

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA
LEVEL3**

Trabajo de investigación realizado por:

**LUIS EDUARDO PENAGOS VALENCIA
FABIAN JOSE TORRES OSORIO**

Para optar por el título de Especialista En Gerencia de Proyectos

**Directora de Investigación:
SANDRA MARIA QUINTERO CORREA**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
Facultad de Educación virtual y distancia
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
Medellín, 2015**

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Presentación De La Empresa.....	14
1.1. Reseña Histórica.....	14
1.2. Misión.....	18
1.3. Visión	18
1.4. Valores o Principios Corporativos:	19
1.5. Portafolio de Servicios.....	20
1.6. Área Problemática.....	21
2. Descripción Del Problema.....	24
3. Objetivos.	26
3.1. Objetivo General	26
3.2. Objetivos Específicos.....	26
4. Justificación.....	27
5. Marco referencial.....	30
5.1. Antecedentes	30
5.2. Marco Teórico	32
5.2.1 Modelo Del Capital Intelectual	32
5.3. Marco Conceptual	34
5.3.1. Caracterización De Los Activos Intangibles Basados En El Capital Intelectual Del Modelo SKANDIA.....	35
5.3.2. Concepto de creación de conocimiento.....	41
6. Diseño Metodológico	47
6.1 Enfoque	47
6.2 Tipo De Estudio	47
6.3 Método De Estudio	47
6.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información	48
7. Activos intangibles en las áreas de level3 dedicadas al cliente.....	50
7.1. Metodología De La Investigación De Los Indicadores De Capital Intelectual En Level3....	52
7.2. Indicadores Del Enfoque Financiero:	54
7.2.1 Indicadores Financieros Planteados En El Navegador Skandia:	55
7.2.2. Indicadores financieros que se proponen para las áreas dedicadas al cliente	55
7.2.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores financieros propuestos	55

7.3. Indicadores Del Enfoque Humano:	58
7.3.1. Indicadores Humanos Planteados En El navegador Skandia.....	58
7.3.2. Indicadores humanos que se proponen para las áreas dedicadas al cliente	58
7.3.3. Definiciones Y Valores Hallados Para Los Indicadores Humanos Propuestos.....	59
7.4. Indicadores del enfoque relacional.....	66
7.4.1. Indicadores cliente planteados en el navegador Skandia	66
7.4.2. Indicadores relacionales que se proponen para las áreas dedicadas al cliente:	66
7.4.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores relacionales propuestos	67
7.5 Indicadores del enfoque Procesos	71
7.5.1. Indicadores procesos planteados en el navegador Skandia	71
7.5.2. Indicadores procesos que se proponen para las áreas dedicadas al cliente	71
7.5.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores procesos propuestos	72
7.6 Indicadores Del Enfoque Renovación Y Desarrollo	76
7.6.1. Indicadores Renovación Y Desarrollo Planteados En El Navegador Skandia	76
7.6.2. Indicadores renovación y desarrollo que se proponen para las áreas dedicadas al cliente	76
7.6.3. Definiciones Para Los Indicadores Renovación y Desarrollo Propuestos	76
7.7. Valor Del Capital Intelectual (C).	80
7.7.1. Tabla de medida absoluta de capital intelectual (C) Modelo Skandia	81
7.7.2. Tabla de medida absoluta de capital intelectual (C) en Level3 para las áreas dedicadas al cliente.....	81
7.8. Coeficiente de eficiencia del capital intelectual	82
7.8.1. Los Sigüientes Son Los Que Tiene El Modelo Skandia.....	82
7.8.2. Índices del coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i) en Level3 para las áreas dedicadas al cliente.	82
7.9. Cálculo del capital intelectual Organizacional	83
8. Análisis De Resultados	86
8.1 Variables o Categorías de Análisis.....	86
9. Plan De Acción Para La Valoración Del Capital Humano	110
9.1. Presentación Ejecutiva del Plan	111
9.2. Definición de Objetivos del Plan.	112
9.3. Estrategias.	114
9.4. Responsabilidades y Apoyo.....	117
10. Conclusiones	120

11. Recomendaciones	124
Referencias Bibliográficas	126
Anexos.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CAPEX Y OPEX

Tabla 2. Enfoque Financiero

Tabla 3. Enfoque Humano

Tabla 4. Enfoque Relacional

Tabla 5. Enfoque Procesos

Tabla 6. Enfoque Renovación y Desarrollo

Tabla 7. Medida absoluta capital intelectual

Tabla 8. Índices de coeficiencia

Tabla 9 Categorías, subcategorías e indicadores

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. El Capital Intelectual, Valor de Mercado

Figura N° 2. El Capital Intelectual (1997), Enfoques

Figura N° 3. Modelo SECI

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Indicadores de Motivación

Gráfica N° 2: Rotación

Gráfica N° 3: Recomendaciones Técnicas.

Gráfica N° 4: Promoción de Procesos

Gráfica N° 5: Perceptivo sobre Level3

Gráfica N° 6: Valoración Imagen Corporativa

Gráfica N° 7: Valoración generación conocimiento

Gráfica N° 8: Receptividad a las oportunidades

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1. Índice Satisfacción Del Cliente

Anexo N°2. Formato Encuestas.

Anexo N°3. Cálculo De Media De Indicadores De Percepción De La Valoración Del Conocimiento.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Minuto de Dios por habernos dado la oportunidad de estudiar y formarnos en esta especialización. Reconocemos la coherencia de su invaluable misión con los hechos, y su alta responsabilidad social.

A nuestra directora de investigación, Mg. Sandra María Quintero Correa porque durante el desarrollo de todo el trabajo, nos brindó sus conocimientos, su experiencia, su paciencia, su motivación, su esfuerzo y dedicación logrando que podamos terminar nuestros estudios con éxito.

Al profesor Ing. Diego Alejandro Gamboa Salazar quien nos despertó la pasión por el tema del capital intelectual que inspiró este trabajo.

También nos gustaría agradecer a nuestros profesores durante toda la especialización porque han aportado a nuestra formación.

Finalmente a nuestros jefes y compañeros de trabajo que nos colaboraron con esta investigación, dedicaron tiempo a atendernos, y nos regalaron sus aportes.

Dedicatorias

Primero que todo dedico este logro a DIOS que me guía en cada momento de mi vida e ilumina mi camino para llegar a cada meta que me propongo conseguir.

A mi amada esposa Noelia, mis hermosos hijos Andrea y Matías, por apoyarme cada día, ser conscientes del tiempo que no les pude dedicar durante este proceso.

Mi madre y hermanos que estuvieron siempre atentos y dando su aliento para que alcance mis metas, y mi padre que desde el cielo envía sus energías para no dejarme decaer.

Fabián José Torres Osorio

A mis hijas Salomé y Gabriela, quienes son el motor que me impulsa a esforzarme más cada día a ser mejor, y debieron soportar a veces mi ausencia y otras veces mi impaciencia cuando requería momentos de gran concentración.

A mi adorada esposa, por el infinito amor que nos tenemos, y quien fue decisiva con sus palabras de aliento a que retomara la senda académica que sube un peldaño más con este trabajo.

A mis padres quienes me formaron con valores de perseverancia, dedicación, responsabilidad y orientación al logro por méritos.

Luis Eduardo Penagos Valencia

Introducción

Si bien este trabajo se realiza para una empresa del sector de las telecomunicaciones, una buena forma de aproximar a los conceptos que aquí se abordan, es responder primero dos preguntas anidadas sobre el fútbol, para luego revisar el tema en el sector de las telecomunicaciones.

El principal inconveniente que impide el reconocimiento contable del Capital Intelectual de una organización radica en la dificultad de poder medirlo correctamente y en forma objetiva. Por ejemplo, si nos preguntamos ¿Cuánto vale el equipo de Fútbol, El Real Madrid?, ¿y de donde se obtienen esos cálculos?, podríamos remitirnos a: (transfermarkt.es, s.f.) “Los jugadores del equipo de Cristiano Ronaldo valen en su conjunto 719 millones de euros.”

A partir de ese dato, también podríamos preguntarnos: ¿de lo que vale como empresa El Real Madrid, qué tan relevantes son para el cálculo los valores de sus instalaciones, las cuentas por cobrar y por pagar, los contratos, etc?, para darnos cuenta que si bien la marca de la empresa sí tiene un gran peso en la valoración, el Real Madrid principalmente vale por su estilo de juego, por sus figuras, su cuerpo directivo, sus entrenadores, sus alineaciones de jugadores para determinados partidos, su capacidad de ser escuela de formación, su cultura organizacional, esquemas de contratación, y de selección de personal, entre otros factores.

Lo anterior concuerda con lo que dice (Sarur Zanatta, 2013, p.41) “el conocimiento es uno de los activos más importantes de una organización, las destrezas y experiencia de los empleados, esto es, el capital intelectual”. La gran diferencia entre los equipos de fútbol y otros tipos de organizaciones, es que sus jugadores tienen un pase, que se transa, se puede vender, arrendar, etc., y su precio es un reflejo de lo que vale el jugador para el equipo. Y es claro que el pase de

cada jugador hace parte de los activos de un equipo de futbol, lo que no ocurre con otro tipo de empleados y empresas.

También, según nos dice (Sarur Zanatta, 2013), en la administración del Capital Intelectual también se requiere confianza:

El conocimiento no puede gestionarse como tal, sino mediante procesos y sistemas establecidos en un espacio que permita la creación de dicho conocimiento. Para lograrlo se necesitan liderazgo y confianza, entre otros aspectos, que permitan generar sistemas de formación, remuneración, motivación y, por supuesto, el manejo creativo de las tecnologías de la información, representados a través de las competencias que conforman el capital intelectual, un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización."

Del ejemplo anterior, vemos concordancia con esta posición: "... dos premisas, primera: lo que se puede evaluar lo podemos administrar y, segunda: lo que se puede administrar es necesario evaluarlo.

Para poder administrar y evaluar el Capital Intelectual es fundamental que quede bien claro y establecido desde un principio la naturaleza del propio Capital Intelectual...

....La estrategia (de la organización) debe guiar la búsqueda de los instrumentos de medida apropiados, simplemente porque los objetivos y la dirección tienen que entender que formas y componentes de Capital Intelectual son importantes." (Jiménez Cobo, 2006)

Así mismo, el producto final de las empresas de telecomunicaciones son servicios y estos son esencialmente intangibles, más aún cuando unas de las áreas en las cuales se desarrolla este trabajo están las dedicadas a la atención de un cliente importante en la ciudad de Medellín para la gestión del networking, es decir la red de datos del cliente, a la cual se le administran los

dispositivos de telecomunicaciones, las configuraciones, la atención a los incidentes, los desarrollos, la actividades de diseño e implementación, la integración con otras plataformas tecnológicas del cliente, las asesorías y el monitoreo. Dichas actividades requieren unas dinámicas de conversión del conocimiento para evitar reprocesos y maximizar la satisfacción tanto del cliente como de los miembros del equipo de trabajo.

Un plan de acción puede mostrar si la estructura de una organización se enfoca a obtener mejoras concretas que repercutan en su estabilidad y evolución en términos de crecimiento, diversificación, especialización, responsabilidad social, etc. Así mismo, la importancia de los activos intangibles tales como el recurso humano visto como capital intelectual, estará relacionado directamente a su aptitud para incrementar el valor de la empresa. Por tanto un plan de acción que se base en un estudio del capital intelectual podrá exhibir pertinencia.

1. Presentación De La Empresa

1.1. Reseña Histórica

La empresa Level3 tuvo su gran penetración en Latinoamérica luego de adquirir a la empresa Global Crossing, la cual a su vez había ampliado sus operaciones en Latinoamérica luego de adquirir a la multinacional argentina IMPSAT. Fue así que en Colombia, la empresa inició con el nombre de IMPSAT, una de las primeras empresas argentinas en prestar servicios al exterior, fundada en 1990 por Enrique Pescarmona y Ricardo Verdaguer. IMPSAT creció dando servicios de telecomunicaciones a las empresas en Latinoamérica, luego fue adquirida por Global Crossing, con lo cual se cambió de razón social.

El principal accionista de Global Crossing era la firma: Singapore Technologies Telemedia quienes habían comprado a Global Crossing cuando esta estaba en bancarrota por la crisis del 2003 de las empresas de telecomunicación y las conocidas como punto-com. Luego, en el 2011 Global Crossing fue adquirida por la organización norteamericana LEVEL3, donde nuevamente en Colombia se vio el cambio de la razón social y con ello también de aspectos organizativos tales como las estructuras de las áreas, pero en términos generales se conservó el mismo personal, y casi la misma cultura organizacional a nivel Colombia. Uno de los cambios que se dieron cuando Global Crossing adquirió a IMPSAT fue la vinculación directa de personal de ingeniería que se encontraba antes subcontratado y laborando dentro de las instalaciones de la empresa.

La evolución de estas tres marcas se resume así:

Impsat Fiber Networks Inc. fue la empresa de telecomunicaciones del grupo Argentino Pescarmona y ofrecía servicios de telecomunicaciones totalmente integrados de datos de banda

ancha, Internet y de voz, más los servicios de datacenter, seguridad informática, y soluciones de plataforma de redes administradas en América Latina a clientes corporativos, empresas de telecomunicaciones, proveedores de Internet y los órganos de gobierno en América Latina. Utilizó diferentes medios y tecnologías para prestar sus servicios, ejemplo: radio, satélites, fibra, cobre, etc. Impsat tenía operaciones en Argentina, Colombia, Venezuela, Ecuador, Brasil, Perú, Chile, y Estados Unidos´.

La sede principal de Impsat estaba ubicada en Buenos Aires donde se fundó, pero con el correr del tiempo su composición accionaria llegó a ser mayoritariamente estadounidense cuando pasó a manos de sus acreedores, golpeada primero por la crisis de la industria de telecomunicaciones que en 1998 y 1999 hizo quebrar a muchas empresas del sector y luego por la situación económica de América latina, en marzo de 2003 Impsat logró reestructurar su deuda que, de US\$ 1000 millones quedó en US\$ 270 millones, y pasó a manos de sus acreedores, entre los que se encontraban los bancos Morgan Stanley, Dean Witter y WR Huff. Convirtiéndose así IMPSAT en una de las primeras compañías de telecomunicaciones en América Latina en completar con éxito el proceso de Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos que permite a las empresas en el país norteamericano con problemas financieros a reorganizarse bajo la protección de la ley. Con la finalización de ese proceso, pudo reanudar el comercio accionario en el NASDAQ¹ en junio de 2003.

¹ NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) es la bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de los Estados Unidos, con más de 3.800 compañías y más volumen de intercambio por hora que cualquier otra bolsa de valores en el mundo. Más de 7.000 acciones cotizan en la NASDAQ. Se caracteriza por comprender las empresas de alta tecnología como las telecomunicaciones.

Como resultado de la reanudación del comercio accionario para Impsat, en el año 2006 luego de seis meses de negociaciones, la multinacional de las telecomunicaciones Global Crossing (GC), con sede en Nueva Jersey se quedó con Impsat mediante el pago en efectivo de 95 millones de dólares y la asunción de una deuda de US\$ 241 millones. Con ello GC asumió una posición de liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones, donde compite con rivales gigantes de este sector en América Latina como Telefónica y Telmex, dedicándose a dar servicios de telecomunicaciones a nivel mundial tanto a operadoras telefónicas (lo que en la industria se conoce como carrier de carriers), y a grandes empresas (uniendo sus filiales, por ejemplo).

Por su parte, Level 3 fue fundada en 1985, con el nombre de Kiewit Diversified Group Inc. (KDG), una subsidiaria propiedad total de Peter Kiewit Sons', Inc. (PKS). Peter Kiewit Sons', Inc. es una empresa de construcción, minería, servicios de información y comunicaciones, con una trayectoria de 114 años, cuya sede se encuentra en Omaha, Nebraska. En sus orígenes, KDG se fundó para ser la titular de los activos de PKS no vinculados con el negocio de la construcción.

A principios de 1998, KDG anunció que cambiaría su nombre a Level 3 Communications, Inc., luego de aumentar sustancialmente el énfasis que ponía en su negocio de servicios de comunicaciones e información, y los recursos que destinaba al mismo. El 1º de abril del año 1998, las acciones ordinarias de Level 3 comenzaron a cotizar en la bolsa de valores NASDAQ con el símbolo LVLT.

Durante el año 1998, Level 3 recaudó 14 000 millones de dólares y fue designada como la "compañía start-up mejor financiada de la historia". La compañía construyó 31.500 km de red de telecomunicaciones y creó la primera red de actualización permanente del mundo

completamente optimizada para el protocolo de Internet (IP²). En los años siguientes, la demanda explosiva de amplitud de banda impulsó el crecimiento de las ventas. Para fines del año 2000, Level 3 prestaba servicios a 2700 clientes.

Level 3 continuó invirtiendo en infraestructura, para convertirse en un proveedor de telecomunicaciones de categoría mundial, y se ganó la confianza de las empresas de comunicaciones más sofisticadas del mundo. En febrero de 2003 la compañía amplió sus activos con la adquisición de Genuity. Más adelante y al atravesar una importante recesión del sector, Level3 adoptó una estrategia que se centraba en cuidar su balance general, y al mismo tiempo invertir para la inevitable recuperación del sector. Level 3 se ganó la confianza de los inversores al recaudar más dinero que si se juntara el recaudado por todas las otras operadoras de nueva generación³ en Estados Unidos.

A partir de la adquisición de WilTel a fines del año 2005, Level 3 comenzó a verse a sí misma como consolidadora natural del sector. Durante el año 2006, la compañía prosiguió con la adquisición de Progress Telecom, ICG, TelCove y Looking Glass Networks. En el año 2007, Level 3 adquirió Broadwing, el sector de servicios para Red de Distribución de Contenido (CDN) de SAVVIS, y Servecast.

² IP es un protocolo de comunicación de datos digitales que son enviados en bloques conocidos como datagramas, donde no se requiere conmutación de circuitos, ni configuración previa para que un equipo envíe paquetes a otro con el que no se había comunicado antes. Las cabeceras IP contienen las direcciones de las máquinas de origen y destino (direcciones IP), direcciones que serán usadas por los enrutadores para decidir el tramo de red por el que reenviarán los paquetes. Una dirección IP es un número que identifica de manera lógica y un dispositivo (ej. computadora) dentro de una red que utilice el protocolo de Internet (IP).

³ Se conoce como redes de nueva generación, las que se basan en la conmutación de paquetes de información, a diferencia de la red de telefonía tradicional basada en conmutación de circuitos. Las Redes de Nueva Generación permiten: incrementar los servicios, transportar datos, video y telefonía, también permiten protección de los datos, movilidad, y altas tasas de transferencia de información.

En el tercer trimestre de 2011, Level 3 y Global Crossing unieron sus fuerzas. La nueva red integrada unificó la presencia amplia y profunda de Level 3 en EE.UU y en Europa, con la extensa red internacional e interurbana de Global Crossing. Aun bajo el nombre de Level 3, este nuevo estilo de empresa atiende más de 450 mercados de redes centrales en América del Norte, EMEA⁴, América Latina y Asia, así como un total de aproximadamente 161.000 km de fibra. Recuperado de: (Level3, 2012).

En Colombia, la sede principal está en la ciudad de Bogotá y hay otras cinco sedes con personal permanente de diferentes áreas así: otras dos sedes en Bogotá, una en Medellín, otra en Cali, una oficina en Pereira y un telepuerto en Subachoque. También tiene personal laborando en las instalaciones de algunos de los clientes más grandes que han contratado dentro de los servicios de telecomunicaciones la administración dedicada de la red de datos o algunos de los módulos de esta gestión como son: a) monitoreo, mantenimiento y soporte técnico, b) asesorías y diseños, y c) cambios y configuraciones.

1.2. Misión

Ser un verdadero aliado tecnológico combinando servicios integrales de telecomunicaciones.

1.3. Visión

La visión de Level3, es ser la conexión de confianza de un mundo interconectado, mientras opera con el conjunto de valores fundamentales de la compañía:

⁴ EMEA, siglas en inglés de "Europa, Oriente Medio y África" (Europe, the Middle East and Africa), es una designación geográfica empleada principalmente por empresas para referirse a sus negocios en dicha región.

1.4. Valores o Principios Corporativos:

- Integridad:
 - Hacer lo correcto siempre, incluso cuando nadie está mirando.
 - Honestos con nosotros mismos, nuestros clientes y nuestros inversionistas, especialmente cuando es difícil.
 - Mis clientes y colegas confían en mí para formar parte de sus equipos.
 - Busco las soluciones adecuadas para mis clientes, no las soluciones fáciles.
 - Digo la verdad, incluso cuando no guste mucho, y dejo que los demás hagan lo mismo.
 - No decir la verdad es una falta de honradez.
- Responsabilidad:
 - Tratamos a los activos de la empresa como los nuestros y nos comportamos con éxito a largo plazo de la empresa en la mente.
 - Somos personal y colectivamente responsables ante nuestros clientes, nuestros inversores y entre sí para nuestros éxitos y fracasos.
 - Mis clientes y mi equipo confían en que haré lo que digo que voy a hacer.
 - Soy responsable de los efectos de mis decisiones y comportamientos.
 - Reconozco que mi equipo sólo logrará buenos resultados si doy lo mejor de mí.
 - Espero que los demás me atribuyan la responsabilidad.
- Rendimiento:

- Nos comportamos como profesionales, el aprendizaje continuo y la mejora de nuestra contribución.
- Premiamos a los resultados, y crear una cultura de éxito colectivo para nuestros clientes, nuestros inversores y para nosotros mismos.
- Respeto:
 - Valoramos las habilidades, las fortalezas y las perspectivas de una fuerza laboral diversa.
 - Fomentamos el debate y buscamos diferentes opiniones, mientras que trata a los demás con respeto.
- Compromiso:
 - Cumplimos lo que prometemos, interna y externamente.
 - Somos un miembro de confianza de las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

1.5. Portafolio de Servicios

“Level 3 Communications, Inc. (NYSE: LVLT) provee servicios de comunicaciones a nivel local, nacional y global para clientes empresariales, gubernamentales y mayoristas. El portafolio integral de soluciones administradas y seguras de Level 3 incluye soluciones de fibra y de infraestructura; comunicaciones de datos y voz basadas en IP; servicios de Ethernet de área amplia; distribución de video y de contenidos; soluciones de data center y de servicios en nube. Level 3 presta servicios a clientes de más de 450 mercados en 45 países a través de una

plataforma global de servicios apuntalada por redes de fibra propia, en tres continentes y conectada por extensas instalaciones submarinas”

Level 3 Communications lanza su nuevo Portfolio Global en Soluciones de Seguridad, Oct 1, 2012. Recuperado de: (Level3)

1.6. Área Problemática.

