

COMO REALIZAR UNA GESTION ANTICIPATIVA DE LOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA

**No hay buena información sin una buena medición
No hay buena gestión sin una buena información**

Es habitual juzgar el éxito de una empresa a través de su Balance, más concretamente, de su Cuenta de Resultados. La información cuantitativa que suministran los Estados Contables es aceptada como sistema de medida del acierto o desacierto de una gestión empresarial. Nos referimos, por supuesto a Estados Contables redactados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente admitidos y pasados por el tamiz de la más rigurosa auditoría contable-financiera.

Sin negar el valor formal y jurídico que tiene la información contable en el mundo de los negocios y su utilidad como instrumento de medida, hemos de admitir que por sí sola es insuficiente para captar en toda su dimensión y contenido la "realidad" de la empresa. Diríamos, en cierto sentido, que es sólo la cresta emergente del iceberg, que esconde la mayor parte del todo.

La contabilidad tiene en cuenta únicamente elementos tangibles que son en general hechos pasados e irreversibles, mientras los elementos INTANGIBLES, como todo lo relacionado con las PERSONAS (motivación, aprendizaje, clima laboral o satisfacción de los clientes) están dejados de lado por ser difíciles de cuantificar y en consecuencia difíciles de gestionar.

A fin de cuentas, son las personas (empleados y clientes) las que hacen funcionar las empresas y que actúan e influyen a los **elementos tangibles** cuantificados en la contabilidad.

¿Pero quien o qué actúa sobre las personas? y como cuantificarlo para gestionarlo mejor? (**elementos intangibles**)

GESTION ANTICIPATIVA

La gestión empresarial debe tener un sentido anticipativo ó "preventivo" y exige un tipo de información también anticipativa, es decir, conocer o detectar el hecho antes de que éste se produzca. Por ejemplo: Cuando los "números" nos indican una baja en las ventas, es un hecho ya pasado, que se gestó algún tiempo atrás, debido a un descenso relativo en la calidad de nuestro producto o servicio, o a un cambio en los gustos o necesidades de nuestra clientela, o bien a la acción más eficaz de un competidor. Es evidente que la detección previa, así como su nivel de gravedad cuantificado a tiempo, nos habría dado la posibilidad de establecer un plan de acción corrector, para evitar el hecho nefasto del descenso en las ventas.

Asimismo cuantas huelgas y problemas humanos se hubieran evitado de haber diagnosticado a tiempo pequeños focos de conflicto,... “sin importancia”.

¿Cómo puede un directivo mantener una “escucha” adecuada de sus empleados y clientes para responder y anticiparse a las expectativas de ambos? ¿cómo medir elementos tan intangibles ?

Muy comúnmente se consideran las opiniones como el punto de referencia para una posterior toma de decisiones. Esto es cierto, pero sólo de forma parcial, ya que el origen de todo el proceso (para las decisiones, para las actitudes y para cualquier otro aspecto de la conducta humana) radica en las percepciones, que a su vez se basan en las propias experiencias y vivencias, unidas a las características psicológicas de cada cual.

Es en ese punto (las percepciones) donde, mediante nuestro método iniciamos el proceso de medición de "intangibles" tales como: actitudes humanas dentro de la empresa, comportamientos y decisiones de clientes, niveles de adecuación del personal a las tareas de su puesto de trabajo, etc.

Una de las ventajas de este método radica en que es una herramienta que permite prever con un grado de aproximación óptima los posibles cambios y decisiones futuras de cualquier persona que influencia la buena marcha de la empresa (empleados o un clientes.)

Recientemente desarrollamos varios métodos, en forma de aplicaciones informáticas, que permiten un uso cómodo y fácil por parte de las empresas utilizadoras a través de internet o intranet.

Cada uno de los programas corresponde a un tipo de medición concreta dentro de la empresa y puede ser adaptado a las características de la misma.

Estos programas están pensados para:

La medición y gestión de los intangibles de la empresa :

- Obtener resultados numéricos, aplicables a los procesos internos de análisis y planificación de la empresa.
- Con un uso del programa fácil y amigable, que permita la respuesta de sus cuestionarios de forma agradable y sincera.
- Una medición coherente, mediante su utilización periódica .
- Una rápida y clara obtención de resultados.

Constantemente estamos investigando para desarrollar nuevas aplicaciones destinadas a la medición de los "intangibles" y del "factor humano" con el fin de ayudar y colaborar con la Dirección de los RR.HH. de todas las empresas que tengan el propósito de motivar y dirigir a su Personal para que éste desarrolle el máximo potencial, en cada una de las actividades que componen su puesto de trabajo.

¿CUÁL ES NUESTRA BASE CIENTÍFICA ?

Nuestra medición está basada en el **Método de Comunicación S.A.M (*)**, analiza y *detecta la "percepción"* que tiene un individuo o un colectivo referente a una situación específica; o dicho de otra forma: **mide lo "intangible"**. Para comprender bien el concepto de "percepción" es importante compararlo con el concepto de "opinión".

La opinión es la manifestación verbal de una actitud, es decir, de una predisposición del individuo a comportarse de una forma u otra frente a una situación. También la opinión es una manifestación consciente de un sentimiento consciente, a menudo influenciado por el entorno, pero no siempre asumido por la persona. *La opinión es un fenómeno más bien racional, aproximado y no siempre objetivo.*

La percepción es, en cambio, el proceso profundo de captación y memorización de una experiencia vivida, que genera un estímulo que permite a los individuos relacionarse con su medio, configurando de esta forma su predisposición frente al mundo que les rodea. La percepción no es una manifestación racional, sino un motor o estímulo inconsciente, que fomenta la actitud y, en consecuencia, determina el comportamiento.

La percepción es difícilmente influenciable porque refleja unas vivencias que cada individuo asume a su manera. Pero la percepción sí puede influenciar y hacer cambiar la opinión porque la percepción es más profunda en nuestro ser que la opinión.

Lo que mueve a la gente a hacer las cosas adecuadamente dependerá más de su "percepción" sobre la situación, que de su "opinión" sobre la misma.

Así un análisis de sondeo de opinión recoge la parte superficial y racional del individuo, mientras que el análisis de percepción logra extraer y "cuantificar" la asociación profunda de sentimientos y vivencias que determinan y condicionan las actitudes del ser humano.

Por lo tanto, es importante poder detectar y medir esta "percepción" es lo que hemos logrado a través de nuestras investigaciones.

En conclusión, esta investigación con sus resultados representa una arma poderosa que, puesta en manos de directores generales, de Marketing o Comerciales, permitirá prever posibles cambios en el

comportamiento de todos los actores que influyen el entorno de la empresa (clientes, empleados, proveedores, stake holders etc) con el fin de adecuar mejor el rumbo que debe seguir la empresa para tener derecho a no solo sobrevivir sino también crecer.

Gérard D. Pincas

- *LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE CONTROLAR*
- *LO QUE NO SE CONTROLA NO SE PUEDE MEJORAR*
- *PARA MEJORAR HAY QUE CONTROLAR*
- *PARA CONTROLAR HAY QUE MEDIR -*

Kaoru Ishikawa.

(*) S.A.M. - Scanning Analysis Map

Setiembre 2005 - revista INTANGIBLES - autor : G.Pincas