno.-** Corresponde a los procesos internos críticos que el contador debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y, como fuera aclarado con anterioridad, deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

El contador posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

- Innovación: identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.
- Procesos operativos: elaboración y entrega de los reportes contables clientes existentes.
- Servicio de postventa: soporte y mantenimiento que añaden valor a la información suministrada luego de la venta.



Procesos de la Empresa

Proceso de innovación

- Diseño del producto
- Desarrollo del producto

Proceso operativos

- Fabricación
- Marketing
- Servicios posventa

Figura 1. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.

Desde el punto de vista del contador los procesos internos están íntimamente relacionados con la eficiencia con que lleva a cabo sus tareas cotidianas en cada ámbito de participación. Esta perspectiva se orienta, entre otros, a los siguientes aspectos:

- Orientación a resultados
- Anticipación y adaptación frente al cambio
- Capacidad de innovación
- Energía interna, voluntad

Estas medidas genéricas deben estar acompañadas de otras más específicas relacionadas un poco más directamente con la misión del contador en cada unidad de negocios.

d) *La perspectiva de formación y crecimiento.*- Esta perspectiva identifica la infraestructura que el contador debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales del contador deberá evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que el contador está inmerso.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos".

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del BSC en el contador. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

- El hábito de educación continua. El contador no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades y destrezas cognoscitivas que redunden

en mejoras de los procesos contables que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.

- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.
- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial

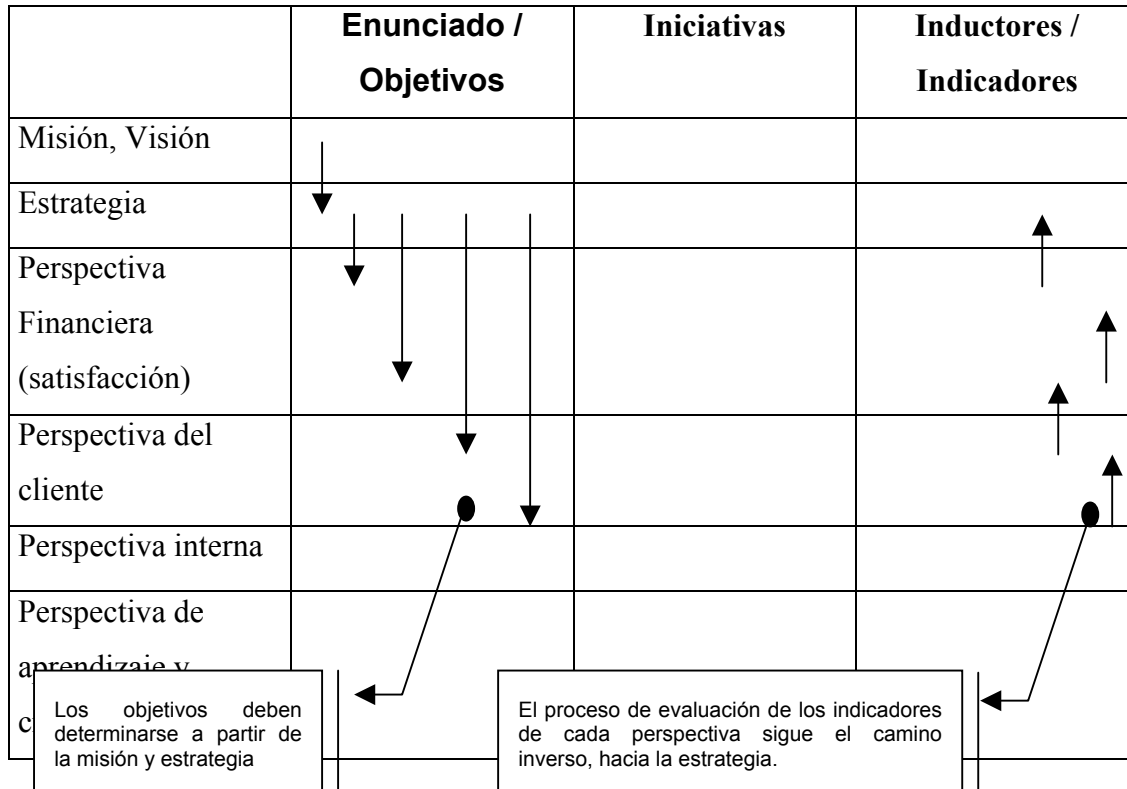
2.3. Construcción del BSC

El BSC entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, y a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió el contador. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del BSC. La lista que sigue debe ser considerada por el contador.

i - Proceso de medición y evaluación según el BSC

1. Determinación de la misión y visión del contador público
2. Diseño de la estrategia global.
3. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva del contador público: finanzas -satisfacción-, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
4. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
5. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas -satisfacción-
6. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), ídem punto anterior.
7. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua)

ESQUEMA DE CONSTRUCCIÓN DEL BSC



ii - Algunos objetivos e indicadores genéricos

Es posible definir algunos indicadores genéricos, que pueden ser aplicados en forma relativamente independiente de la misión y la estrategia y que pueden ser seleccionados en función de cada objetivo. Estos indicadores evalúan el comportamiento global del contador desde las cuatro perspectivas mencionadas y pueden ser aplicados, con algunas variaciones.