En las áreas de servicios de Level3 conformadas por grupos de trabajo con distintos roles dedicados a un cliente importante en la ciudad de Medellín, y que el cliente identifica agrupándolas a grosso modo en dos unidades: Outsourcing⁵ y Carrier⁶, no se tiene un análisis de los activos intangibles⁷ importantes que de acuerdo al modelo Navegador Skandia corresponden al capital intelectual. En ese modelo, el capital intelectual se define como experiencia aplicada, procesos institucionalizados, tecnología organizacional, destrezas profesionales y la posesión de conocimientos; en este caso, conocimientos de ingeniería, de procedimientos, de los servicios y del cliente, que dan una ventaja competitiva en el mercado como consecuencia de aspectos relacionados con: la capacidad de innovación, el relacionamiento con el cliente, la calidad (de los

⁵ Las áreas que el cliente identifica en Level3 como englobadas dentro de lo que denomina como Outsourcing son las encargadas de la gestión de la red de datos y los servicios de telecomunicación ahí soportados, de cualquier operador contratado por este cliente. Esta unidad incluye áreas de monitoreo, soporte, ingeniería, implementaciones, y otras como la coordinación, y la gestión de la telefonía IP.

⁶ Las áreas que el cliente identifica como Carrier-Level3, comprende las áreas funcionales encargadas de la provisión y puesta en funcionamiento de enlaces de comunicación y de equipos que Level3 pone en servicio. Hay áreas encargadas de otros servicios que presta Level3 y que desde la perspectiva del cliente también se agruparían aquí tales como los servicios de videoconferencias, Internet, seguridad en la red o datacenter.

⁷ Según las Normas de Información Financiera NIF C-8, los Activos Intangibles son aquellos activos no monetarios identificables, sin sustancia física que generan beneficios económicos futuros controlados por la entidad. El reconocimiento de activo intangible debe cumplir con los siguientes criterios: a) los beneficios económicos futuros atribuibles al activo intangible fluirán hacia la entidad. b) su valuación inicial deberá ser a su costo de adquisición.

procesos, productos, y servicios) y los capitales cultural y comunicacional, que generan valor económico para la empresa Level3 desde sus áreas dedicadas para el cliente.

Para los empleados operativos de Level3 dedicados para el cliente en mención, con miras a la mejora continua del servicio y del equipo de trabajo, o que haya mayor estímulo al pensamiento crítico quedan aún espacios por desarrollar en temas de motivación a participar en capacitaciones y de involucrarlos más en las reestructuraciones de sus áreas. Cabe aclarar que en los aspectos netamente técnicos relacionados con la red de datos, si hay un mecanismo para realizar propuesta y recomendaciones tanto al cliente como al equipo de trabajo, pero es notable que este es usado por muy pocos miembros del equipo de trabajo.

Además de lo anterior, también ocurre que se emplea el modelo de la subcontratación de algunos puestos de trabajo, lo que juntos pueden generar la percepción que el recurso humano aún no fuera visto como capital intelectual. Dicha subcontratación se da sin antes haber definido qué conocimientos pueden ser subcontratados, o cuánto tiempo pueden permanecer en esa modalidad. Con lo cual, como se evidencia, quedan aún espacios para desarrollar condiciones motivacionales para que este personal subcontratado contribuya más activamente al crecimiento del conocimiento explícito de la unidad, y además su menor sentido de pertenencia que el resto del personal, tienden a rotar más rápido lo que conlleva a pérdida de capital intelectual antes que se den los procesos de conversión y difusión del conocimiento. Al respecto, se hace importante tener en cuenta lo que el proyecto Meritum⁸ menciona: “Dentro de los distintos intangibles que componen el capital intelectual de una Organización destaca, en primer

⁸ Proyecto Meritum, 2002

lugar, el capital humano. Este se puede definir como el conjunto de saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización”, por tanto, como se abordará el tema en esta monografía se pone de manifiesto que: “...la importancia del conocimiento como recurso estratégico supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones y, por consiguiente, en los sistemas de dirección. (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán, & Portela de Lima Rodrigues, 2012)

2. Descripción Del Problema

Si bien la organización Level3, tiene las directrices que facilitan la gestión del conocimiento en diferentes aspectos tácticos, operacionales y de formación; y existe presupuesto para cubrir costos de educación formal y certificaciones de los empleados vinculados y además se cuenta con una plataforma robusta de e-learning, hace falta, para los conocimientos que desarrollan en su labor las áreas en cuestión, estructurar un modelo de capital intelectual propio o ajustar uno de los existentes, que sirva para evidenciar los intangibles y sus beneficios. Un modelo apropiado de gestión del conocimiento permitirá identificar, administrar, capitalizar y darle un valor económico a la empresa desde dichos intangibles.

Lo anterior repercute en la falta de difusión de los conocimientos que se van desarrollando como producto de la experiencia en la atención al cliente; ello se manifiesta en las deficiencias para la interiorización y socialización del conocimiento desarrollado que termina afectando directamente al cliente, quien percibe la calidad del servicio diferente, dependiendo de quién lo atienda; a pesar que la figura del Outsourcing (grupos dedicados a la gestión de la red del cliente) está pensada también como estrategia para fidelizar clientes. Para abordar esto, existen planteamientos como el de (Viedma Marti, 2001). La Gestión del Capital Intelectual, (ICM), se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior y haciendo referencia a la ausencia de gestión de activos intangibles en la Empresa Level3, específicamente del capital intelectual en las áreas dedicadas

a un cliente importante en la ciudad de Medellín, se hace necesario revisar cómo se tiene estructurada la cultura del intercambio de información, ya que sus deficiencias se evidencian en los riesgos operativos tales como los reprocesos, y la dependencia de personas, a fin de diseñar un plan de acción que permita evidenciar el valor financiero de los activos intangibles.

Por lo anterior, la presente investigación está direccionada hacia la relevancia que tiene el capital humano dentro de la Empresa Level3, ya que es el foco de atención cuando se quiere un esquema de capital intelectual que genere un valor financiero dentro de la misma; aunque este valor no se muestre o evidencie como tal en un estado de cuentas. Al respecto la investigación pretende dar respuesta a la pregunta:

¿Cómo aplicar el modelo de capital intelectual SKANDIA en las áreas o grupos de trabajo de la empresa Level3 dedicados para un cliente importante en la ciudad de Medellín, destacando los activos intangibles que contribuyen en la valoración del capital humano y fortaleciendo los beneficios económicos futuros de la empresa?

3. Objetivos.

3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de acción basado en el modelo de capital intelectual SKANDIA para las áreas de la empresa Level3 dedicadas a un cliente importante en la ciudad de Medellín, destacando los activos intangibles que contribuyen en la valoración del capital humano y fortalezca los beneficios económicos futuros de la empresa.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los activos intangibles que se encuentran inmersos en los servicios e interacciones entre empleados, clientes y proveedores, basados en el capital intelectual del modelo SKANDIA.
- Identificar siguiendo el Navegador SKANDIA activos intangibles del capital intelectual presentes en las áreas dedicadas al cliente que permitan en los próximos años analizar su relación con variables financieras.
- Proponer un plan de acción basado en el modelo de capital intelectual de SKANDIA, para la valoración del capital humano dentro de la gestión del conocimiento en la empresa Level3, áreas dedicadas a la atención del cliente definido.

4. Justificación

El nuevo paradigma de los negocios es buscar el éxito conjunto con el cliente lo que implica desarrollar gran diferenciación y conocimientos sobre las propias fortalezas que los clientes valoran. Es por eso que la intangibilidad de los servicios de telecomunicaciones, y las necesidades de garantizar la diferenciación del servicio, al mismo tiempo que se debería compartir en forma ágil y eficaz el conocimiento que se va obteniendo en las diferentes operaciones de atención al cliente, justifican la atención al campo de la gestión del conocimiento y del capital intelectual, y sus modelos de medición. Estos últimos entregan una caracterización y un valor, los cuales son útiles por ejemplo cuando se da una renegociación de contratos con los clientes o con los proveedores, o cuando se crean planes comerciales donde se empaquetan servicios, o en una posible venta de la unidad de negocio, o de toda una compañía, y se requiere tener cómo cuantificar monetariamente los activos intangibles, cómo aportan estos en la generación de valor⁹ en una Organización, y qué interacciones se dan entre los indicadores para así diseñar un plan de acción que maximice la eficiencia en el aprovechamiento del capital intelectual.

Contextualizando lo anterior, en la era de la información, de la globalización de los mercados, del cambio climático, de las crisis en los modelos socioeconómicos, del desarrollo tecnológico y de la revolución digital y con ella la de las telecomunicaciones, se ha creado un cambio en la forma de hacer negocios, donde los intangibles se convierten en parte fundamental de la competitividad de empresas tales como las de los sectores financiero y de las

⁹ el valor de capital intelectual es el grado en que estos activos intangibles se pudieran convertir en rendimientos financieros para la empresa. En algún momento del futuro todo capital intelectual, para que tenga valor ha de convertirse en dinero.

telecomunicaciones. Al respecto, la presente investigación pretende mostrar que la gran diferencia y principal ventaja competitiva de la empresa proviene de las personas que trabajan en ella, y por eso cualquier plan de mejora debe empezar por contar con ellas para identificar los aspectos más relevantes que atendidos en el presente traerán beneficios importantes en el futuro. Teniendo en cuenta la misión de Level3, la cual es ser un aliado en la creación conjunta de valor con sus clientes y para ello pone al servicio su amplio conocimiento en prestación y administración de telecomunicaciones, es que se hace importante definir y efectuar la construcción sistematizada de ese conocimiento, su administración y su eficiencia en generación de valor enmarcándolos en el desarrollo del Capital Intelectual donde tenemos el capital humano, capital estructural, el capital relacional y el de renovación y desarrollo.

Así mismo, según la Norma Internacional de Contabilidad nº 38 (NIC 38), numeral 9, “Con frecuencia, las entidades emplean recursos o incurren en pasivos, en la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles tales como el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas (incluyendo denominaciones comerciales y derechos editoriales)...”, se puede afirmar que lo anterior se evidencia en las innovaciones constantes que ocurren en las empresas de servicios que están en el sector de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), que en su lucha por la supervivencia y al operar en un ambiente de competencia globalizado, precisan adoptar con rapidez las mejores prácticas de gestión. Además, la atención a los requerimientos, la calidad de los servicios y la relevancia que tiene para Level3 el cliente que es atendido en forma dedicada por los grupos de trabajo en los cual se desarrolla esta investigación; propician un análisis sobre

los aportes del capital intelectual, teniendo en cuenta que el capital humano se destaca dentro de los intangibles que componen ese capital intelectual en la medida que contribuyen a la diferenciación y competitividad de la empresa, cuando esta maximiza el aprovechamiento de talentos.

Es por lo tanto que adecuado al modelo de servicios dedicados de telecomunicaciones ofrecidos por Level3, los cuales comprenden entre otros el soporte, el despliegue, la gestión, diseño, monitoreo, la asesoría comercial, etc., se requiere aplicar un modelo de Gestión de Conocimientos basado en las teorías existentes que nos hablan de la gerencia del conocimiento y del capital intelectual, de los activos tangibles y los intangibles, y de cómo identificar y tabular con valores económicos reales este conocimiento.

5. Marco referencial

5.1. Antecedentes

Se han encontrado empresas donde se ha aplicado modelos para identificación del capital intelectual, con el cual se ha demostrado que la aplicación de este en los libros contables, ha evidenciado ese valor financiero adicional que no se había visto reflejado en los balances tradicionales de la empresa. En los estudios publicados que se analizaron, los modelos de capital intelectual se aplican a la empresa completa, y no por áreas de la compañía. Así, contrastan el valor del enfoque financiero tradicional con el valor del capital intelectual hallado.

Se tiene por ejemplo el caso de La gestión del capital intelectual en las entidades financieras, caso de la Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito, de Elies Seguí de la Universidad Politécnica de Valencia (2007). Para este caso se realizaron comparaciones de los diferentes modelos de capital intelectual como el Balanced Scorecard, el modelo de la Universidad de Western Ontario, el Navigator de Skandia, el modelo Intelect y otros. Con lo cual hicieron una revisión del sistema financiero y de cooperativas en España identificando los intangibles del capital humano.

Dentro de los distintos enfoques con que cuenta lo que actualmente conocemos como gestión del conocimiento, el trabajo realizado en el sector financiero y de cooperativas revisado, pretende aproximarse, con el análisis de los estados de capital humano, a su perspectiva financiera (identificando, midiendo y analizando los activos intangibles humanos que generan valor en este tipo de empresa). El objetivo que se plantearon fue proveer a la empresa de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y

crecientemente competitivo. Un contexto donde la supervivencia de las cooperativas de crédito evidentemente pasa por explotar las ventajas competitivas derivadas de sus intangibles. Adicionalmente establecen que los indicadores de capital humano deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, por lo que los intangibles, objeto de medición, dependerán de una estrategia concreta. Por este motivo, no siempre será posible y no es apropiado hacer extensivo un modelo que ha tenido éxito en otra empresa, ya que cada organización tiene que detallar sus activos inmateriales a partir de sus propios procesos de negocio y competencias esenciales.

Se encontró igualmente una empresa de energía eléctrica de Buenos Aires, trabajo realizado por Miguel Angel Lissarrague de la Universidad Nacional de Mar del Plata (2012), donde la medición del capital intelectual fue basada en la búsqueda de los indicadores correspondientes en tres tipos de Capital como son: el Capital Relacional, el Capital Estructural y el Capital Humano, teniendo como fuente los modelos de Skandia, Intellectus y Balanced Scorecard, de los cuales tomaron los aspectos más relevantes.

Con ese modelo pretendieron distinguir el conjunto de activos intangibles con que cuenta la empresa distribuidora de energía, reconociendo los distintos tipos de capital intelectual, y con el cual estructuraron su desarrollo en seis etapas como: a) Creación de la Misión, b) Creación de la Visión, c) Identificar las acciones esenciales que le permitan alcanzar la Misión, d) Identificación de las competencias esenciales para cumplir con las acciones identificadas como esenciales, e) Identificación de los indicadores necesarios para gestionar las distintas categorías de Capital Intelectual y f) Formalizar indicadores para las diferentes categorías de Capital Intelectual.

5.2. Marco Teórico

5.2.1 Modelo Del Capital Intelectual

5.2.1.1 Modelo Navegador Skandia

Este modelo fue desarrollado a seguimiento de estrategias de la empresa Skandia, la cual notó que la teoría tradicional de administración no parecía acomodarse a las empresas de servicio, en especial las que utilizan o hacen uso constantemente de los conocimientos. Skandia desde el principio estuvo ligada a la idea de que la fortaleza de una empresa estaba en valores ocultos como las competencias, relaciones con el mercado y procesos internos; y que era necesario captar estos valores, desarrollarlos y medirlos para tener una serie integrada y equilibrada de instrumentos que hacen crecer a la empresa.

Leif Edvinsson es el principal promotor del desarrollo de capital intelectual en la empresa como un valor visible y perdurable, para que pudiera ser vinculado con otras funciones del negocio, tales como desarrollo de negocios, recurso humano e informático.

El valor total de la empresa se forma de dos partes: capital financiero y capital intelectual. El primero incluye todos activos físicos y monetarios, y el segundo se refiere a los procesos y activos intangibles de la empresa, compuesto por la siguiente fórmula: $\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estructural}$.

(Edvinsson, ub.edu, 1997) creador del Navegador Skandia, partió del concepto según el cual el valor de mercado de una empresa, está compuesto por dos bloques fundamentales mostrados en la figura, la cual se toma tal como aparece en las fuentes, pero requiere una precisión respecto

al bloque inferior llamado Activos Intangibles. Ya que toda la rama del modelo que parte del bloque Capital Intelectual corresponde por su naturaleza a activos intangibles, debió llamarse el último bloque como: Otros Activos Intangibles, lo cuales se derivan o se utilizan en los procesos de la organización, un ejemplo son las licencias. Sin embargo, en el balance general de las empresas ese tipo de activos son llamados tal como los nombra el modelo Skandia, simplemente: Activos Intangibles.

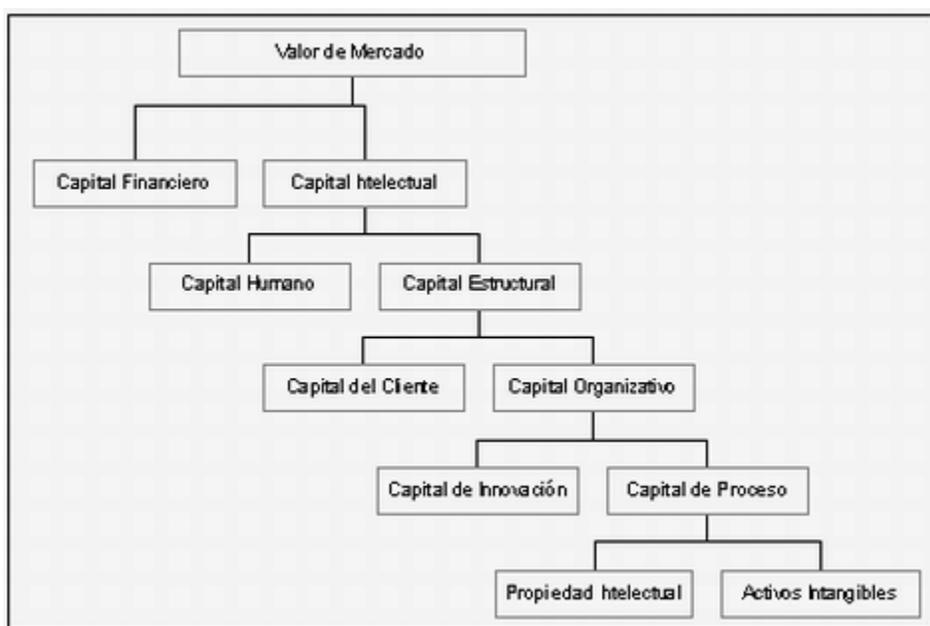


Fig.1 Fuente: Edvinsson L, y Malone M. El Capital Intelectual, Valor de Mercado

Este tipo de modelo propone una ecuación para calcular el capital intelectual de una empresa, con el fin de que sea posible realizar alguna comparación entre empresas, o entre las diferentes áreas dentro de la misma compañía. Igualmente con este modelo se podría comparar el capital financiero contra el capital intelectual.

Capital Intelectual Organizativo = $i \times C$, $i = (n/x)$

Donde se define:

C = valor del capital intelectual en unidades monetarias

i = coeficiente de eficiencia con el que la organización está usando dicho capital

n = suma de los valores decimales de los índices de eficiencia

x = número de esos índices

Los elementos de dicha ecuación son obtenidos a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los enfoques, cinco, propuestos por el Navegador Skandia, y que los representa en forma de una casa.

Este tipo de modelo, para Capital Intelectual es el que se desarrolla en la propuesta de este trabajo de grado planteando los indicadores más cercanos o relacionados a la realidad de los grupos de trabajo de Level3 dedicados para el cliente.

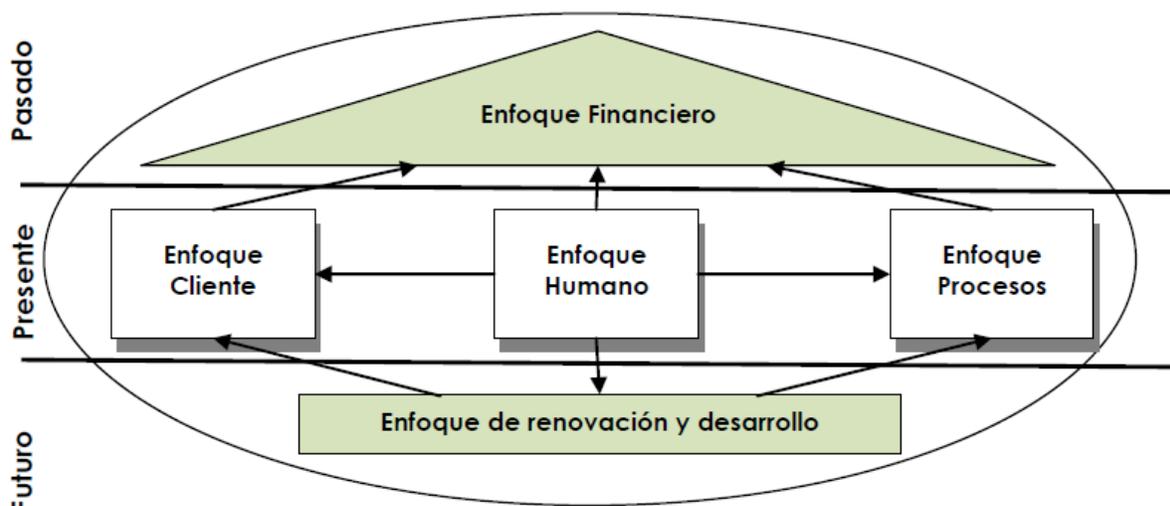


Fig. 2 Fuente: Edvinsson L, y Malone M. El Capital Intelectual (1997), Enfoques

5.3. Marco Conceptual

5.3.1. Caracterización De Los Activos Intangibles Basados En El Capital Intelectual Del Modelo

SKANDIA

5.3.1.1 *Capital Intelectual General*

Los diferentes conceptos que hay en la literatura, y en las Normas Internacionales como las NIC/NIIF sobre Capital Intelectual giran todos en torno al recurso humano, con diferentes énfasis. Para este trabajo se toman como guía las definiciones que se acoplan con el Modelo Navegador SKANDIA:

De acuerdo a (Edvinsson & Malone, 2004) el capital intelectual “es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado”.

Al respecto, (Stewart, 1998), investigador sobre el capital intelectual, añade que el capital intelectual es utilizado para crear riquezas, y que es difícil de identificar y más difícil de distribuir efectivamente; pero una vez que se identifica y explota es mucho lo que se puede ganar. Por último, Johnson (1997) entiende que detrás de ese concepto está el goodwill¹⁰. La diferencia estriba en que tradicionalmente este concepto incluía activos reales poco usuales (marcas) y actualmente considera activos cada vez más intangibles (como la capacidad de aprendizaje de una empresa).

¹⁰ En la economía de la empresa y en contabilidad, se entiende por fondo de comercio o **goodwill**, el valor actual de los superbeneficios que produce una empresa. Corresponde al valor inmaterial de la misma, derivado de factores como el prestigio, la clientela, la razón social, la ubicación de la empresa, la eficiencia, la organización, el crédito, la experiencia etc. (recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_comercio)

Contrastando los puntos de vista anteriores al mismo tiempo con los bloques del modelo SKANDIA, se puede decir que el capital intelectual comprende las relaciones con los clientes, los inversionistas, proveedores, la infraestructura física y el conocimiento, así como de las habilidades y destrezas de los miembros de la organización.

Este Capital Intelectual según varios de los autores, se dividen en tres grupos esenciales, otros añaden más bloques en su definición. Hablamos entonces de que el capital intelectual lo constituyen los activos que son invisibles para la compañía y que están en el: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional que abordaremos en este trabajo apoyados en el modelo del Navegador Skandia.

5.3.1.2 Capital Humano

Se puede ver en varios trabajos que se han hecho sobre capital intelectual donde aplican el Modelo Navegador Skandia que parte del capital humano es medido por la capacidad de generar valor futuro que tiene las inversiones que las empresas realizan en la formación de los empleados y en brindarles las condiciones para el desarrollo de competencias. Un enfoque más cualitativo describiría al capital humano como el cumulo de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de una organización que lo aprovecha para el desarrollo de nuevos productos, para la reducción de costos, o para tener una mejor posición frente a la competencia. Dichos conocimientos pueden comprender una amplia gama aspectos a considerar relacionados con las capacidades propias de la persona tales como: su saber, la experiencia, habilidades, el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de resolución de problemas y de negociación, la objetividad, la creatividad, el alineamiento a los procesos, el espíritu crítico y la motivación.

Aspectos para los cuales se observan diferentes grados de desarrollo y de potencialidades especialmente en la unidad de Outsourcing Level3 para el cliente. En el actual mundo globalizado, organizaciones como Level3 requieren de un tipo de colaborador diferente, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que según (Bontis, 2008), le permitan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico. Así mismo, Viedma dice que del capital humano es de donde parten las ideas de la organización, por lo que lo considera como un generador de valor financiero y fuente potencial de innovación para la empresa.

5.3.1.2.1 Capital Humano de Level3 en las áreas dedicada al cliente.

Es importante tener presente que un colaborador en cualquier organización (y para el caso específico de esta investigación, en las áreas operativas de Level3 que atienden al cliente) participa en esta por su propia iniciativa; es así que los beneficios que los empleados generan pueden no estar bajo el control directo de la organización. Dado esto, debe detectarse qué aspectos tendrían mayor impacto en el aprovechamiento del capital humano, por ejemplo si mejorar los canales de comunicación con y entre los empleados, estimular el pensamiento crítico e investigativo o aumentar la eficacia para la difusión y apropiación del conocimiento influirían en mantener un bajo índice de rotación de empleados dentro de los grupos de trabajo dedicados a la atención del cliente, o también podría analizarse que correlación tendrían indicadores de enfoque humano con indicadores de enfoque cliente, como por ejemplo el índice de satisfacción de este último.

Es así como las inversiones que realice la empresa en capacitación para los empleados, si las capacitaciones dan continuidad a los planes estratégicos, podrán contar como valor económico

de la misma empresa y deberían tenerse en cuenta en la valoración del capital intelectual de acuerdo a los efectos en los ahorros o en la facturación. En este sentido podríamos indicar que el capital humano de las áreas de Level3 para el cliente tienen o se compone de cualidades, algunas agrupadas, como las que se mencionan a continuación y las cuales serán tenidas en cuenta en la investigación de intangibles para la creación del capital intelectual que se pretende evidenciar para esta investigación.

- Creatividad de cada empleado, aplicable a sus compromisos laborales.
- Formación, conocimientos, habilidades o competencias desarrolladas, y experiencia que se relacionen con la operación o con la creación de nuevos negocios o servicios.
- Capacidades investigativa, analítica, y crítica.
- Metas profesionales alineadas a la estructura de la empresa.
- Orientación al trabajo en equipo.
- Orientación al servicio.

5.3.1.3 Capital Estructural

Este capital es propiamente el de las tecnologías de la organización, sus procesos, la cultura organizacional, las bases de datos. La mayoría en este capital estructural, tienen o pueden estar protegidos a nivel legal mediante patentes, derechos de propiedad intelectual, industrial o de autor. Es entonces este capital el que ha sido posible interiorizar y que permanece en la organización sin importar que los empleados se vayan, convirtiéndose en propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997) que además conforman la parte no pensante del capital intelectual.

Como un aporte adicional, en el modelo Intellect (EUROFORUM, 1998) se menciona que el capital estructural incluye el conocimiento sistematizado, explícito e interiorizado por parte de la organización, incluyendo, los sistemas de información y gestión, las patentes o tecnología disponible.

De acuerdo con las definiciones indicadas anteriormente, puede indicarse que el capital estructural es toda la infraestructura física y lógica que posee la organización y que pone al servicio del capital humano para desarrollar las actividades diarias y que puede ayudar a incrementar su conocimiento. Es muy importante no confundir la infraestructura física de la tecnología como un activo tangible, pues en el contexto de capital intelectual no hace referencia a las cajas ni a materiales de la maquinaria, sino al aprovechamiento de la capacidad funcional.

5.3.1.3.1 Capital estructural de level3 en las áreas dedicadas al cliente

Consecuente con lo planteado sobre capital intelectual por (Edvinsson & Malone, 2004) es importante resaltar cual es el uso que se hace del capital estructural por parte de los empleados de Level3 en las áreas dedicadas a la atención al cliente y que ayuda a las labores cotidianas, aumentan el valor de conocimiento y reducen costos.

Dentro de este capital estructural están incluidos los procesos actuales, como capital organizacional, para la operación de: atención correcta de incidentes, seguimiento continuo a las fallas presentadas, implementación, diseño, asesorías y recomendaciones técnicas. Para garantizar la eficiencia de estos procesos, es necesario identificarlos dentro de los intangibles. Por ejemplo, el seguimiento a fallas o las recomendaciones técnicas conllevan a encontrar

opciones de mejora que repercuten en ahorro para el cliente, y su fidelización, justificando los servicios que tiene contratados.

Otro aspecto importante para el capital estructural, podría indicarse que es la propiedad intelectual que se genera dentro del grupo, al elaborar documentos escritos por parte de algunos empleados durante la realización de capacitaciones a los compañeros de trabajo. Los documentos entran a ser parte de la propiedad de la organización y quedan en bases de datos para consultas posteriores de quienes lo requieran. Así que además de socializar un conocimiento en la capacitación impartida, se deje un conocimiento explícito con el material de apoyo que se elaboró para las presentaciones, y que es cargado en la base de datos. Aspectos como el número de consultas a este conocimiento, la calidad y accesibilidad de la documentación estarían relacionados con la generación de valor futuro por sus efectos sobre reducción de costos de penalización, o incremento de satisfacción del cliente por disminución de tiempos de solución a incidentes.

5.3.1.4 Capital Relacional, también llamado Capital Cliente

Es básicamente el que está ligado con la parte externa de la organización como lo son los clientes, proveedores, etc. Este enfoque trata de la percepción que tienen los clientes de la organización, y su lealtad basada en la satisfacción, también de cómo está posicionada la organización a nivel comercial y que tan fuerte es su relación con el sector financiero. Este tipo de capital es el que generan las relaciones de la empresa, tanto con los clientes, proveedores, accionistas, así como con los grupos de interés internos y externos (Stewart, 1998).

(Kaplan & Norton, 2000) Igualmente han denominado en su modelo a este tipo de capital como *perspectiva del cliente*, en la cual se analizan como se crea valor para el cliente, como se satisface su demanda y porque paga por ello. Por tanto pretenden medir e identificar de forma explícita, para gestionar mejor las propuestas de valor agregado que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

5.3.1.4.1. Capital relacional de level3 en las áreas dedicadas al cliente

Cada uno de los empleados que hacen parte de las áreas o grupos de trabajo dedicados para el cliente, deben interactuar con diferentes personas. Esta relación directa debe generar un gran valor agregado a la empresa, por lo cual es incluido como capital intelectual.

La relación constante que debe realizar el colaborador de Level3 dentro de las áreas dedicadas a la atención del cliente contempla las siguientes interacciones:

- Con el cliente directo (principalmente: Soporte, implementaciones, ingeniería, líderes de grupo, gerentes de áreas)
- Mesas de soporte de servicios (sólo para los de Outsourcing Level3 para el cliente)
- Proveedores
- Ingenieros de Level3, de mayor nivel, para escalamientos; o de la misma línea o inferior para consultas o entregar indicaciones.

5.3.2. Concepto de creación de conocimiento.

Previo a presentar el modelo de informe de capital intelectual para Level3, en las áreas dedicadas a un cliente, deberemos revisar los conceptos de creación de conocimiento, que

permiten entender la perspectiva de aprendizaje y crecimiento sobre las cuales se estructuran los modelos de capital intelectual aquí expuestos, y en el que también tiene inicio la inquietud de este trabajo, para la aplicación de un modelo como el mencionado Modelo Skandia (Modelo a seguir para el presente trabajo).

5.3.2.1. Creación de conocimiento según Nonaka y Takeuchi¹¹.

Transversal a todos los modelos de Capital Intelectual, se encuentran los procesos de generación y transferencia de conocimientos. (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, 2010) plantean un modelo de la creación del Conocimiento basado en dos dimensiones: la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica, y compuesto de cuatro pasos fundamentales que son: socialización, externalización, combinación e internalización. Igualmente tiene cinco facilitadores o condiciones organizativas tales como: intención, autonomía, fluctuación, redundancia y variedad.

La dimensión epistemológica se refiere a los tipos de conocimiento tácito y explícito, que forman el conocimiento de una persona, un grupo o cualquier organización. El tipo de conocimiento tácito hace referencia al conocimiento incorporado en las habilidades y la experiencia y la práctica. Esa experiencia práctica, está llena de detalles y de muchas situaciones intuitivas y no conscientes del saber, lo que hace muy difícil o tal vez casi imposible, llevarlo a una codificación y transmisión.

¹¹ Gestión del conocimiento/Modelo de creación del Conocimiento/Modelo de gestión para la creación de conocimiento. (2010, julio 16). *Wikilibros*, Consultado en abril 25, 2015 en http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Modelo_de_gesti%C3%B3n_para_la_creaci%C3%B3n_de_conocimiento&oldid=155328

A nivel del conocimiento explícito, este es codificado y junto con el conocimiento tácito establece una dinámica de creación de conocimiento. Cada vez que se explicita un nuevo conocimiento, se puede estar en condiciones de diseñar nuevas formas de actuación, las cuales permitirán obtener nuevas experiencias y así mismo nuevo conocimiento tácito, que a su vez, cuando se logre volverlo explícito, permitirá dar inicio a nuevas formas de trabajo y nuevas experiencias, y así sucesivamente de manera cíclica.

En la dimensión ontológica se dice que es la dimensión material o de los sujetos o soportes del conocimiento. Es decir, se refiere a los cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento que son: las personas individualmente, los grupos, la organización y las relaciones inter-organizativas.

Para (Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; 1995), el proceso de creación de conocimiento es un proceso dinámico y en espiral, denominado conversión de conocimiento. Este proceso dinámico está basado en la presunción de que el conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social entre conocimiento tácito y explícito. A partir de esta idea postulan los cuatro modos de conversión de conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, formando las cuatro etapas o pasos fundamentales del Modelo SECI, por sus iniciales.

5.3.2.1.1. Socialización

Es un proceso de compartir experiencias y, a través de ellas, crear tanto conocimiento tácito como habilidades técnicas y conocimientos compartidos. En este proceso los intangibles de compromiso y cooperación tienen una extraordinaria importancia. La experiencia compartida es la clave para generalizar el conocimiento tácito y, a su vez, la difusión del conocimiento y la

interacción entre las personas que lo poseen. La socialización del conocimiento y el propósito explícito de crear conceptos constituyen el mecanismo que permite transformar el conocimiento tácito en explícito. En palabras de (Nonaka & Konno, 1998) “la socialización consiste en compartir experiencias al movernos a través del eje ontológico: los miembros de la organización pasan a trabajar de forma colectiva, en grupo o en el conjunto de la organización, y esto facilita su intercambio de conocimiento tácito”. En esta etapa de socialización, formada por intangibles de confianza, cooperación y propósitos compartidos como emociones, experiencias y modelos mentales, se van removiendo las barreras entre cada miembro del grupo y los demás miembros. En este punto se dan las condiciones organizativas que permiten crear conocimiento; de manera muy especial en lo que se refiere al clima organizativo y a las relaciones de confianza, compromiso, objetivos y valores compartidos. Este clima basado en intangibles de valores compartidos y confianza es la esencia de la socialización. La adquisición de conocimiento no es solo adquisición de información, sino la consecuencia de cómo se mezclan la información y las actitudes y valores personales. El nivel de objetivos y valores compartidos y el clima de colaboración y confianza existente, tienen una importancia fundamental en la organización.

5.3.2.1.2. Externalización

Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Es la esencia del proceso de creación de conocimiento, en el cual el conocimiento tácito se transforma en explícito, tomando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Aquí son fundamentales los equipos de proyectos, los equipos de funcionalidades cruzadas y las fuerzas de tarea (cross-functional & task-forces), para conducir la externalización. En esta etapa se

combinan la intuición y la razón. La intuición para compartir y entender el conocimiento tácito y la razón para reformularlo de forma conceptual. La externalización es una consecuencia de la puesta en común de experiencias y modelos mentales de la fase de socialización. Por lo tanto, el dialogo es la clave para esta conversión del conocimiento tácito-explícito y, el uso extensivo de metáforas, como se mencionó, es importante para transformar las habilidades y las intuiciones en conceptos. Este proceso de conversión ha de institucionalizarse en la cultura de la empresa y por lo tanto requiere, como en la etapa anterior, el soporte de intangibles de confianza, compromiso y cooperación.

5.3.2.1.3. Combinación

En la etapa de combinación de conocimientos la organización sistematiza los nuevos conceptos junto a los que ya tenía, para crear un nuevo marco de conocimientos explícitos. Estos conocimientos se intercambian y combinan, por una parte, a través de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas, o comunicaciones a través de la red informática. Por otra parte, de un modo más formal, se reconfigura la información existente a través de su clasificación, su cuantificación y su combinación y categorización como conocimiento explícito. Aquí, además de combinar el nuevo conocimiento explícito con el conocimiento y la información que ya tenía la organización, se usa de forma importante las tecnologías de la información, la documentación y las bases de datos, aumentándose así las facilidades para compartir el conocimiento en la empresa. Esta es la etapa más racional y menos intuitiva en el proceso de conversión de conocimiento. Es por eso que esta etapa tiene un menor apoyo de los intangibles de la empresa.

5.3.2.1.4. Internalización

Una vez incorporado el nuevo conocimiento explícito al que ya poseía, la empresa intentara llevar a cabo nuevas formas de búsqueda y experimentación generando nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito. Las nuevas formas de búsqueda y experimentación que significan nuevas aplicaciones del conocimiento explícito, son la internalización que da lugar a nuevos problemas y a la generación de nueva experiencia, donde nuevamente serán muy importantes los intangibles de compromiso y cooperación, comenzando nuevamente el ciclo –o la espiral- de creación de conocimiento.



Fig.3 Modelo SECI, Nonaka y Takeuchi

6. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque

Este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo por tratarse de una observación directa para las áreas de Level3 dedicadas a la atención de un cliente, revisando y tratando de interpretar la percepción de los fenómenos que se presentan en las personas directamente implicadas en el hallazgo de los intangibles. Se utiliza para tal fin instrumentos de recolección de información como encuestas, observaciones, historias del trabajo diario y algunas situaciones problemáticas. Así mismo, se propone cómo dar un valor a los intangibles encontrados en la presente investigación.

6.2 Tipo De Estudio

El tipo de estudio realizado es descriptivo, con el cual se desea analizar algunas situaciones y actitudes predominantes, examinando características especiales del problema que se pretende abordar; siguiendo los enfoques de Capital Intelectual del modelo Skandia pero con énfasis en los procesos y personas.

6.3 Método De Estudio

Se trata de un estudio etnográfico, dado que los investigadores trabajan para la empresa en una de las áreas que atiende al cliente, sobre las cuales se desarrolla este trabajo.

6.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información

Para conocer la percepción de la población sobre hechos específicos relacionados con capital intelectual o el mayor o menor grado en que intervienen aspectos que se relacionan con dicho capital, se realizan encuestas directas al personal de las diferentes áreas que conforman el equipo macro que atiende al cliente: áreas operativas, área comercial, coordinadores de áreas, administradores del servicio, etc. Para algunas preguntas consideradas claves para extraer más información se solicitó justificación de la respuesta.

También se hacen preguntas muy concretas tipo entrevista estructurada o semiestructurada a los encargados de manejar cifras y lo publicable, lo cual se complementará con investigación documental en informes financieros, más documento emitido por el cliente sobre su índice de satisfacción con respecto a la empresa Level3 como proveedor de servicios. La información obtenida en las entrevistas se utiliza para extraer datos secundarios, pero las entrevistas como tal y los datos específicos no se publican por falta de autorización.

Las variables a tener en cuenta para la investigación tendrán carácter cualitativo y cuantitativo. Las cualitativas principalmente se obtienen de las encuestas que evalúan percepción, tomándolas en la escala de 1 a 5, y luego transformándolas a la escala de 0 a 100 para expresarlas en porcentaje

Para analizar la información tabulada se propone la utilización de diagramas de dispersión entre índices, los cuales requieren la toma de información en suficientes periodos de tiempo para poder analizar un comportamiento entre ellos. Los datos obtenidos en la presente investigación fueron principalmente para el cierre del año 2014, por eso la técnica de diagramas de dispersión se deja propuesta para trabajos futuros. Los índices se proponen con base en el Navegador

Skandia y en supuestos iniciales sobre lo que debe tenerse en cuenta en materia de eficiencia y proyección una empresa del sector de las telecomunicaciones al que pertenece Level3. Luego, con los datos recolectados y los índices propuestos se buscan relaciones entre ellos que permitan a futuro predecir resultados más probables de las interacciones entre indicadores, y obtener así información útil.

Por ejemplo, de los datos suministrados por personal que trabaja con cifras tales como inversiones en equipamiento para el cliente, arrendamiento de licencias, bonificaciones a los empleados o facturación, o de los que se toman a partir del balance general de la empresa Level3, combinados luego con índice de rotación, porcentaje de variación de las notas crédito por penalizaciones, o el índice de satisfacción del cliente entre otros que se proponen, se podrían encontrar correlaciones que constituyen información cuando se tengan datos de más años. Es sobre esta información y sobre la posición que tienen los encuestados frente a los aspectos de capital intelectual que al final se sacan conclusiones y se propone un plan de acción.

7. Activos intangibles en las áreas de level3 dedicadas al cliente.

Es importante reconocer y valorar los activos intangibles que complementan la información presente en los libros contables de la organización en las áreas dedicadas al cliente, ya sea para mejorar la toma de decisiones o para mostrar que potencial tienen estos activos. Es por esto importante identificar los activos intangibles en las áreas dedicadas a la atención exclusiva del cliente y dejar para un trabajo posterior el seguimiento en el tiempo para comprender sus efectos en el balance financiero que a hoy no aborda los intangibles de acuerdo con los modelos estructurados de medición de capital intelectual.