La siguiente tabla fue diagramada en forma general, adaptada a partir del modelo de competencias de Telefónica. Se ha incluido un listado más completo de objetivos, indicadores y sus correspondientes medidas

Perspectiva	Objetivo	<u>Indicador</u>
Financiera (satisfacción de necesidades)	Confort Sensación de comodidad en el hogar y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente social-laboral. • Condiciones de salubridad laboral. • Satisfacción con el sitio de residencia.

Financiera (satisfacción de necesidades)	Pertenencia Participación en grupos sociales de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con los valores del grupo. • Integración en las actividades del grupo.
Financiera (satisfacción de necesidades)	Seguridad Sensación de estabilidad laboral y económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la labor a realizar. • Satisfacción en la remuneración percibida. • Perspectivas de crecimiento profesional.
Financiera (satisfacción de necesidades)	Diversión Gozar de una adecuada proporción de tiempo dedicado al ocio, diversión y esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado tiempo de vacaciones. • Duración justa de la jornada laboral. • Participación en actividades grupales de esparcimiento.
Cliente	Orientación al Cliente Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades del cliente. • Atención al cliente. • Satisfacción al cliente.
Cliente	Satisfacción del Cliente Eficiencia en la solución de las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en tiempo. • Eficiencia en calidad. • Eficiencia en valor.
Procesos Internos	Orientación a resultados Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la gestión de tiempos y medios. • Orientación a objetivos. • Resolución de problemas.
Procesos Internos	Anticipación al Cambio Mostrar disposición a aceptar y promover cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y adaptabilidad. • Gestión del cambio continuo.
Procesos	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbitos de cooperación.

Internos	Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en objetivos comunes. • Habilidad social. • Rol de grupo.
Procesos Internos	Innovación Aportar ideas y soluciones en forma creativa y permanente.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos. • Gestión de la innovación. • Creatividad en la búsqueda de soluciones.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Compromiso Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades en forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición. • Responsabilidad. • Autodesarrollo.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Energía Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad. • Control emocional.
Aprendizaje y Crecimiento	Comunicación Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de información. • Influencia. • Habilidades comunicativas.
Aprendizaje y Crecimiento	Liderazgo Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Organización y coordinación. • Delegación.

CONCLUSIONES

1. En la economía del conocimiento ha variado el factor de generación de la riqueza, siendo en este caso sin ninguna duda los intangibles.
2. La economía del conocimiento genera dramáticos cambios en las empresas siendo el más importante, la gestión del conocimiento, que implica el proceso de conversión de: datos – información – conocimiento – capital intelectual
3. La gestión del conocimiento en la empresa implica su medición, tarea que debe ser abordada por el contador público como parte de su nuevo rol compatible con la sociedad del conocimiento.
4. No sólo el modelo actual debe ser reemplazado sino también su marco conceptual o teórico (paradigma de utilidad), lo que a su vez permitirá una actuación del profesional contable activa en la generación del capital intelectual de sus clientes.
5. A su vez esto implica una gestión del conocimiento individual del contador público y que forma parte del capital intelectual de su cliente, lo cual deberá ser medido, para esto resulta adecuado el BSC (Balanced Scorecard)

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Quiroga, Alejandro Falco- Tesis “El Balanced Scorecard aplicado al Individuo”- Universidad del Cema – Maestría en Dirección de Empresas.
- Capcha Carbajal Jesús Tesis “El Sistemismo Emergentista y la Teorización Contable” – XVII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú – Pucallpa - Agosto 2000
- Departamento de RRHH de Telefónica – “Modelo de Competencia” – Edición Interna, Telefónica de Argentina S.A. – 1998
- Gary Hamel y C.K. Parlad – “Compitiendo por el Futuro” – Ariel Sociedad Economica – 1996
- Horacio Saroka Raul – “La Gaceta de Económicas”, año 2, N° 14 – 2001
- Jeffrey Pfeffer “La Ecuación Humana” – Ediciones Gestión 2000-1998
- Leif Edvinsson y Michael S. Malone – “El Capital Intelectual” – Grupo Editorial Norma – 1998
- McGregor Douglas “El lado humano de las organizaciones” – Editorial McGraw-Hill, edición 1994
- Robert S. Kaplan – David P. Norton – “Cuadro de –Mando Integral – Hediondez Gestion 2000-1997
- Samuel Alberto Mantilla B. “La Contaduría Publica frente a la crisis: desafíos y propuestas” ponencia en el X Simposio Contaduría Universidad de Antioquia – Medellín, 19-21 octubre 2000