Como se ha indicado en los puntos anteriores, este trabajo se basa en el modelo Navegador Skandia que está compuesto de 5 enfoques, a saber:

- Enfoque Financiero
- Enfoque Cliente o Relacional
- Enfoque Procesos
- Enfoque Humano
- Enfoque Renovación y Desarrollo

De ellos, el capital intelectual corresponde a los cuatro últimos enfoques listados. Es en ellos donde se focaliza el presente trabajo que se realiza a las áreas para la atención dedicada al cliente con el propósito de proponer cómo encontrar el valor del capital intelectual, dejando ver la competitividad de estos grupos de trabajo y planteando métodos para encontrar lo que adicionalmente generan para Level3 a nivel financiero en el balance general.

Teniendo presente estos enfoques, se han identificado los intangibles en cada uno de ellos, y determinado la forma de medición de indicadores del potencial de los intangibles en la generación de valor financiero. Estos intangibles como se ha mencionado con anterioridad, serán propuestos para que sean tabulados más adelante con la valoración correspondiente que tendría cada uno de ellos en los años venideros.

Dando alcance a lo mencionado, se muestra a continuación el balance de Level3 Colombia, contra el cual se podrán comparar algunos valores financieros de indicadores de capital intelectual generados por las áreas para la atención dedicada al cliente.

Se muestra el cuadro con el Balance General y estado de resultados de los años fiscales 2012 y 2013. Del año 2014 no están disponibles los datos.

LEVEL3 COLOMBIA			
BALANCE GENERAL (Expresado en miles de pesos)			
	2014	2013	2012
Total activo corriente y largo plazo		248.299.318	225.684.983
Total pasivo corriente y largo plazo		82.003.137	74.217.956
Patrimonio neto		248.299.318	225.684.983

Fuente: Área financiera Level3

LEVEL3 COLOMBIA			
ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en miles de pesos)			
	2014	2013	2012
Utilidad bruta		105.933.170	98.971.619
Total gastos operacionales		82.066.150	73.360.979
Utilidad Operacional		23.867.020	25.610.640
Utilidad antes de impuestos de renta		23.645.575	21.829.483
Resultados del ejercicio		16.269.040	20.302.527

Fuente: Área financiera Level3

7.1. Metodología De La Investigación De Los Indicadores De Capital Intelectual En Level3

En Capital Intelectual se requiere saber los efectos sobre valores financieros futuros como lo son los ahorros, el incremento en facturación, la reducción de sanciones, la retención de clientes, etc., que los indicadores de los enfoques: humano, cliente, procesos, o innovación y desarrollo generan o generarán. Para ello se deberá posteriormente elaborar diagramas de dispersión para identificar posibles relaciones entre variables anualizadas que aquí se proponen, y que corresponden con indicadores inspirados en el Navegador Skandia.

Dando alcance a lo mencionado, se identifican los indicadores que más pueden repercutir en la información contable y los cuáles no se muestran en los estados financieros ya que son valores ocultos y corresponden con los modelos de medición de capital intelectual.

Como parte de la búsqueda de estos intangibles o indicadores se realizan encuestas para identificar ese capital intelectual con la ayuda de varios grupos de personas que intervienen o son participes del trabajo diario de las áreas de Level3 dedicadas para el cliente. Así, la muestra de las encuestas tendrá en cuenta como población al total a los empleados vinculados y subcontratados en el tema de servicios que presta Level3 al cliente, abarcando los diferentes roles y jerarquías.

Estadísticamente el tamaño mínimo de una muestra para considerarla como representativa de una población, se calcula con la fórmula de tamaño de muestras:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo

e = Es el margen de error máximo que admito.

p = Es la proporción que esperamos encontrar. Como regla general, usaremos $p=50\%$ si no tengo ninguna información sobre el valor que espero encontrar.

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> $Z=1,65$

Nivel de confianza 95% -> $Z=1,96$

Nivel de confianza 99% -> $Z=2,575$

El tamaño total de la población a encuestar de empleados de Level3 en oficina, se tomaron los siguientes criterios: Empleados que están o han estado hasta hace poco, vinculado con algunas de las áreas de atención directa al cliente (ej. Comercial, *Network-Security-Assurance*¹², Implementaciones, Soporte, *Transition*¹³, Monitoreo, Producto, Coordinación, *ServiceManager*¹⁴, etc.), tanto empleados vinculados como colaboradores externos. Y que tengan una antigüedad mayor a seis meses es decir, haber ingresado antes del 2015.

Así, a junio de 2015, el tamaño N de la población con esas características es de 51 personas. El número n de personas que atendieron la encuesta fue de 26. Para una escala de 1 a 5 utilizada en la encuesta, entre valor y valor se tiene un espaciamiento del 25% que se haya de esta división:

¹² NSA: encargados de configurar las políticas de seguridad en los dispositivos de la red.

¹³ El área de transición se encarga de la migración de puntos de atención del cliente (establecimientos y equipos automáticos) a la modalidad de Administras por Level3, un nuevo servicio en el que Level3 provee, integra y administra todos los dispositivos y servicios de telecomunicaciones de un punto remoto. Sólo dos proveedores del cliente tienen contratados esta modalidad de servicios, y entre si deben colaborar para integrar los enlaces de respaldo que este contrata.

¹⁴ Los ingenieros del área ServiceManager, o administradores del servicio se encargan de articular y apoyar las áreas para garantizar los compromisos contractuales con el cliente.

$(100-0) \div (5-1)$, con lo cual el error máximo admitido para que un dato quede bien clasificado debe ser inferior a 12.5%. Para este trabajo se tomó 11%. Y así, con $n = 26$, se tendría un valor Z igual a 1.65 que corresponde a nivel de confianza del 90% según la fórmula anteriormente mencionada.

Estas encuestas darán a conocer el estado del arte en materia de gestión y medición de capital intelectual dentro de la empresa Level3 para las áreas de atención directa a un cliente.

De acuerdo a lo mencionado en los puntos anteriores, el modelo propuesto por Skandia para ponderar los indicadores de capital intelectual que se descubren en la investigación, deberá aplicarse la fórmula:

CI: Capital Intelectual Organizacional = $i * C$

Donde:

$i = (n/x)$, que es el coeficiente de eficiencia

C = Valor del Capital Intelectual en miles de pesos.

n = Suma de los valores decimales de los índices de eficiencia.

x = Número de índices.

7.2. Indicadores Del Enfoque Financiero:

7.2.1 Indicadores Financieros Planteados En El Navegador Skandia:

INDICADORES FINANCIEROS DE SKANDIA

1. Activos financieros (\$)	11. Rentabilidad de los capitales propios (%)
2. Activos financieros/empleado (\$)	12. Beneficio de las actividades ordinarias (\$)
3. Ingresos/empleado (\$)	13. Valor de mercado (\$)
4. Ingresos/activos administrados (%)	14. Valor de mercado/empleado (\$)
5. Ingresos por primas seguros (\$)	15. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
6. Ingreso/primas provenientes de nuevos negocios (\$)	16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
7. Facturación/empleado (\$)	17. Valor añadido/empleado (\$)
8. Tiempo del cliente/atención del empleado (%)	18. Gasto en informática/gasto administrativo (%)
9. Resultado de la actividad aseguradora/empleado (\$)	19. Valor añadido/empleados en informática (\$)
10. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)	20. Inversiones en informática (\$)

7.2.2. Indicadores financieros que se proponen para las áreas dedicadas al cliente

Se proponen los siguientes indicadores, pero como los mismos no hacen parte del capital intelectual, según el navegador Skandia, no se desarrollan sus valores, solo se dejan propuestos:

- Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios con el cliente (\$)
- Activos totales para los empleados vinculados en las áreas para el cliente(\$)
- CAPEX¹⁵ Y OPEX¹⁶ en tecnología para el funcionamiento de los servicios
- Gastos administrativos/Facturación al cliente (%)

7.2.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores financieros propuestos

¹⁵ CAPEX: *CAPital EXpenditures*. Capex o inversiones en bienes de capitales, son inversiones de capital que crean beneficios. Un CAPEX se ejecuta cuando un negocio invierte en la compra de un activo fijo o para añadir valor a un activo existente con una vida útil que se extiende más allá del año imponible.

¹⁶ OPEX: *OPerating Expense*. Es un costo permanente para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema. Puede traducirse como gasto de funcionamiento, gastos operativos, o gastos operacionales.

7.2.3.1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios con el cliente:

Ingresos por nuevos negocios en los años 2012, 2013 y 2014. En estos años entraron como nuevos negocios la modalidad de establecimientos y equipos transaccionales automáticos administrados, en los que el carrier pone los equipos red, provee, integra y administra servicios de telefonía y videoconferencia, entre otros.

7.2.3.2. Activos totales para los empleados vinculados en las áreas para el cliente:

Genera el valor de activos totales que les corresponden a los empleados vinculados, dicho de otra forma, cual es la inversión en activos para cada empleado. Forma de calcularlo: Se toman los activos totales tal como aparece en el balance general, y se divide por el número de empleados directos de todas las áreas a nivel Colombia, y el resultado se multiplica por el número de empleados vinculados que atiende a un cliente en forma dedicada.

7.2.3.3. CAPEX y OPEX en tecnología para el funcionamiento de los servicios

Gastos y Costos de las tecnologías con las cuales se prestan los servicios al cliente y que comprende los siguientes tipos de valores:

- CAPEX En Tecnología: corresponde con las inversiones en equipos de telecomunicaciones tales como el equipamiento de networking, videoconferencias, telefonía, equipos de acceso a la red en instalaciones cliente, más licencias y servidores de herramientas dedicadas a los grupos de trabajo que atiende al cliente, más licencias y servidores administrados de aplicativos del cliente que son propiedad de Level3.

- OPEX En Tecnología: corresponde con los costos recurrentes en derechos de uso, accesos tercerados, equipos arrendados, soporte, etc. En cuanto a informática sólo se tomarán en cuenta la de uso distintivo, esto quiere decir que no incluye herramientas de backoffice, ni tampoco herramientas software usadas por otras áreas para alimentar puntualmente algunos procesos; ejemplo software utilizado por el área de logística.

CAPEX En Tecnología	2014	2013	2012
Equipos de telecomunicaciones y servidores de aplicativos cliente administrados	CONFIDENCIAL \$	N.D.	N.D.
Servidor Solarwinds	42000 US\$	0	0
Servidor Visio	US\$200 X 5	0	0
Servidor Cacti	FREEE	0	0
Servidor OPS-Console	N.D.	N.D.	0
Servidor Dokuviz	0	0	0

OPEX En Tecnología	2014	2013	2012
Servidor Syslog	6000 US\$		
Accesos a Internet para los servidores (2 Megas)	3600 US\$		
Servidor OTRS (dedicado)	2500 US\$		
Accesos de terceros contratados por Level3 para el cliente	N.D. pero se tiene conocimiento que es muy superior a los otros valores		
Proveedores de servicio de personal especializado	N.D.	N.D.	N.D.
TOTAL (2014)			

Tabla 1. CAPEX Y OPEX

7.2.3.4. Gastos administrativos/facturación al cliente

Mediante este se puede determinar el gasto que incurre dentro de la organización basado en la facturación que se generó por los servicios prestados al cliente.

7.2.3.5. Valores Enfoque Financiero

(indicadores anuales)
Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios con el cliente(\$)
Activos totales para los empleados vinculados en las áreas para el cliente(\$)
CAPEX Y OPEX en tecnología para el funcionamiento de los servicios (\$)
Gastos administrativos/Facturación al cliente (%)

Tabla 2. Enfoque Financiero

Nota: Datos no desarrollados en el presente trabajo

7.3. Indicadores Del Enfoque Humano:

7.3.1. Indicadores Humanos Planteados En El navegador Skandia

INDICADORES HUMANOS DE SKANDIA

1. Índice de liderazgo (%)	7. Promedio de años de servicio en la empresa (#)
2. Índice de motivación (%)	8. Número de directivos (#)
3. Índice de empleados con responsabilidades (de 1000) (#)	9. Número de mujeres directivas
4. Número de empleados (#)	10. Gasto en formación/empleo (\$)
5. Número de empleados/número de empleados en alianzas (%)	11. Promedio de edad de los empleados (#)
6. Rotación de empleados (%)	12. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
	13. Tiempo de formación (días/año) (#)

7.3.2. Indicadores humanos que se proponen para las áreas dedicadas al cliente

- Índice de motivación (%)

- Índice de No Rotación de empleados (%)
- Índice de Formación (%)
- Inversión en desarrollo de competencias de los empleados de la unidad (\$)
- Presupuesto para desarrollo de competencias de los empleados de la unidad (\$)
- Índice de Certificaciones realizadas (%)
- Bonificaciones recibidas por los empleados vinculados (\$)
- Empleados operativos vinculados/ Total de empleados operativos (%)
- Importancia que Level3 le da al capital Intelectual (%)

7.3.3. Definiciones Y Valores Hallados Para Los Indicadores Humanos Propuestos

7.3.3.1. Índice De Motivación:

Se evalúan diferentes aspectos para encontrar la motivación porcentual que tienen en el año de observación, para que pueda buscarse la relación de este indicador con variables tales como el índice de satisfacción del cliente, o los ahorros de Level3 por cuenta de disminución de penalidades o reducción en gastos operativos, o renovación de contratos con el cliente para el año siguiente.

Las tablas siguientes muestran características que fueron obtenidas en las encuestas sobre la motivación. El primer cuadro es sobre qué tanto influyen en la motivación los aspectos evaluados, y el segundo es sobre qué tan motivado se siente el entrevistado con respecto a los mismos aspectos.

Comparación relativa de los nivel de influencia de los aspectos evaluados en la motivación laboral		
Aspectos	Media	Valor decimal relativo
Estímulos	4,21	0,13
Beneficios	4,08	0,12
Sueldo	3,96	0,12
Desarrollo Profesional	4,38	0,13
Opciones de ascenso	3,67	0,11
Trato de los superiores	4,42	0,13
Clima laboral	4,46	0,13
Reconocimiento	4,17	0,13
Sumatoria:	33,35	1,00

Nivel de motivación actual promedio de los empleados según el aspecto evaluado		
Aspectos	Media	Ponderación el con valor relativo de influencia:
Estímulos	4,27	0,5551
Beneficios	4,26	0,5112
Sueldo	3,77	0,4524
Desarrollo Profesional	4,30	0,559
Opciones de ascenso	3,24	0,3564
Trato de los superiores	4,14	0,5382
Clima laboral	4,37	0,5681
Reconocimiento	4,04	0,5252
Promedio:	4,05	4,0656

El valor promedio en la escala de 1 a 5 del indicador de motivación sin ponderar es de 4,05 y es prácticamente igual al valor promedio ponderando cada aspecto usando el factor decimal de nivel de influencia es de 4,06. El promedios corresponden con un porcentaje de: $(4,06-1) \times (100-0) \div (5-1) = 76\%$, que sería el valor del índice de motivación.

7.3.3.2. Índice de No Rotación De Empleados:

El índice de No Rotación equivale 1 menos el índice de rotación en notación decimal. Se toma la No Rotación porque a mayor rotación menor es el capital intelectual. El índice de rotación permite conocer el movimiento de personal que o bien se mueve a otras áreas que no están relacionadas con la atención directa del cliente o bien que se desvinculan de la empresa.

$$IRE = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

Al final del año 2012 se tenían 40 empleados. Para el 2013 se tuvo rotación por salida de 14 personas, e ingresaron 13 personas. Para el año 2014, la rotación por salida de personal fue de 13, y se presentó un ingreso de 19 personas. Con base en estos datos se hace la tabulación de las variables que nos dan la información del índice de rotación como vemos en la tabla siguiente

Medición del índice de rotación		
Variable de la fórmula IRE	2014	2013
A	19	13
D	13	14
F1	42	40
F2	58	42
IRE	32%	33%
Índice de No Rotación:	68%	67%

7.3.3.3. Índice De Formación (IF):

Se toman los siguientes valores: Horas de formación (HF) es el promedio de los datos tomados de las encuestas, correspondiente a la cantidad promedio de horas que el personal invierte para realizar estudios, certificaciones, cursos o capacitaciones internas. Y Horas de preparación de referencia (HPR) el número de horas requeridas para una certificación CCNA¹⁷ que es típica para cubrir los requerimientos de conocimientos de los cargos operativos.

HPR: El tiempo de un curso CCNA es de 72 horas, se multiplica por un factor de 5, ya que por cada hora de clase se estima que se requiere 4 horas adicionales por fuera de la clase del curso

$$IF = \frac{HF}{HPR} = \frac{HF}{72 \times 5} \times 100$$

Las horas promedio al año que los empleados dedican a estudio (formación, capacitación, estudio, investigación, etc) tomado de los datos de las encuestas realizadas para este trabajo, son 209. Al reemplazar este dato en la fórmula anterior:

$$IF = 58\% \text{ (año 2014).}$$

7.3.3.4. Inversión En Desarrollo De Competencias De Los Empleados (IDC):

Costo anual para Level3 Capacitaciones, apoyo en educación formal, certificaciones pagadas, formación de especialistas en los productos o soluciones nuevas.

¹⁷ CCNA (Cisco Certified Network Associate) es una certificación entregada por la compañía Cisco Systems a las personas que hayan rendido satisfactoriamente el examen correspondiente sobre infraestructuras de red e Internet. Está orientada a los profesionales que operan equipamiento de networking. Otra vía para conseguir la certificación CCNA es a través de un curso oficial de Cisco. La Certificación Cisco es un plan de capacitación en tecnología de redes informáticas que la empresa Cisco ofrece.

Las capacitaciones para el personal vienen en dos modalidades, contratadas a un ente externo y las dictadas entre compañeros de trabajo (con programación a lo largo del año). En este indicador no se tendrán en cuenta los costos de capacitaciones dictadas entre compañeros en horario laboral ya que estas no se miden monetariamente sino por las horas dedicadas y van en otro indicador.

Para el año 2014 las inversiones en capacitaciones contratadas y certificaciones para empleados de las áreas que atienden al cliente fueron de:

\$16.000.000

7.3.3.5. Presupuesto para desarrollo de competencias de los empleados (\$)

Es el valor del presupuesto anual para formación de empleados de Colombia para capacitación, más educación formal, más exámenes de certificación, dividido sobre el total de empleados Level3 Colombia, y multiplicado por el número de empleados vinculados de Level3 en las áreas de atención al cliente. Se define N_{evc} como Número de empleados vinculados de las áreas que atienden al cliente.

$$IDC = \frac{\text{Presupuesto Formación}}{\text{Total Empleados}} \times N_{evc}$$

$$IDC = \frac{\$3.000.000.000}{700} \times 26 \approx 110.000.000$$

7.3.3.6. Cantidad de certificaciones realizadas:

Se estima que para una empresa de telecomunicaciones las certificaciones realizadas, en TIC o en buenas prácticas de gestión y documentación, por los empleados de las áreas dedicadas al cliente tendrían una correlación con otros indicadores de capital intelectual que se plantean.

$$\# \text{ Certificaciones} = \# _ \text{Empleados} _ \text{área} \times \# _ \text{Certificaciones} _ \text{reportadas} / \# _ \text{Encuestados} = 60$$

7.3.3.7. Bonificaciones Recibidas Por Los Empleados Vinculados.

La bonificaciones anuales son una medida indirecta del desempeño de los empleados vinculados, más el desempeño de la región.

$$\text{Dato informado} = \$83.000.000$$

7.3.3.8. Empleados Operativos Vinculados/ Total De Empleados Operativos:

Este indicador es la relación entre número de empleados operativos vinculados y número total de empleados operativos incluyendo los que son subcontratados. A mayor valor porcentual de esta relación, menor es el riesgo que se tiene en la pérdida del capital intelectual.

Se nombra Número de empleados operativos vinculados como Neov, y Número total de empleados operativos como Nteo

$$\text{Para el 2014 } \frac{Neov}{Nteo} = \frac{22}{46} = 48\%$$

$$\text{Para el 2013 } \frac{Neov}{Nteo} = \frac{22}{33} = 67\%$$

$$\text{Para el 2012 } \frac{Neov}{Nteo} = \frac{22}{37} = 59\%$$

7.3.3.9. Importancia que level3 le da al capital intelectual:

Este pretende mostrar que tanta relevancia se le da al capital Intelectual que genere efectos perceptivos y conscientes en el personal de las áreas de atención al cliente. El análisis se hará con base en las respuestas a las preguntas 1, 4 y 5, más las justificaciones a preguntas claves sobre los enfoques de capital intelectual de la encuesta, mientras que el cálculo del indicador se hace con base en las respuestas 4 y 5 únicamente.

Las respuestas afirmativas a las preguntas 1 y 4 fueron respectivamente: 70% y 31%.

La respuesta de la pregunta 5 muestra que de ese 31% de respuesta 4, personas que respondieron afirmativamente, sólo el 78% han tenido información sobre el modelo de capital que parcialmente se ha utilizado en Level3 para obtener algunos indicadores.

Importancia que Level3 le da al capital Intelectual = 24%

7.3.3.11 Valores Enfoque Humano:

Indicadores del enfoque humano	2014	2013
Índice de motivación	76%	ND
Índice de No Rotación de empleados	68%	67%
Índice de Formación	58%	ND
Inversión en desarrollo de competencias de los empleados	16.000.000\$	ND
Presupuesto para desarrollo de competencias de los empleados	110.000.000\$	ND
Cantidad de certificaciones realizadas	60	ND
Bonificaciones recibidas por los empleados vinculados	83.000.000\$	ND
Empleados operativos vinculados/ Total de empleados operativos	48%	67%
Importancia que Level3 le da al capital Intelectual	24%	ND

Tabla 3. Enfoque Humano

7.4. Indicadores del enfoque relacional

7.4.1. Indicadores cliente planteados en el navegador Skandia

INDICADORES DE CLIENTES DE SKANDIA

1. Cuota de mercado (%)	11. Ingreso bruto de arrendamientos/empleado (\$)
2. Número de cuentas (#)	12. Número de contratos (#)
3. Clientes perdidos (#)	13. Ahorro/contrato (\$)
4. Accesibilidad por teléfono (%)	14. Puntos de venta (#)
5. Pólizas sin rescate (%)	15. Número de fondos (#)
6. Puntuación de clientes (%)	16. Número de directivos de fondos (#)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)	17. Número de clientes internos de informática (#)
8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)	18. Número de clientes externos de informática (#)
9. Cobertura de mercado (%)	19. Número de contratos/informática-empleado (#)
10. Índice de inmuebles desocupados (%)	20. Capacidad de clientes en informática (%)

7.4.2. Indicadores relacionales que se proponen para las áreas dedicadas al cliente:

- Índice de satisfacción cliente (%)
- Cantidad visitas no acordadas / Total de reuniones al año (%)
- Índice de preocupación por la imagen corporativa (%)
- Inversión en formación para empleados de contratistas, en actividades de atención al cliente (\$)
- Utilización de nuevos canales de atención al cliente (\$)
- Inversión en apoyo al cliente (\$)
- Inversión en identificación de marca (logo) (\$)

7.4.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores relacionales propuestos

7.4.3.1. Índice de satisfacción cliente:

Se toma el promedio desde octubre de 2012 a diciembre de 2014 del BalanceScoreCard - Perceptivo sobre LEVEL 3 que el cliente reporta (ver anexo 1).

	2014	2013	2012 (último trimestre)
<i>Índice de satisfacción cliente</i> (promedio anual)	74%	80%	75%

7.4.3.2. Cantidad visitas no acordadas / total de reuniones al año:

Con fines tanto comerciales como relacionados con la operación se efectúan reuniones presenciales con el cliente donde se revisan temas tales como actividades a realizar, revisión de informes, seguimiento a procesos, y mejora continua. Algunas visitas al cliente se dan en un contexto más proactivo para mantener vigente el relacionamiento. Los datos contabilizados de la encuesta muestran:

- Total de reuniones en el 2014: 675
- Total visitas no acordadas en el 2014: 142, es decir: 21%

7.4.3.3. Índice De Preocupación Por La Imagen Corporativa:

Determina cual es el nivel de preocupación que tiene Level3 por su imagen principalmente ante el cliente, pero también ante proveedores y competencia. Este índice se tomará a partir del conocimiento que tienen los empleados por los mecanismos usados para medir la imagen y para

mejorarla. Se utilizan las preguntas de la sección Capital Relacional de la encuesta, y se haya una media ponderada de cada aspecto evaluado, que luego se promedia, y finalmente el resultado se convierte de la escala de 1 a 5 a la escala de 0 a 100 para expresarlo en porcentaje

Valoración de los empleados a la preocupación de la imagen corporativa en el año 2014

Valoración De Los Empleados A La Preocupación De La Imagen Corporativa En El Año 2014		
Aspecto Evaluado	Media Ponderada (en la escala de 1 a 5)	Valores Decimales Relativos
Conocimiento de los mecanismo de recolección de opinión del cliente	3,41	0,11
Agilidad de respuesta de la coordinación ante eventos críticos con el cliente	4,21	0,14
Estrategias de Level3 para dar valor agregado al cliente	3,80	0,13
Fortaleza ante la competencia	3,71	0,13
Colaboración con la competencia	3,37	0,11
Solidez de las relaciones con los proveedores	4,04	0,14
Capacidad de respuesta de los proveedores	2,83	0,10
Amplitud gama de proveedores	3,91	0,13
TOTAL:	29,29	1,00

Promedio de indicadores de imagen: 3,66 que equivale a un índice de eficiencia de 0,66%

7.4.3.4. Inversión en formación para empleados de contratistas, en actividades de atención al cliente:

Es el costo de formación en el que incurre el proveedor de personal que asiste al ingeniero de Level3 para actividades de implementación, mantenimiento y soporte en instalaciones del cliente.

Inversión En Formación Para Empleados De Contratistas			
	2014	2013	2012
<i>Proveedor</i>	12.000.000\$	18.000.000\$	15.000.000\$
<i>Mayoritario</i>			

7.4.3.5. Utilización de nuevos canales de atención al cliente

Al facilitarle al cliente mantener contacto usando nuevas tecnologías, se mejora el relacionamiento y reducen costos de procesos asociados a la atención.

No se tuvo información para desarrollar este indicador. Se deja aquí planteado para inspirar otros trabajos.

7.4.3.6. Inversión en apoyo al cliente

Sobre costos que tiene Level3 para acompañar al cliente en actividades eventuales. Ejemplo: Instalaciones de urgencia para ferias o pedidos que implican esfuerzos y sobre costos al proveedor no pactados o no cobrados. Generalmente se realizan con muy poco tiempo de antelación, etc. Este indicador debe obtenerse mediante entrevistas tanto al cliente como a sus proveedores para contrastar la información

De acuerdo con las entrevistas a las áreas responsables de autorizar este tipo de decisiones la conclusión es que el valor monetario es cero porque iría en contra de las políticas de la empresa.

7.4.3.7. Inversión en identificación de marca (logo)

Es la inversión que se realiza en el área de Marketing estratégico que influencia la relación con clientes, proveedores y competidores. Por ejemplo: Participación en exposiciones de tecnología que el cliente invita a los proveedores. Patrocinar empleados del cliente en eventos, por ejemplo deportivos o seminarios de tecnología.

No se tuvo información para desarrollar este indicador ya que según administrador mayor de mercadeo (nombre del cargo en inglés: Senior Manager Marketing and Communication) no están discriminándose los aportes por cliente. Tampoco se tiene un presupuesto por cliente porque diferentes eventos de apoyo se van atendiendo a solicitud de los clientes según un presupuesto global.

Se deja aquí planteado para inspirar otros trabajos en otras empresas del sector.

7.4.3.8. Valores enfoque relacional:

Indicadores anualizados enfoque relacional	2014	2013	2012
Índice de satisfacción cliente	74%	80%	75%
Cantidad visitas no acordadas / Total reuniones	21%	N.D.	N.D.
Índice de preocupación por la imagen corporativa	66%	N.D.	N.D.
Inversión en formación para empleados de contratistas, en actividades de atención al cliente	12.000.000\$	18.000.000\$	15.000.000\$
Utilización de nuevos canales de atención al cliente	N.D.	N.D.	N.D.
Inversión en apoyo al cliente **	0,00\$	0,00\$	0,00\$
Inversión en identificación de marca (logo) (\$)	N.D.	N.D.	N.D.

Tabla 4. Enfoque Relacional

** De acuerdo a lo explicado en el ítem 7.4.3.6 este dato no se usará.

7.5 Indicadores del enfoque Procesos

7.5.1. Indicadores procesos planteados en el navegador Skandia

INDICADORES DE PROCESOS DE SKANDIA

1. Gasto de administración/activos manejados (#)	10. Gasto administrativo/empleado (\$)
2. Gasto de administración/ingresos totales (#)	11. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (\$)
3. Coste de los errores administrativos/ventas (%)	12. Gasto en TI/gasto administrativo (%)
4. Rendimiento de las inversiones comparando con la media del sector (%)	13. Personal de TI/personal total (%)
5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)	14. Gasto administrativo/total primas (%)
6. Contratos registrados sin errores (#)	15. Capacidad de TI (#)
7. Operaciones desarrolladas por empleado y mes (#)	16. Inversión en TI (#)
8. Ordenadores personales/empleado (#)	17. Empleados que trabajan en su casa/total de empleados (%)
9. Ordenadores portátiles/empleado (#)	18. Competencia de los empleados en TI (#)

7.5.2. Indicadores procesos que se proponen para las áreas dedicadas al cliente

- (Facturación – notasCrédito)/Facturación (%)
- Tiempo de teletrabajo/total tiempo laborado (%)

- Número de propuestas de mejora implantadas/Total Propuestas (%)
- Promoción De Los Procesos, La Tecnología Y La Transferencia de Conocimientos (%)
- Facturación/ (empleados vinculados más subcontratados en oficina) (\$)

7.5.3. Definiciones y valores hallados para los indicadores procesos propuestos

7.5.3.1. *(Facturación – notasCrédito)/Facturación:*

Se pretende conocer la eficiencia porcentual de lo que se recauda luego de restar las devoluciones que se realizan al cliente, ocasionados principalmente por fallas en servicios prestados, o demoras en las puestas en producción de servicios frente a lo pactado comercialmente.

$$\frac{\text{Facturación} - \text{notasCrédito}}{\text{Facturación}} = 0,995 \sim 99,5\%$$

7.5.3.2. *Tiempo de Teletrabajo/Total Tiempo Laborado*

Porcentaje promedio del tiempo laboral realizado desde la casa por los empleados respecto al tiempo laboral total. Este dato se obtiene entrevistando a los empleados que eventualmente realizan sus labores remotamente sin afectar la prestación de los servicios ofrecidos al cliente. Es importante conocer cómo los nuevos entornos de producción, como lo es el teletrabajo, impactan positivamente el desempeño laboral y su relación con el capital intelectual cuando se compara con otros indicadores.

Los siguientes son los datos al 2014:

- Porcentaje de tiempo en teletrabajo de las veinte personas que hacen teletrabajo: 17%

- Porcentaje de tiempo en teletrabajo del total del personal: $(20*17\% + 30*0\%) \div 50 = 7\%$

7.5.3.3 Número de propuestas de mejora implantadas/total propuestas

Este indicador pretende mostrar la cantidad de mejoras que fueron implementadas por parte del cliente de acuerdo a recomendaciones y propuestas realizadas a fin de tener o mejorar un servicio.

Recomendaciones Técnicas	2014	2013	2012
Total Propuestas	26	65	48
Propuestas implantadas	19	42	24
Porcentaje de aceptación inmediata para empezar a aplicar en el corto y mediano plazo	73%	65%	45%

7.5.3.4. Promoción de los procesos, la tecnología y la transferencia de conocimientos

Se pretende determinar cuál es la percepción sobre el apoyo que da Level3 al desarrollo de las competencias por mejorar, interiorizar y facilitar los procesos y el uso de la tecnología a los empleados de las áreas dedicadas para el cliente, teniendo en cuenta que los servicios prestados van esencialmente soportados en tecnologías de vanguardia en las TIC.

Valoración De La Promoción De Los Procesos, La Tecnología Y La Transferencia de Conocimientos		
Aspecto Evaluado	Media Ponderada (escala de 1 a 5)	Valores Decimales Relativos
Promoción de búsqueda de certificaciones	2,71	0,10
Promoción de búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos	3,71	0,13
Orientación hacia la mejora de la competitividad en los sistemas productivos	3,49	0,12
Orientación al uso de nuevas tecnologías para los procesos.	3,87	0,14
Preocupación por mejorar clima laboral	3,75	0,13
Existencia de manuales de puestos de trabajo	3,75	0,13
Inversión para acelerar el flujo de conocimiento	2,95	0,10
Liderazgo estrategias de comunicación para mejorar empatía y confianza	3,66	0,13
SUMA:	27,90	1,00

- Valor promedio del indicador Promoción De Los Procesos, La Tecnología, Etc.: 3,49
- Valor del indicador en porcentaje: 50%

7.5.3.6. Facturación / (Empleados Vinculados Más Subcontratados En Oficina)

Usualmente en los indicadores financieros las empresas usa la relación entre la facturación y el número de empleados vinculados, o a veces sobre los costos de remuneración, dejando sin

reflejar en ese tratamiento la presencia de empleados subcontratistas en oficina que desempeñan los mismos roles de sus pares vinculados en el mismo equipo de trabajo.

Se pretende mostrar en valores monetarios la eficiencia real de facturación sobre cantidad de personal, usando los siguientes valores: Facturación al cliente y empleados vinculados y subcontratados en oficina. El indicador mide el valor generado por la fuerza de trabajo dedicado a la atención directa del cliente, de acuerdo a la facturación generada por este.

	2014	2013	2012
Facturación:	CONFIDENCIAL\$	N.D.	N.D.
<i>(Empleados Vinculados más Subcontratados En Oficina)</i>	50	38	44
<i>Facturación / Total Empleados En Oficina para las áreas</i>	120.000US\$	N.D.	N.D.
<i>Facturación / Total Empleados En Oficina para las áreas, con TRM de \$2500</i>	300.000.000\$	N.D.	N.D.

7.5.3.6. Valores Enfoque Proceso:

Indicador	2014	2013	2012
(Facturación – notasCrédito)/Facturación	99,5%.	N.D.	N.D.
Tiempo de Teletrabajo/total tiempo laborado	7%	N.D.	N.D.
(Número de propuestas de mejora implantadas) / (Total Propuestas)	73%	65%	45%
Promoción De Los Procesos, La Tecnología Y La Transferencia de Conocimientos	50%	N.D.	N.D.
Facturación / (Empleados Vinculados Y Subcontratados En Oficina)	300.000.000\$.	N.D.	N.D.

Tabla 5. Enfoque Procesos

7.6 Indicadores Del Enfoque Renovación Y Desarrollo

7.6.1. Indicadores Renovación Y Desarrollo Planteados En El Navegador Skandia

TABLA 3.11. INDICADORES DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO DE SKANDIA

1. Gasto en desarrollo de competencias/empleo (\$)	11. Gasto en formación/gasto administrativo (%)
2. Índice de empleados satisfechos (#)	12. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)
3. Gasto en marketing/cliente (\$)	13. Aumentos en margen neto (%)
4. Gasto en marketing/activos manejados (\$)	14. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)
5. Participación en horas de "método y tecnología" (%)	15. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
6. Participación en horas de formación (%)	16. Gasto en TI para desarrollo/gasto en TI (%)
7. Participación en horas de desarrollo (%)	17. Gasto en TI para formación/gasto en TI (%)
8. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)	18. Recursos de I+D/recursos totales (%)
9. Gasto en TI/gasto administrativo (%)	
10. Gasto en formación/empleo (\$)	

7.6.2. Indicadores renovación y desarrollo que se proponen para las áreas dedicadas al cliente

Para las áreas dedicadas a la atención del cliente se tomarán los siguientes indicadores:

- Percepción de la valoración que level3 da a la generación de conocimiento (%)
- Índice de receptividad a las Oportunidades (%)
- Proporción empleados menores de 40 años (%)
- Proporción empleados con más de 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones (%)

7.6.3. Definiciones Para Los Indicadores Renovación y Desarrollo Propuestos

7.6.3.1 Percepción De La Valoración Que Level3 Da A La Generación De Conocimiento

Se mide que percepción tienen los empleados respecto a cómo la empresa reconoce la importancia de aspectos como los esfuerzos para cumplir con los compromisos, que van más allá de las obligaciones y que redundan en un mejor desempeño grupal.

Con la encuesta se obtuvieron los indicadores a partir de los cuales se calculó el índice de percepción de valoración que Level3 da a la generación de conocimiento como se muestra en la tabla siguiente. El cálculo de la media de cada indicador se puede ver en el anexo 4.

Comparación relativa de los índices de percepción valoración generación de conocimiento y cálculo del promedio		
Aspectos evaluados por el personal	Media ponderada de los valores de 1 a 5	Valor decimal relativo
Se valora la creatividad	3,50	0,09
Fuerte compromiso de los trabajadores	3,958	0,10
Importancia Formación académica	3,833	0,09
Se da facilidad de tiempo para Formación	3,583	0,09
Se Fomenta la capacitación	3,667	0,09
Personal con capacidad análisis	3,583	0,09
Personal con Iniciativa	3,79	0,09
Se promueve el aprendizaje	3,50	0,09
Se valoran experiencias positivas y negativas	3,958	0,10
valioso que las mejores prácticas sean compartidas	3,875	0,10
se organizan foros de discusión para el aprendizaje	3,292	0,08
Sumatoria	40,54	1,00
Promedio:	3,69	N.A.
Media en escala o a 100%	67%	N.A.

7.6.3.2 Índice De Receptividad A Las Oportunidades:

Pretende medir cual el nivel de aceptación de los empleados a los cambios realizados, como se está aplicando los conocimientos adquiridos y como aprovechan las oportunidades de crecimiento o capacitaciones que se brindan.

Cálculo de las medias ponderadas de los valores de los índices de receptividad a oportunidades									
Valores de calificación	Significado	Apertura al cambio		Aplicación de conocimiento impartidos		Disposición a participar en capacitaciones ofrecidas		Disposición a participar en convocatorias internas	
		1	Totalmente en desacuerdo	4,17%	0,0417	0	0	0,00%	0
2	En desacuerdo	4,17%	0,0834	4,17%	0,0834	8,33%	0,1666	8,33%	0,1666
3	Indeciso	16,67%	0,5001	20,83%	0,6249	12,50%	0,375	20,83%	0,6249
4	De acuerdo	54,17%	2,1668	58,33%	2,3332	70,83%	2,8332	58,33%	2,3332
5	Totalmente de acuerdo	20,83%	1,0415	16,67%	0,8335	8,33%	0,4165	8,33%	0,4165
SUMA:		100,00%	3,8335	100,00%	3,875	100,00%	3,7913	100,00	3,5829
Total			3,8335		3,875		3,7913		3,5829
Redondeado			4		4		4		4

Comparación relativa de los índices de receptividad a las oportunidades		
Aspectos evaluados por el personal	Media ponderada de los valores de 1 a 5	Valor decimal relativo
Apertura al cambio	3,83	0,254
Aplicación de conocimiento impartidos	3,88	0,257
Disposición a participar en capacitaciones ofrecidas	3,79	0,251
Disposición a participar en convocatorias internas	3,58	0,237
SUMATORIA:	15,08	1,00
PROMEDIO	3,77	N.A.
MEDIA EN PORCENTAJE	69%	N.A.

7.6.3.3. Proporción Empleados Menores De 40 Años:

Los menores de 40 años tienen un aspecto positivo y uno negativo. El positivo y relacionado con este enfoque es el que se toma, y es su potencial de innovación. El aspecto negativo sería el riesgo de pérdida del capital intelectual que se relaciona por un lado con la mayor probabilidad de rotación externa por motivación propia y por otro lado tendrían menor experiencia, conocimiento y manejo del cliente.

Total porcentaje de empleados menores de 40 años: 92%

7.6.3.4. Proporción Empleados Con Más De 10 Años De Experiencia En El Sector Telecomunicaciones:

Mide el porcentaje de empleados que consolidan sus conocimientos con la experiencia laboral.

Total porcentaje de empleados con más de 10 años en el sector: 42%

7.6.3.5. Tabla Valores Enfoque Renovación Y Desarrollo Propuesto:

Indicadores de Renovación y Desarrollo	2014
Percepción de la valoración que level3 da a la generación de conocimiento	67%
Índice de receptividad a las oportunidades	69%
Proporción empleados menores de 40 años	92%
Proporción empleados con más de 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones	42%

Tabla 6. Enfoque Renovación y Desarrollo

7.7. Valor Del Capital Intelectual (C).

Para el cálculo de este factor se seleccionan los indicadores que son más representativos entre los 5 enfoques basados en el modelo Skandia. Lo que se pretende es poner de manifiesto todo aquello que genera valor futuro para la organización, ejemplo gastos de representación, de ahí que a la mayoría de estas informaciones se le consideran "inversiones" y que además tienen efecto directo sobre los índices de eficiencia seleccionados, de ahí que se hace imprescindible su interpretación aplicando criterios que actualmente no figuran en la normativa contable. Esto representa las inversiones realizadas para mejorar la competitividad de la empresa y su capacidad para obtener beneficios futuros, otros ejemplos son: inversión en tecnología de la información, inversión en formación de los empleados, inversión en comunicación con clientes. Se destaca, que en la mayoría de los casos son informaciones que aparecen en el Balance General, reflejados como activos o en el Estado de Resultados, reflejados como gastos.

7.7.1. Tabla de medida absoluta de capital intelectual (C) Modelo Skandia

1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios (nuevos programas/servicios)	14. Formación especial para empleados sin base en la empresa
2. Inversión en desarrollo de nuevos mercados	15. Inversión especial en formación, comunicación y apoyo para empleados con contrato indefinido de tiempo completo
3. Inversión en desarrollo del sector	16. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de tiempo completo
4. Inversión en desarrollo de nuevos canales	17. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de medio tiempo
5. Inversión en TI para ventas, servicio y apoyo	18. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas
6. Inversión en TI para administración	19. Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos
7. Variación en la inversión en TI	20. Inversión en identificación de marca (logo/nombre)
8. Inversión en apoyo de clientes	21. Inversión en patentes nuevas, copyright
9. Inversión en servicio a clientes	
10. Inversión en formación de clientes	
11. Gasto en clientes no relacionados con productos	
12. Inversión en desarrollo de competencia de los empleados	
13. Inversión en apoyo y formación de empleados para nuevos productos	

7.7.2. Tabla de medida absoluta de capital intelectual (C) en Level3 para las áreas dedicadas al cliente.

Indicador Medida Absoluta de Capital Intelectual	2014	2013	2012
Inversión en desarrollo de competencias de los empleados.	16.000.000\$	ND	ND
Bonificaciones recibidas por los empleados vinculados	83.000.000\$	ND	ND
Facturación/ (empleados vinculados más subcontratados en oficina)	300.000.000\$	N.D.	N.D.
Inversión en formación para empleados de contratistas, en actividades de atención al cliente	12.000.000\$	18.000.000\$	15.000.000\$
Inversión en apoyo al cliente	0\$	0\$	0\$
TOTAL VALORES DISPONIBLES	411.000.000\$.	18.000.000\$	15.000.000\$

Tabla 7. Medida absoluta capital intelectual

7.8. Coeficiente de eficiencia del capital intelectual

Para hallar este valor se tiene en cuenta los indicadores propuestos que tienen valor porcentual de acuerdo al juicio de valoración con que se realiza el presente trabajo para la organización Level3.

7.8.1. Los Siguietes Son Los Que Tiene El Modelo Skandia.

ÍNDICES DEL COEFICIENTE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL (I)

1. Cuota de mercado (%)	6. Índice de horas de formación (%)
2. Índice de satisfacción de clientes (%)	7. Rendimiento/meta de calidad (%)
3. Índice de liderazgo (%)	8. Retención de empleados (%)
4. Índice de motivación (%)	9. Eficiencia administrativa/ingresos (recíproco de errores administrativos/ ingresos) (%)
5. Índice de recursos de I+D / recursos totales (%)	

7.8.2. Índices del coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i) en Level3 para las áreas dedicadas al cliente.

Índices Del Coeficiente De Eficiencia	2014	2013	2012
Índice de motivación	0,76	N.D.	N.D.
Índice de No Rotación de empleados	0,68	0,67	N.D.
Índice de Formación	0,58	N.D.	N.D.
Empleados operativos vinculados/ Total de empleados operativos	0,48	0,67	0,59
Importancia que Level3 le da al capital Intelectual	0,24	N.D.	N.D.
Índice de satisfacción cliente	0,74	0,80	0,75
Cantidad visitas no acordadas / Total reuniones	0,21	N.D.	N.D.
Índice de preocupación por la imagen corporativa	0,66	N.D.	N.D.
Tiempo de teletrabajo/total tiempo laborado	0,07	N.D.	N.D.
Número de propuestas de mejora implantadas/Total Propuestas	0,73	0,65	0,45

Promoción De Los Procesos, La Tecnología Y La Transferencia de Conocimientos	0,50		
Percepción de la valoración que level3 da a la generación de conocimiento	0,67		
Índice de receptividad a las Oportunidades	0,69		
Proporción empleados menores de 40 años	0,92	N.D.	N.D.
Proporción empleados con más de 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones	0,42	N.D.	N.D.
TOTAL VALORES DISPONIBLES	8.35	N.D.	N.D.

Tabla 8. Índices de coeficiencia

En este punto se hallan los valores de estos índices de coeficiencia con $i = (n/x)$, expresados en notación decimal y no en porcentajes

$x =$ número de los índices = 15

$n:$ es la suma del valor de estos índices de coeficiencia (N_j)

$$n = \sum_{j=1}^{15} N_j = 8.35$$

$$i = 8.35/15 = 0.557$$

7.9. Cálculo del capital intelectual Organizacional

Con los índices de coeficiencia hallados se calcula el aprovechamiento del valor monetario absoluto de capital intelectual que se obtuvo para las áreas dedicadas al cliente a partir de los datos conseguidos. Dicho aprovechamiento corresponde al Capital Intelectual Organizacional que según la fórmula del Navegador Skandia que guía este trabajo, es de: $C = C \times i$, en

$$\text{números: } C = \$411.000.000 \times 0.557 = \$228.790.000$$

Lo hallado anteriormente indica que se tiene un aprovechamiento del capital intelectual de aproximadamente el 53%, lo cual puede evidencia que se tienen un amplio margen para mejorar.

Para el futuro al obtener las demás cifras de los valores monetarios aquí propuestos, se podrán hallar las correlaciones que evidencien puntos en los que se deben enfocar las acciones para fortalecer este capital intelectual y llevar estos datos al balance general y estado de resultados.

Entre los datos que fueron posibles obtener está el Balance General de los años 2013 y 2012. Para el año 2014, el balance general y el estado de resultados no se tienen disponible, pero se pueden suponer cifras similares a las del año inmediatamente anterior.

LEVEL3 COLOMBIA			
BALANCE GENERAL (Expresado en miles de pesos)			
	2014	2013	2012
Total activo corriente y largo plazo	268.299.318*	248.299.318	225.684.983
Total pasivo corriente y largo plazo		82.003.137	74.217.956
Intangibles Capital Intelectual	228.790		
Patrimonio neto		248.299.318	225.684.983
Total Patrimonio neto más Intangibles	268.528.108		

*Se da un supuesto de incremento de 20.000.000 (asumiendo que fue igual al del 2013)

Aplicar un modelo de medición de capital intelectual no solo es viable para esta área sino que además es útil por dos razones:

- Se pueden incorporar sus resultados al balance general dentro del activo total de la empresa evidenciando un aumento monetario que deben tener presente las áreas

financieras al momento de presentar a los socios inversionistas los resultados contables, como un anexo dentro del balance.

- Como se verá en plan de acción, permite identificar en donde enfocarse para mejorar los índices de eficiencia del capital intelectual.

En Level3 Colombia, este valor de capital intelectual no se muestra dado a que las normas contables del país no obligan a calcularlo aún.

8. Análisis De Resultados

8.1 Variables o Categorías de Análisis

Las categorías serían dos:

- Las medidas absolutas de capital intelectual
- Los coeficiente de eficiencia del capital intelectual

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Medidas Absolutas De Capital Intelectual	Enfoque Humano	Inversión en desarrollo de competencias de los empleados. Bonificaciones recibidas por los empleados vinculados.
	Enfoque Procesos	Facturación/empleados vinculados más subcontratados en oficina.
	Enfoque Relacional	Inversión en formación para empleados de contratistas, en actividades de atención al cliente. Inversión en apoyo al cliente.
Coeficiente De Eficiencia Del Capital Intelectual	Enfoque Humano	Índice de motivación. Índice de No Rotación de empleados. Índice de Formación. Empleados operativos vinculados/ Total de empleados operativos. Importancia que Level3 le da al capital Intelectual.
	Enfoque Procesos	Tiempo de Teletrabajo/total tiempo laborado.

		Número de propuestas de mejora implantadas/Total Propuestas Promoción de los procesos, la tecnología y la transferencia de conocimientos
	Enfoque Relacional	Índice de satisfacción cliente Cantidad visitas no acordadas / Total reuniones Índice de preocupación por la imagen corporativa
	Enfoque Renovación Y Desarrollo	Percepción de la valoración que level3 da a la generación de conocimiento Índice de receptividad de oportunidades Proporción empleados menores de 40 años Proporción empleados con más de 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones

Tabla 9 Categorías, subcategorías e indicadores

A partir de la información obtenida mediante la documentación, entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de las áreas dedicadas al cliente, y basados en lo planteado en el objetivo del presente trabajo, plan de acción destacando los activos intangibles que contribuyen en la valoración del capital humano y fortalezca los beneficios económicos futuros de la empresa, se realiza el análisis de los indicadores de cada una de las subcategorías relacionadas teniendo en cuenta el marco teórico de la investigación del presente trabajo.

Se organiza la información para su análisis y bajo los siguientes parámetros.

- Lectura y estudio detallado de los instrumentos aplicados en el desarrollo de la investigación como: entrevistas, encuestas y análisis documental.

- Fueron identificadas las categorías, subcategorías e indicadores, antes mencionados y que están involucrados en las respuestas de las encuestas y entrevistas.
- A partir de la organización de los datos, se realizó el análisis descriptivo de cada categoría en relación con las preguntas de la entrevista y de las encuestas.
- Finalmente se realizó el análisis interpretativo en relación con los hallazgos cualitativos encontrados, apoyados en la información del marco teórico y en el objetivo general y los específicos.

CATEGORIA

Medidas Absolutas De Capital Intelectual.

Nota: Como a diferencia de los índices de coeficiencia, las medidas absolutas no son relevante para los objetivos del presente trabajo, sólo se analiza uno de los indicadores para demostrar la aplicabilidad del modelo.

SUBCATEGORIA

1. Enfoque Humano

INDICADOR

- Inversión en desarrollo de competencias de los empleados

Como se plantea en el modelo de Navegador Skandia la inversión que se realiza en formación y capacitación de empleados cuenta como capital intelectual absoluto si ella implicará retornos futuros de la inversión, por ejemplo, a) Por ahorros en notas-crédito por fallas en la prestación del servicio; o b) Por que contribuyen a generar nuevos negocios.

Level3 en el año 2014 invirtió en capacitaciones relacionadas con los nuevos servicios que contrató el cliente, como lo es la telefonía IP. Las capacitaciones se destinaron a unos pocos

empleados de una de las áreas que atienden directamente al cliente. Esta capacitación permitió por un lado una atención más ágil en los servicios ofrecidos, y por otro, una mejor interacción con el proveedor de la gestión de los servicios de telefonía.

CATEGORIA

Coeficiente De Eficiencia Del Capital Intelectual

SUBCATEGORIA

1. Enfoque Humano

INDICADOR

- Índice de motivación

La motivación de los empleados es parte esencial en las organizaciones especialmente en estas nuevas épocas de avances tecnológicos donde se convierte en un factor importante que permite canalizar el esfuerzo, energía y conducta general del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales y los propios de la persona. Incluso un trabajador motivado estaría menos propenso a enfermedades causadas por riesgos psicosociales en el trabajo, y así, la motivación estaría previniendo costos futuros por ausentismo laboral por incapacidad, o también demandas.

Con base en la información recolectada en las encuestas, tal como se muestra en la gráfica siguiente, se puede establecer que en general se tiene una motivación alta de acuerdo a los aspectos evaluados. Los aspectos tiene casi la misma importancia relativa entre sí para influenciar la motivación de los empleados, por lo que no se requiere ponderar los aspectos para obtener la motivación general. Se obtuvo que sobresale ligeramente con respecto a los otros aspectos motivacionales el clima laboral. Así mismo, se pudo determinar que considerando a todo el

personal tanto vinculado como subcontratado que labora para las áreas de Level3 que atienden directamente al cliente se encuentra ligeramente menos motivado por sus salarios y las opciones de ascenso.



Gráfica 1. Indicadores de Motivación

INDICADOR

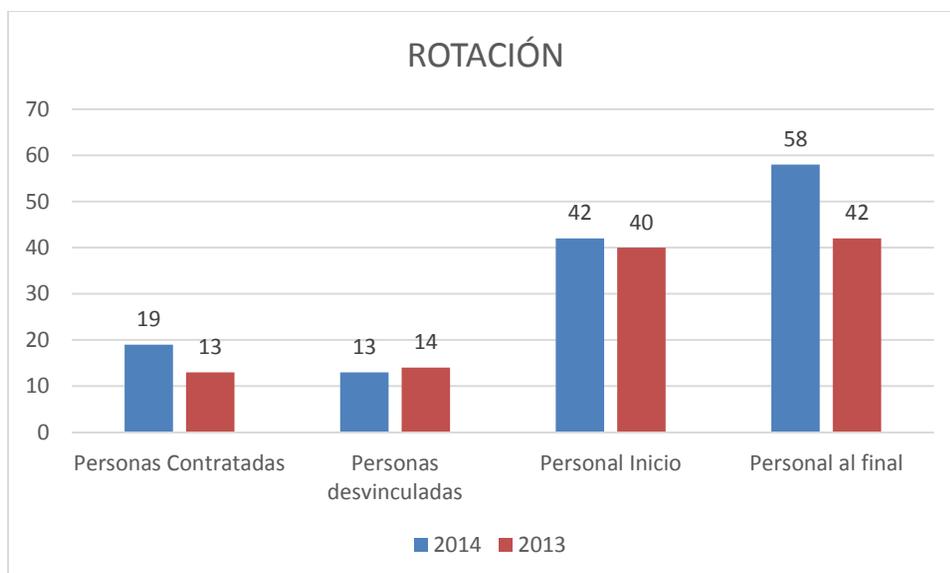
- Rotación de empleados

Si bien es cierto que en empresas donde los niveles de rotación sean bajos es particularmente un indicador positivo, ya que las organizaciones donde se presente un alto nivel de movimiento de empleados puede dar a entender que la organización no es estable y producir desconfianza en sus clientes; hay que aclarar que la rotación cuando se hace un estudio por áreas, debe analizarse con cuidado ya que el personal que es promovido a otra área de la misma empresa goza de estabilidad laboral y sus conocimientos estarían disponibles a sus excompañeros de área. Sin embargo, en cualquier caso, la rotación en un área, tanto por desvinculación del personal con la empresa o porque este es transferido a otra área, puede ocasionar que los vínculos sean difíciles de establecer y mantener, y genera desgastes para la organización por capacitación para

los nuevos empleados y tiempos aparentemente improductivos de los empleados tanto de los que contribuyen como los que reciben la capacitación. Se aclara que la palabra aparentemente se refiere al hecho de que por un lado quedan desatendidos unos roles, pero por otro las dinámicas de socialización del conocimiento estarían enriqueciendo el capital intelectual.

Los resultados dan evidencia que a nivel de las áreas de atención al cliente, se presenta una tendencia de alta rotación, evaluada en los 3 últimos años. Es claro que se han presentado algunos movimientos internos, lo cual puede verse como punto positivo en la generación de conocimiento, pues son empleados de mucha experiencia que han pasado a desempeñar otras labores en otras áreas, pero que han podido mantener contacto con los de las áreas de atención al cliente, lo que ha facilitado la capacitación de los empleados que continúan y que llevan un tiempo alto en estas áreas. Pero igualmente puede evidenciarse que se tiene un alto movimiento de los empleados del modelo subcontratado, los cuales han salido totalmente de la empresa y que ha generado una pérdida del conocimiento que adquirieron durante su permanencia y que debe retomarse para las nuevas personas que llegan a ocupar estos puestos que dejaron vacantes, con su consecuente costo en tiempo para la capacitación que debe impartirse.

En la gráfica siguiente y de acuerdo a los indicadores calculados, se tiene que una debilidad de Level3 estaría en su alto índice de rotación, y una fortaleza es el crecimiento de la planta de personal que evidencia estabilidad y rentabilidad de la empresa.



Gráfica 2 Rotación

INDICADOR

- Índice de Formación

La orientación a la formación de los empleados en las organizaciones es un diferenciador muy importante que le permite transmitir a los clientes esa confianza que buscan al momento de hacer negocios mostrando un mejor performance en los servicios y productos que se les ofrece. Es así entonces, como una organización entre más alto tenga el índice de formación, más especializada puede verse ante el cliente y los competidores, así como mantener una actitud de búsqueda de excelencia por parte de los líderes.

De acuerdo a lo analizado en el presente trabajo, puede observarse que el porcentaje de tiempo que los empleados dedican para mejorar su formación profesional es un valor relativamente muy bajo con respecto al tiempo estimado que se requiere para preparar una certificación básica. Con mayor razón si se considera que otros cursos del tipo tecnológico en TIC requieren un tiempo mucho más alto y mayor concentración para poder obtener los conocimientos necesarios para que dichos cursos sean efectivos para su aplicación en el trabajo.

INDICADOR

- Empleados operativos vinculados/ Total de empleados operativos

Es importante resaltar que una organización que tenga personal nuevo es de gran ayuda para cambios de procesos y reforzar la atención de los nuevos servicios que se ofrecen a los clientes, lo cual muestra dinamismo de la organización al poder atender de forma eficiente todo tipo de solicitudes sin recargar de trabajo los empleados.

Del análisis realizado para el área de atención dedicada al cliente, se detecta que se tiene un alto riesgo operativo ya que el porcentaje de personal subcontratado, con relación a los empleados vinculados de Level3, es alto. Esto puede representar una alta pérdida de capital intelectual en caso de un abandono masivo de ese personal subcontratado. En la variación que se tiene de año a año desde el 2012, se tiene un movimiento del personal subcontratado evidenciando esa pérdida de capital intelectual y fuga de conocimiento hacía otras empresas donde se van estas personas.

INDICADOR

- Importancia que Level3 le da al capital Intelectual

Como se ha visto el capital intelectual en sus diferentes presentaciones o lo dicho por los diferentes autores que han tratado este tema, es algo que ha venido tomando importancia dentro de las organizaciones, especialmente en las que se enfocan en buscar beneficios derivados de la constante innovación y del conocimiento.

Del hallazgo obtenido con las encuestas realizadas al personal de las áreas que atienden al cliente, puede determinarse que se tiene poco conocimiento del concepto de capital intelectual, con lo cual se concluye y de acuerdo a los datos recolectados que la importancia que se percibe

por parte de los empleados es baja. Esto se basa en las respuestas y entendimiento que hacen saber de un concepto errado de lo que es el capital intelectual como tal y sus modelos de medición; pues se confunde una herramienta de medición basada en otros parámetros internos con los conceptos que se desarrollan en los modelos propuestos de capital intelectual.

SUBCATEGORIA

2. Enfoque Procesos

INDICADOR

- Tiempo de Teletrabajo/total tiempo laborado

Según las normas de trabajo el tiempo laboral estándar para las organizaciones es de 48 horas semanales, las cuales en el modelo tradicional se realiza en jornadas de 8 horas diarias en un sitio específico denominado oficina, talleres, bodegas, centros de atención, etc. Para el caso del teletrabajo se trata de un nuevo concepto, trabajo a distancia, en el cual el empleado puede realizar sus funciones en un sitio diferente a las instalaciones definidas para su rol. Lo usual para cualquier rol son: las oficinas de la organización, las sedes de los clientes, etc., pero cuando se habla de teletrabajo es porque este puede realizarse desde la propia casa o un espacio que desee el trabajador donde cuente con acceso a internet. Esta modalidad da flexibilidad a los empleados en la jornada laboral, ya que por ejemplo el tiempo que se dedica al desplazamientos entre el hogar y la organización, puede ser dedicado a su hogar (deporte, familia, etc.), o a iniciar más temprano su jornada (para adelantar trabajo), con lo cual su desempeño laboral no se vería afectado aumentando la productividad al mostrar mejores resultados de los objetivos que se le trazan.

De acuerdo a lo anterior y con base en las entrevistas realizadas a diferentes personas que por sus actividades pueden realizar esta modalidad de trabajo, se detecta que se tiene una gran proyección para que se pueda implementar en Level3 en las áreas que atienden al cliente. Lo anterior genera una ganancia en la generación de conocimiento y capital intelectual, puesto que se generan ahorros para la organización a nivel de espacio físico, consumos de energía y otros. Igualmente el empleado se ve beneficiado tanto en su capacidad intelectual y de creación de nuevo conocimiento al estar en un entorno un poco más tranquilo y sin realizar desplazamientos que le pueden generar estrés.

Las encuestas muestran que la media de teletrabajo es sólo el 7%, lo cual nos plantea una clara opción de mejora de capital intelectual trabajando sobre este indicador. También es conveniente decir que varios empleados no hacen uso del teletrabajo, algunos porque la actual estructura de la empresa define que esos cargos requieren de supervisión directa, lo cual es discutible.

De los empleados que si hacen uso del teletrabajo se encontró que los que lo hacen en un porcentaje bajo, usualmente menor de 4% lo hacen para optimizar sus desplazamientos, tal como estas respuestas que se obtuvieron:

- “si tengo reunión a las 10:00am donde el cliente, laboro las primeras horas del día desde mi casa, y luego me desplazo”.
- “Si me llaman para un soporte o tengo una actividad en horario no diurno, la realizo desde la casa”

Los empleados que tienen un porcentaje alto de horas de teletrabajo, más de 30% lo hacen porque en algunos momentos pudiera ser suficiente la jornada laboral en oficina, y se llevan

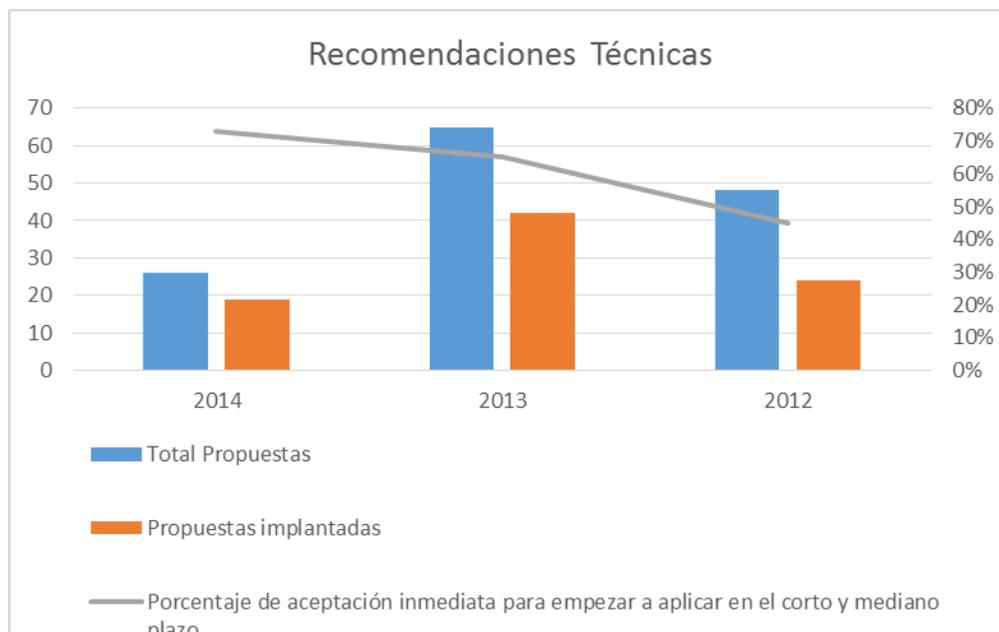
trabajo para la casa, o porque su cargo es más de resultados que de tiempo, y perfectamente lo desempeñan en la casas, combinado con las justificaciones anteriores de optimizar tiempos de desplazamientos. Los tres casos más relevantes se encontraron en: el comercial, el administrador del servicio (Service Manager), y el diseñador de servicios del cliente (Customer Service Designer), este último encargado de lanzar los flujos de trabajo para la instalación de servicios de comunicaciones. Dado que su rol no es de implementador, en teoría no debería realizar trabajo fuera de su jornada, pero esta fue la respuesta que nos dio: “mi porcentaje de trabajo como teleworker es 50% del total de mi tiempo labora. Yo trabajo 8 horas en oficina y 8 horas en casa diariamente”, lo cual claramente no es coherente, y amerita una revisión, ya que es su responsabilidad aletar a la empresa de estos riesgos. Picos esporádicos de trabajo son una situación muy diferente a un estado regular, lo cual no quedó aclarado. También es posible que este trabajador requiera capacitación en el manejo eficiente del tiempo, lo cual quedará incluido en el plan de acción que se propondrá al final.

INDICADOR

- Número de propuestas de mejora implantadas/Total Propuestas

Estas propuestas corresponden a recomendaciones técnicas relacionados con la red y los servicios de telecomunicaciones que el cliente utiliza. Estas recomendaciones las hacen los trabajadores operativos a sus pares en el cliente. Tienen la ventaja de contribuir a la mejora del desempeño de la red, y al mismo tiempo de crear vínculos entre la empresa y su cliente. En la medida que las propuestas son aceptadas y ejecutadas, evidencian que están siendo valoradas por el cliente, y constituyen un valor agregado de los servicios que presta Level3.

El porcentaje de aceptación de propuesta inició en 45% y ha ido creciendo año tras año, ubicándose en el 2014 en 73%. Al mismo tiempo se observa que la cantidad de propuesta tuvo un pico para el 2013 y en el 2014 bajo a un nivel similar al del 2012. Es importante mencionar que a principios del 2012 estas propuestas se hicieron por instrucción estratégica, lo cual incidió que se genera un porcentaje significativo de propuestas que sólo eran para cumplir con una métrica de desempeño, perdiéndose la razón de ser de este mecanismo. Ello explica que el índice de aceptación fuera el más bajo. Para el 2013 se tuvo una alto índice de aceptación, y se tuvo el más alto número de propuestas. Ese año, los dos ingenieros que más hacen uso de este mecanismo estuvieron dedicados principalmente a diseño. Para el 2014 siguió aumentando el porcentaje de aceptación, lo cual está evidencia que el incremento en experiencia y conocimientos se traduce en mejoramiento de indicadores. También se observa para el mismo una merma de más del 50% en cantidad de propuestas, que tendría su explicación en que los mismos ingenieros iniciaron cursos de especialización en el segundo semestre del año, más un curso de inglés y preparación de certificaciones. En la gráfica siguiente se observa el comportamiento en el tiempo dos datos analizados:



Gráfica 3. Recomendaciones Técnicas.

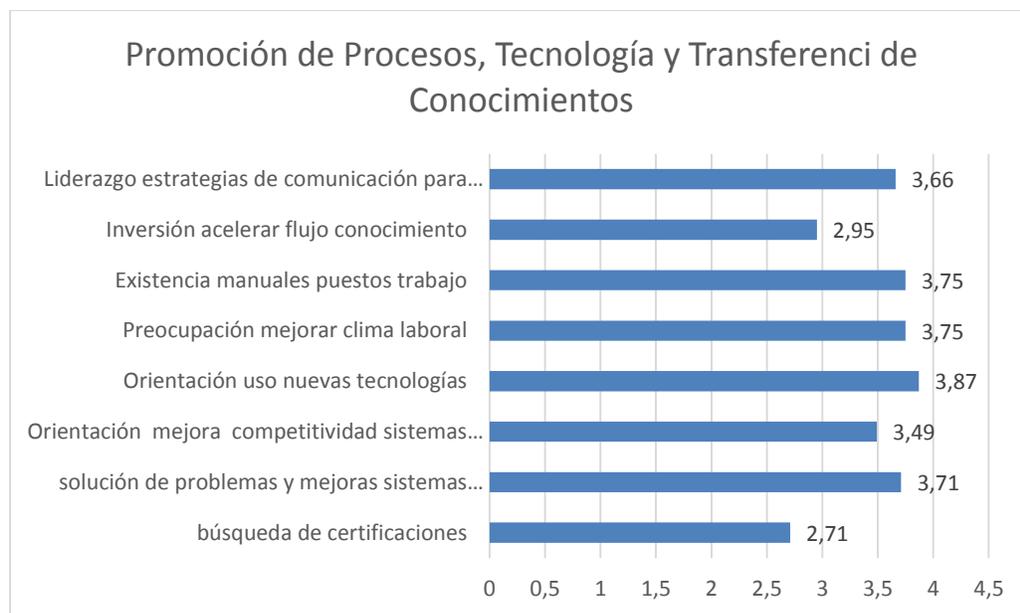
INDICADOR

- Promoción de los procesos, la tecnología y la transferencia de conocimientos

La utilización de las nuevas tecnologías por parte de los empleados va en concordancia con mejorar sus propias competencias con la consecuente mejora en los procesos de las organizaciones. Es importante resaltar que las inversiones en renovación o cambios de la tecnología en las empresas, no garantiza que se tenga empleados competentes; es decir, igualmente se debe tener una inversión constante en la mejora de las competencias de los empleados para que se emplee adecuadamente los cambios tecnológicos, pues sin esto no se podría conseguir un crecimiento económico de las inversiones realizadas.

De acuerdo a los datos de las encuestas realizadas, puede determinarse que se tiene una relación de este indicador por parte de los empleados dividida, pero igualmente podemos detectar que se percibe que hace falta mejorar en algunos de los aspectos evaluados, pues se tiene una calificación baja demostrando que se requiere un mayor énfasis en esos aspectos.

En la gráfica se pueden ver los valores más relevantes en los cuales se debe enfocar los esfuerzos para mejorar.



Gráfica 4. Promoción de Procesos

SUBCATEGORIA

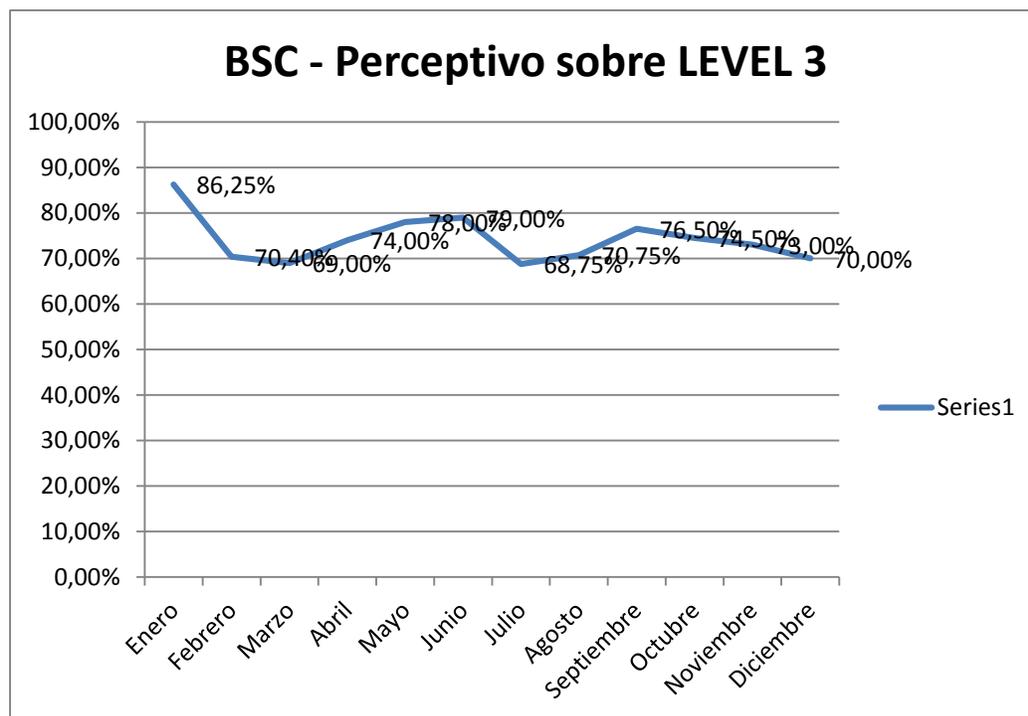
3. Enfoque Relacional

INDICADOR

- Índice de satisfacción cliente

Los clientes evalúan constantemente a sus proveedores, lo cual demuestra que tan satisfechos se encuentran con los servicios que reciben de estos socios estratégicos que buscan para que les presten los servicios. La satisfacción del cliente con el servicio recibido se ha convertido en un punto central de preocupación tanto de aquellas empresas cuyo eje principal es el "servicio" como de quienes comercializan productos "tangibles". La calidad del servicio y como éste es percibido por el cliente son elementos claves de diferenciación en mercados cada vez más competitivos.

Basados en la información que se recibe del cliente, como se observa en la gráfica, en la medición de los periodos mensuales para el año 2014, se ha presentado una variabilidad entre los meses de febrero y diciembre cercana al 70%. Solo para el mes de Enero se observa un valor mayor del 86%. De acuerdo a estos valores se puede indicar que se deben realizar mejoras en algunos procesos con el cliente que ayuden a elevar ese nivel de percepción que se tiene. Puntos como mejorar tiempos de respuesta en entrega de servicio, reducir la solución de fallas y tal vez tener más cercanía de algunas áreas que interactúan con el cliente, pueden ayudar a mejorar este indicador y llevarlo a valores cercanos entre el 90% y 95%.



Gráfica 5. Perceptivo sobre Level 3

INDICADOR

- Cantidad visitas no acordadas / Total reuniones

Atender directamente un cliente es esencial en el establecimiento de las relaciones y mantener una cercanía que permita conocer de primera mano sus necesidades para poderlas

atender y ofrecer los servicios adecuados y en los tiempos acordes. Acercarse a un cliente sin necesidad que este lo invite directamente, podría verse en ocasiones como “una visita no deseada”, pero en el caso del relacionamiento con los clientes, esto puede mejorar el indicador mencionado antes, de satisfacción, así como el mismo relacionamiento.

Con el análisis de las respuestas que se obtuvieron por parte de los empleados de las áreas que atienden el cliente, se puede determinar que se tiene un porcentaje aceptable de las visitas no acordadas que se realizan al cliente, 20%. Este indicador puede denotar que se tienen buena relación con el cliente y se está presto a atender sus necesidades de servicio o a resolver inquietudes que se les presente en un momento dado sobre la ocurrencia de algún evento que no se haya dado respuesta oficial por parte de Level3.

INDICADOR

- Índice de preocupación por la imagen corporativa

Las organizaciones quieren dejar ver su mejor imagen y la creciente preocupación por la identidad corporativa, es muy clara. Vivimos en un momento de inmensa complejidad del medio ambiente y el cambio, por lo tanto las empresas se han visto obligadas a alterar de manera significativa sus estrategias para competir mejor y sobrevivir. Al igual que las personas, las organizaciones tienen una personalidad que transmiten a través de todos sus actos comunicativos.

Como se puede ver en la gráfica, la valoración de imagen percibida por parte de los empleados de las áreas que atienden al cliente, representa una favorabilidad del 66%, teniendo en cuenta que se analizan proveedores, clientes y competidores. Con los datos obtenidos, se puede determinar que hace falta reforzar temas como la capacidad o tiempos de respuesta de los

proveedores de Level3 para atender las solicitudes del cliente. Igualmente es necesario que se realice una campaña de difundir y hacer conocer a los empleados que tipos de mecanismos son los que se utiliza el cliente para las mediciones de opinión para calificar a Level3.



Gráfica 6. Valoración Imagen Corporativa

Al hallazgo de baja capacidad de respuesta de los proveedores, le hizo falta completar la caracterización o identificación de qué tipo de proveedores son los que generan esa percepción.

Ya que hay de varios tipos como:

- Proveedor de personal contratista en instalaciones cliente para actividades puntuales
- Proveedores de enlaces de telecomunicaciones subcontratadas.
- Proveedores de servicio técnico especializado.
- Proveedores de equipos.

Solo cuando se conozcan los proveedores responsables de menor valor del indicador, se podrán definir planes de acción. Se deja este detalle para trabajos futuros.

SUBCATEGORIA

4. Enfoque Renovación Y Desarrollo

INDICADOR

- Percepción de la valoración que level3 da a la generación de conocimiento

Los procesos organizativos deben dejar ver en todo momento cuando se realizan aportes a la mejora continua que permitan el crecimiento y generación de conocimiento. Es por ello que la gestión del conocimiento ocupa indiscutiblemente un lugar que sobresale cualitativamente en la obtención y desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. El conocimiento tiene un lugar importante dentro de las organizaciones porque permite generar resultados positivos y significativos que se traducen en ventajas competitivas.

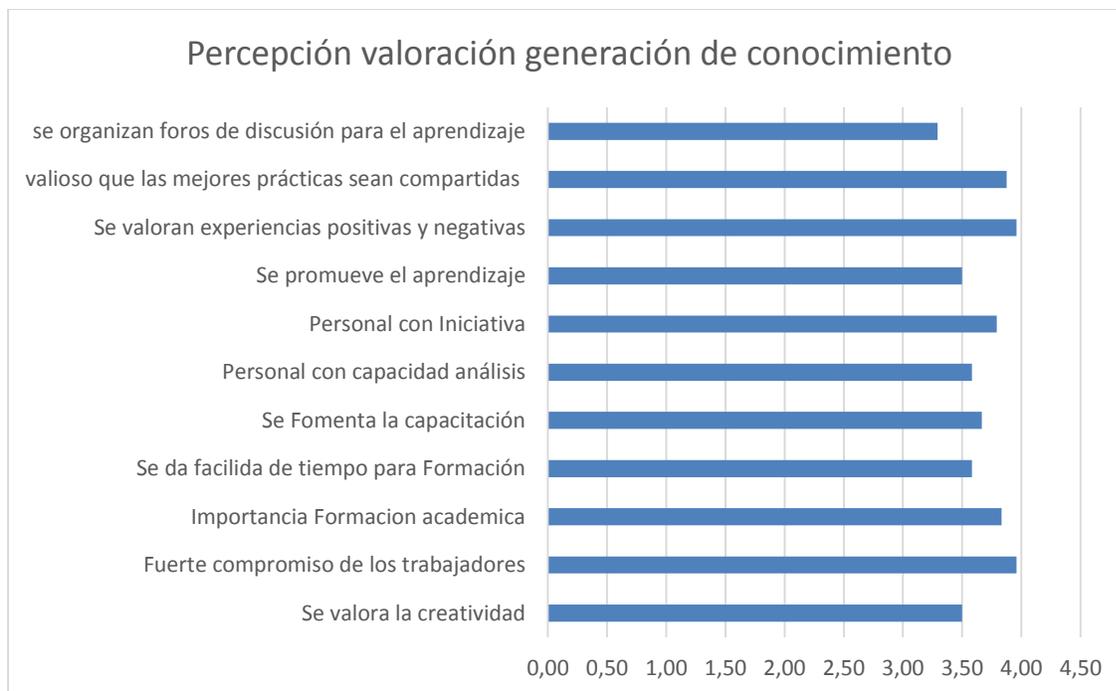
Según lo hallado con las respuestas de los empleados, se puede indicar que la percepción que tienen no es alta teniendo en cuenta su importancia, pues la calificación es de solo 67%. Los once aspectos encuestados a saber: a) Se valora la creatividad, b) Fuerte compromiso de los trabajadores, c) Importancia Formación académica, d) Se da facilidad de tiempo para Formación, e) Se Fomenta la capacitación, f) Personal con capacidad análisis, g) Personal con Iniciativa, h) Se promueve el aprendizaje, i) Se valoran experiencias positivas y negativas, j) valioso que las mejores prácticas sean compartidas y k) se organizan foros de discusión para el aprendizaje, tuvieron una percepción similar entre indeciso y de acuerdo en lo que respecta a la valoración que Level3 esos aspectos que contribuirían reconocer los aportes y esfuerzos para la generación de conocimiento. Se determina que es necesario reforzar este indicador con el fin de que la generación del conocimiento sea vista como un factor importante por los empleados y que sus aportes conllevan a dar soluciones y obtener indicadores más altos.

La afirmación con el que menos se identifican los encuestados es: “Level3 se preocupa por la organización de foros de discusión para posibilitar e incrementar el aprendizaje que la gente de las áreas que atienden directamente al cliente requiere.”.

Las justificaciones que dan los encuestados respecto a la satisfacción con los aportes muestran respuestas que varían según el rol de quien contesta:

- “hay igualdad de oportunidades para los empleados”
- “se promueven felicitaciones internas y ante el cliente”
- “si las cosas se hacen bien, no hay mérito, pero si se hacen mal, si hay fuertes reprimendas”

Contrastando las dos últimas de esas justificaciones con el nivel de influencia que los entrevistados le otorgan a los indicadores del índice motivacional: estímulos y reconocimientos, que estuvieron altos y con valores de importancia relativa igual a salarios y clima, se debe realizar un esfuerzo por incorporar en la cultura empresarial el estímulo para todos, en especial porque son antagónicas las dos justificaciones lo que evidencia que aún falta aprovechar el mecanismo del reconocimiento y el elogio oportunos.



Gráfica 7. Valoración generación de conocimiento

De acuerdo a los resultados sobre valoración de la creatividad y justificaciones dadas por los encuestados, en especial una que considera que no todos los cargos requieren de creatividad, lo que puede estar repercutiendo en la menor motivación para el personal de áreas como monitoreo y soporte básico que también se ve reflejado en un alto índice de rotación, y muy bajo de formación, se encuentra relevante contrastar esa posición con lo que plantea: (Alfonso Paredes Aguirre, 2005)

“Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos. Los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, la experimentación y la acción.”

Con lo anterior y de acuerdo con lo analizado se puede concluir que el desarrollo profesional del personal de Level3 cuya formación principalmente es ingeniería, requiere para desarrollar todo su potencial de las oportunidades para estimular su creatividad en el ambiente laboral, donde pueda aportar con nuevas ideas al éxito de la compañía.

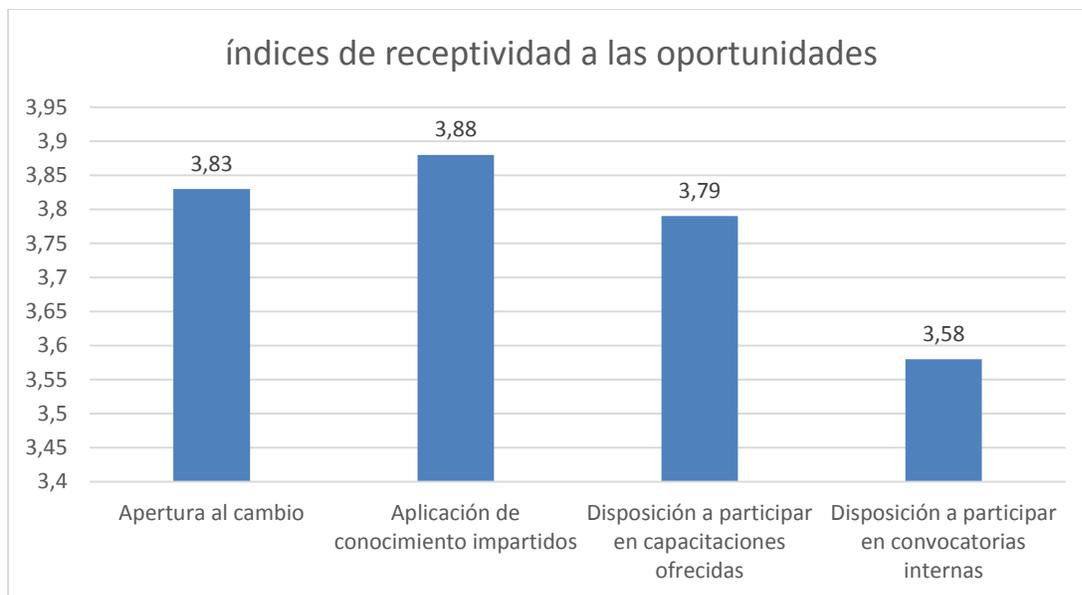
INDICADOR

- Índice de receptividad de Oportunidades

Pariendo de este enunciado: “Cada una de las personas que trabajan con usted es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares. Los valores, la ética, el tipo de comportamiento, los talentos y los logros de cada persona llegan a ser parte importante e integral en la conformación de su equipo y en la solidez de su organización.”¹⁸, se deben tener en cuenta en estudios de capital intelectual los aspectos que evidencian el grado de receptividad de los empleados a las oportunidades de crecimiento profesional y personal que le brinda la empresa. Esta apertura al cambio, por definición se enmarca en el enfoque de renovación y desarrollo.

Como se observa en la gráfica, los indicadores usados para hallar el índice de receptividad a partir de los datos recopilados, están entre un valor de 3,58 y uno de 3,88 que en términos generales significa que están de acuerdo y son receptivos con las opciones de cambio y las nuevas oportunidades que les pueda ofrecer Level3. Sin embargo se observa que tienen un poco menos de disposición a participar en convocatorias internas.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/personalrelac/personalrelac.shtml#ixzz3eEGtEe9s>



Gráfica 8. Receptividad a las oportunidades.

Se encuentra en los índices de receptividad de oportunidades que mientras el valor máximo está para la Aplicación en forma óptima los conocimientos adquiridos, el valor mínimo está para la participación en convocatorias. Dicha relación inversa encuentra su justificación en lo que manifiestan los empleados del grupo mayoritario, que corresponde a Soporte Nivel1, que dicen: que no aplican a convocatorias porque en este momento sienten que están aprendiendo mucho en su cargo y les amerita no abortar ese ciclo de aprendizaje. Lo cual descarta que la falta de motivación se de por aspectos como temor al reto, o aspiraciones salariales.

INDICADOR

- Proporción empleados menores de 40 años

Las organizaciones que apuntan en dirección a desarrollar su enfoque de renovación y desarrollo que establece el Navegador Skandia, requieren tener una buena participación de empleados jóvenes dada sus ganas de sobresalir y su espíritu competitivo con el que salen de la

universidad que les sirven de impulso para hacer progresos dentro de su carrera profesional. Además, debido a su corta experiencia laboral, los empleados jóvenes tienen mayor facilidad para adherirse a la cultura empresarial de la compañía en la que van a desarrollarse profesionalmente. La frescura que da a una empresa el talento nuevo sirve para que pueda seguir renovándose. La iniciativa, proactividad y la innovación son valores que actualmente los reclutadores tienen muy en cuenta a la hora de realizar una entrevista de trabajo. Por tanto, la captación del talento joven, siempre es una constante en las empresas para dinamizar su equipo humano.¹⁹

De acuerdo con los datos recolectados, el 92% de los empleados corresponde a menores de 40 lo que constituye una fortaleza para desarrollar el capital intelectual desde el enfoque de renovación y desarrollo.

INDICADOR

- Proporción empleados con más de 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones

Los trabajadores que llevan una larga trayectoria profesional cuentan con el valor de la experiencia y el saber hacer profesional que las organizaciones deben aprovechar para el desarrollo de sus proyectos y fortalecimiento de sus servicios.

La investigación arrojó un índice de 42% de empleados con más de diez años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones lo que al contrastar con el bajo número propuestas

¹⁹ Referencia: <http://blog.jobandtalent.com/las-ventajas-de-los-empleados-jovenes-frente-los-veteranos-la-generacion-tweet-lleva-ventaja/>

técnicas que se le plantean al cliente, evidencian la necesidad de darle continuidad a los procesos que incrementan el conocimiento y la experiencia de los empleados cuando se enfrentan a diversidad de retos laborales a lo largo de los años, que se ve reflejado en una mayor participación en aportes y soluciones relevantes para los servicios ofrecidos, y en su capacidad de servir como instructores de sus compañeros.

9. Plan De Acción Para La Valoración Del Capital Humano

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores.

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. No obstante, lo anterior, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo (Duran Esquivel, 2004):

- a. Presentación Ejecutiva del Plan
- b. Definición de Objetivos del Plan
- c. Definición de líneas Principales de Acción
- d. Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
- e. Cronograma de Actividades
- f. Responsabilidades y Apoyos
- g. Supervisiones
- h. Decisiones Estratégicas
- i. Divulgación
- j. Actualizaciones

Del esquema anterior se toman en el plan de acción para las áreas de Level3 de atención dedicada al cliente, las siguientes líneas:

- ✓ Presentación Ejecutiva del Plan
- ✓ Definición de Objetivos del Plan
- ✓ Estrategias. Estas corresponden a las actividades, que están inmersas en la línea: cronograma de actividades, pero no se incluirá el cronograma sólo se muestrearán las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento
- ✓ Responsabilidades y Apoyos

9.1. Presentación Ejecutiva del Plan

El plan de acción para valorar el capital intelectual, resaltando especialmente el capital humano en las áreas de atención dedicada al cliente, pretende aprovechar los efectos que tienen las interacciones de las variables aquí abordadas, en la generación de valor monetario a futuro para la empresa Level3, lo que contribuye a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Luego de medir el capital intelectual y haber definido los intangibles, sigue el plan de acción, el cual comienza por plantear de acuerdo a los resultados de la investigación los objetivos con los cuales se identificarán las acciones a ejecutar para una mayor valoración del capital humano resaltando su importancia dentro de la compañía. Los resultados evidencian fortalezas y debilidades importantes que deben ser tenidas en cuenta en el plan de acción para evitar que los empleados se desmotiven, impactando la productividad y los diferentes indicadores

identificados, por ejemplo el índice de rotación que conlleva a una pérdida o disminución del capital intelectual, entre otros efectos.

Como se recoge de la RESOLUCIÓN 002646 DE 2008, DEL MINISTRO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL de Colombia, riesgo psicosocial es la probabilidad de ocurrencia de aspectos laborales que deterioran la salud y el desempeño de las personas. Este riesgo quedó identificado en la investigación por lo que controlarlo pasa a ser un objetivo del plan de acción, que se relaciona con indicadores de capital intelectual desarrollados: clima laboral, creatividad laboral, opciones de ascenso y el teletrabajo, como se detallan en la siguiente sección de objetivos:

9.2. Definición de Objetivos del Plan.

- Reducir pérdidas de capital intelectual por rotación mejorando el clima laboral, el trato de los superiores, satisfacción de los empleados y el índice de empleados vinculados. El índice de rotación como se analizó anteriormente, es muy alto y trae consecuencias negativas para la organización que impactan el capital intelectual desde la productividad y la experiencia. Se deben atacar las causas de la rotación negativa es decir, desvinculación del personal, para ello se deben enfocar los esfuerzos principalmente en clima laboral, trato de superiores y vinculación de empleados o alternativamente nivelar los beneficios, ya que de acuerdo con lo hallado, el clima, el trato y beneficios son aspectos de casi igual relevancia que los aspectos salariales entre otros. Por lo cual, en los objetivos de este plan de acción se establece trabajar en la mejora de estos aspectos, y validar el efecto en la reducción del índice de rotación. También, reconocimiento está asociado a la satisfacción, como lo manifiesta: (Pérez Flotats, Marta, 2013)

Tanto, que los mejores recursos humanos se van de una empresa no por un mejor salario, sino que muchas veces se marchan buscando un mejor ambiente laboral o una oportunidad de desarrollo personal. Buscando, en definitiva, recibir un buen trato, el respeto y un justo reconocimiento a su trabajo. Precisamente, el reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, además de con su vida. El reconocimiento del valor de todas las personas es un elemento invisible que estimula la satisfacción laboral e impulsa a un mismo objetivo: el éxito de la empresa.

- Generar oportunidades para estimular la creatividad laboral y simultáneamente posibilitar las opciones de ascenso. Como se dijo en el análisis de resultados, la creatividad por ser la capacidad de ver nuevas posibilidades está asociada al desarrollo profesional del personal de Level3, y por ende las acciones a tomar para favor este aspecto también estarán influyendo en crear las condiciones que incrementan las opciones de ascenso.
- Fomentar el teletrabajo: El teletrabajo en sí mismo es bueno, está pensado para trabajadores que no requieren supervisión directa para cumplir con sus responsabilidades laborales, pero debe evitarse que este sea usado para situaciones donde el trabajador busca cumplir con una excesiva carga laboral, ya que ello conlleva a riesgo psicosocial. Se dice que el teletrabajo es bueno porque:
 - a) Reduce temas de riesgo psicosocial por desplazamiento en ciudades con problemas crecientes de movilidad;
 - b) Genera las condiciones para replantear los roles de tal forma que los empleados puedan asumir funciones menos operativas y más de análisis, investigación y de

creatividad, lo cual, como se dijo en párrafos anteriores, impacta positivamente la satisfacción profesional.

- Mejorar índice de formación: Considerando la alta relación entre capital intelectual y el conocimiento que adquiere el personal, y contrastando con los hallazgos que muestran resultados bajos en el índice de formación, número de empleados que tienen certificaciones, y empleados que reciben capacitaciones por parte de la empresa, se requiere que se incorpore en el plan de acción estrategias para atacar causas de estos bajos resultados. En el plan de acción, se deben atacar las causas principales de los bajos índices, que de acuerdo a la observación etnográfica son:
 - a) Poca motivación para buscar nuevos conocimientos, y mala administración del tiempo libre y de los tiempos muertos durante la jornada laboral, que son invertidos en temas de ocio.
 - b) Empleados subcontratados no cuentan con beneficios que le ayuden a cubrir los costos de formación para pregrado, posgrado, especializaciones, certificaciones, etc.
 - c) Rotación de turnos laborales que impiden que las personas puedan matricularse en cursos que tiene horarios preestablecidos.
 - d) Carga laboral por temporadas.

9.3. Estrategias.

- Para el objetivo de reducir pérdidas de capital intelectual por rotación mejorando el clima laboral, el trato de los superiores y la satisfacción laboral, las estrategias consisten en:

- a) Solicitar el acompañamiento de las administradoras de riesgos laborales en el tratamiento del riesgo psicosocial.
 - b) Invertir en un programa de Coaching Ontológico²⁰ para crear líderes positivos de alto rendimiento.
 - c) Reconocer el buen trabajo, y los éxitos de las personas del equipo.
- Para el objetivo de impactar positivamente la creatividad y las opciones de ascenso se aplicarán las siguientes estrategias encaminadas a ofrecer desafíos:
 - a) Asignar tareas más complejas reestructurando el esquema de responsabilidades y roles para que el personal de monitoreo y soporte básico pueda cubrir temas de soporte un poco más complejos de lo que ha venido manejando antes de escalar los casos a otro nivel, e igualmente añadirle en su alcance temas de implementaciones masivas, en las que se debe aprender a seguir unos procedimientos muy estándares, pero que dan habilidades en lo que a configurar respecta, con lo cual se estarían preparando para ocupar otras posiciones en la empresa.
 - b) Diseñar un plan para rotación entre sub-áreas y entre áreas de la compañía, que le permita a un trabajador desempeñar diferentes roles, y con ello adquirir y aplicar diferentes conocimientos que enriquezcan el aporte que hace a la compañía, y a su propio perfil profesional, que adicionalmente crearían condiciones para facilitar el ascenso como se ha presentado para algunos casos.

²⁰ Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad.

- Para el objetivo de fomentar el teletrabajo las estrategias son:
 - a) Redistribuir funciones menos operativas y más de análisis, investigación y de creatividad en un mayor número de empleados en los equipos de trabajo de tal forma que no todos los compromisos laborales requieran supervisión directa para empleados que a hoy no hacen teletrabajo.
 - b) Dotar de los elementos tecnológicos requeridos para laborar remotamente.
- Para el objetivo de atacar las causas del bajo índice de formación las estrategias consisten en:
 - a) Iniciar los procesos de vinculación directa para los mejores talentos del personal subcontratado. Esta estrategia también cubre al objetivo de reducir pérdidas de capital intelectual por rotación incrementando el índice de empleados vinculados.
 - b) Acordar con el empleador del personal subcontratado homologarles beneficios con los que reciben los empleados vinculados a Level3 para formación, desarrollo de competencias, certificaciones, etc.
 - c) Garantizarle a los empleados los espacios de tiempo para que puedan cumplir con sus compromisos académicos. Para no entorpecer las actividades laborales, se deben ajustar los horarios y diseñar esquemas de intercambio de roles para cubrir los turnos requeridos sin incurrir en sobrecostos.
 - d) Ofrecer nuevos desafíos a los empleados para que vivan la necesidad de adquirir nuevas competencias. Usando las mismas estrategias los objetivos de creatividad y ascensos.

- e) Institucionalizar la técnica Pomodoro. Esta es una técnica de manejo eficiente del tiempo que funciona bien para lidiar con temas de carga laboral en que el empleado no encuentra espacio de tiempo para dedicarlo a otras actividades, y para el objetivo, las de formación académica. La técnica ha sido utilizada en contextos laborales y de desarrollo ágil.

La técnica Pomodoro trata de conseguir que se logren tantas tareas como sea posible en la menor cantidad de tiempo, manteniendo una concentración alta mientras el cerebro está fresco y descansado. El proceso es simple: durante 25 minutos deberás trabajar sin distracciones de ningún tipo, lo que se llamará “pomodoro”. Cuando un pomodoro finaliza tendrás 5 minutos de descanso. Después de que pasen cuatro pomodoros (o 100 minutos de trabajo), tendrás otro descanso de 15 minutos donde puedes levantarte de la silla, caminar un poco, o hacer cualquier otra cosa lejos del ordenador. (González, Gabriela, 2014)

9.4. Responsabilidades y Apoyo.

La responsabilidad del cumplimiento de las estrategias está en los directivos.

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

Los recursos pueden ser: Materiales, económicos, humanos, legales etc. (Duran Esquivel, 2004)

En la tabla siguiente se muestran los responsables y los recursos de apoyo por cada estrategia

y por objetivos:

Objetivos	Estrategias	Responsables	Apoyo
Reducir pérdidas de capital intelectual por rotación mejorando el clima laboral, el trato de los superiores, la satisfacción laboral y el índice de empleados vinculados	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el acompañamiento de las administradoras de riesgos laborales en el tratamiento del riesgo psicosocial. • Invertir en un programa de Coaching Ontológico para crear líderes positivos de alto rendimiento. • Reconocer el buen trabajo, y los éxitos de las personas del equipo • Iniciar los procesos de vinculación directa para los mejores talentos del personal subcontratado 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Recursos Humanos, para los empleados vinculados. • Cargos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de capacitación de Level3 • Presupuesto del centro de costos de las áreas para los empleados subcontratados,
Generar oportunidades para estimular la creatividad laboral y simultáneamente posibilitar las opciones de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas más complejas reestructurando el esquema de responsabilidades y roles. • Diseñar un plan para rotación entre sub-áreas y entre áreas de la compañía. 	Gerentes, Supervisores y Coordinadores en las áreas y sub-áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo humano: Colaboración entre compañeros para asimilar el rol. • Apoyo económico: Presupuesto para capacitación.
Fomentar el teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuir funciones menos operativas y más de análisis, investigación y de creatividad en un mayor número de empleados. • Dotar de los elementos tecnológicos requeridos para laborar remotamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes, Supervisores y Coordinadores en las áreas y sub-áreas. • Departamento de Informática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo Material: Proveer el acceso a internet mediante módems 4G. • Apoyo Legal: El Departamento Jurídico acompañará esta iniciativa para que los contratos

			laborales cumplan con el marco jurídico del teletrabajo en Colombia.
Mejorar índice de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar los procesos de vinculación directa para los mejores talentos del personal subcontratado. • Acordar con el empleador del personal subcontratado homologarles beneficios • Garantizarle a los empleados los espacios de tiempo para que puedan cumplir con sus compromisos académicos, ajustando los horarios e intercambio de roles para cubrir los turnos. • Ofrecer nuevos desafíos a los empleados para que vivan la necesidad de adquirir nuevas competencias. • Institucionalizar la técnica Pomodoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes, Supervisores y Coordinadores en las áreas y sub-áreas. • Área de Recursos Humanos, para los empleados vinculados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de capacitación de Level3 • Presupuesto del centro de costos de las áreas para los empleados subcontratados. • Apoyo humano: Flexibilidad de los empleados para acomodarse a horarios especiales.

10. Conclusiones

- Con base en el modelo Navegador Skandia, se muestra que es posible aplicar por áreas o unidades negocio, un modelo de capital intelectual en una empresa de servicios de telecomunicaciones como lo es Level3. El Navegador Skandia sirve de guía en el proceso de identificar los índices de capital intelectual que aplicarían para las áreas de la empresa, partiendo de un conocimiento de los procesos y dinámica que se desarrollan en la empresa, para lo cual es una ventaja que estos estudios sean etnográficos
- Con base en el plan de acción propuesto se encuentra que hay estrategias que se relacionan con varios objetivos, lo que conlleva a detectar causas raíces de las debilidades y fortalezas evidenciadas.
- En general, Level3 tiene altos los índices de capital intelectual en todos los enfoques: humano, estructural, relacional y Desarrollo y e Innovación. Entre las fortalezas más grandes de la empresa Level3 que se encuentra son los programas para formación y capacitación de empleados vinculados. Una debilidad que se detectó para el capital intelectual fue el índice de rotación, pero se aclara que esta se presenta principalmente para empleados no vinculados. También se encontró la necesidad de administración eficaz del tiempo por parte de los empleados, por lo cual en el plan de acción se propone la técnica del Pomodoro.
- Se encuentra que se tienen aspectos a mejorar, sobre los cuales podemos mencionar que tendrán su principal efecto en generar un mejor ambiente de trabajo y compromiso del empleado en la medida que se utilice la exaltación para hacer sentir al empleado valorado por sus aportes junto con la creación de condiciones para que puedan aplicar

los conocimientos y enfrentarse a nuevos desafíos, bien sea ampliando el margen de responsabilidad de cada rol o mediante rotaciones internas. Esto queda incluido en el plan de acción en el punto sobre invertir en un programa de Coaching Ontológico para crear líderes positivos de alto rendimiento, los cuales estarían más orientados a reconocer el buen trabajo, y los éxitos de las personas del equipo.

- El abordar por áreas el capital intelectual de una empresa conlleva a replantear los indicadores de capital intelectual a como tradicionalmente se proponen dado que no siempre será posible encontrar por áreas indicadores específicos que se estén cuantificando de alguna manera, ni tampoco siempre será posible encontrar indicadores globales en los que se puede determinar con algún nivel de precisión conocido cuál es el porcentaje de participación por áreas. Con lo cual, una vez detectadas las características de ciertos indicadores globales se determina si se descartan o si se puede asumir un criterio suficientemente razonable para calcular la participación de una determinada área en el indicador propuesto.
- El nivel de ocupación del tiempo mayor que se causa por formación, estudios, certificaciones, etc. no alteran negativamente la calidad del trabajo como se mostró en el análisis del índice de propuestas aceptadas y su comportamiento en el 2014. Naturalmente, si se afecta el tiempo que se le dedica a las actividades no obligatorias, como también se evidencia en la merma del número total de propuestas realizadas en el 2014.
- Clasificando los indicadores por categorías y subcategorías, es posible encontrar aspectos relevantes a medir y caracterizar como indicadores de capital intelectual. Tal es

el caso de la proporción de horas en teletrabajo respecto a las horas totales, que muestra dos cosas al mismo: por un lado, que sólo en la medida que las actividades apelan más a la capacidad pensante que a la actividades rutinarias, los trabajadores pueden tener una alta productividad sin supervisión, y eso hace factible que puedan laborar en la modalidad teletrabajo y por otro lado, algunos empleados se llevan trabajo para la casa a veces porque la jornada laboral les resulta insuficiente y hace falta revisar si corresponde a un gran volumen de trabajo, a una situación puntual, o a un deficiente manejo del tiempo por lo que en el plan de acción se propuso la institucionalización de la técnica de Pomodoro.

- Del análisis y resultado del índice de formación, se concluye que salvo contadas excepciones, el personal no está en la ruta de incrementar sus conocimientos a través de formación ni autodidacta ni mediante cursos formales. Se encontró que hay más certificaciones que personas, pero estas certificaciones están concentradas en pocas personas. Por lo cual, es importante aplicar lo definido en el Plan de Acción desarrollado en esta trabajo, en especial en capacitar al personal en temas de manejo eficiente del tiempo como la técnica de Pomodoro, y crear desafíos laborales que estimulen a capacitarse.
- Se encuentra que los valores relativamente bajos de sólo uno de los índice de capital humano, el de formación, y de otro de procesos, el de aceptación de propuestas por parte del cliente, además de estar relacionados con el manejo eficiente del tiempo, también aparentemente podrían estar relacionados con uno de los índices de renovación y desarrollo el cual asocia la satisfacción de los empleados con la valoración

que da Level3 a sus aportes y a su desarrollo. Esto indica que se deben incluir en los planes de acción trabajar en tres de los aspectos que se evaluaron de la satisfacción: la percepción sobre la valoración a la creatividad, la promoción del aprendizaje y la organización de foros de discusión para el aprendizaje.

11. Recomendaciones

- Tener presentes para futuras investigación de capital intelectual cuando se evalúan aspectos relacionados con un indicador, pedirle a los encuestados que numeren por orden de importancia dichos aspectos, ya que evidenciamos que al calificarlos de 1 a 5 y luego compararlos se dificulta determinar cuál de los aspectos es más relevante para el indicador porque los valores decimales relativos resultan muy próximos.
- Se sugiere para realizar un enfoque más cuantitativo en próximos trabajos tomar datos en periodos más breves, por ejemplo semestrales o trimestrales, con el fin de conseguir el mayor número de datos que se pueden graficar para observar comportamientos y correlaciones de indicadores de intangibles.
- Dado que el plan de acción define responsables y presupuestos se requiere que desde las altas gerencias se incorpore en sus planes estratégicos los diferentes aspectos valorados durante la elaboración de este trabajo, con el fin de lograr más competitividad de las áreas de atención al cliente y generar mayor compromiso mutuo entre los empleados y la empresa.
- Se sugiere a Level3 tener especial observación en el capital intelectual y evitar que se tenga una rotación alta de personal con su consecuente pérdida del conocimiento adquirido en la empresa, para fortalecer el crecimiento de las bases de información interna.

- Considerar por parte de Level3, que los intangibles que se tienen dentro del capital humano, representa un valor agregado para la empresa y no solo considerar en el balance general los relacionados con patentes y arrendamientos como se hace a hoy.

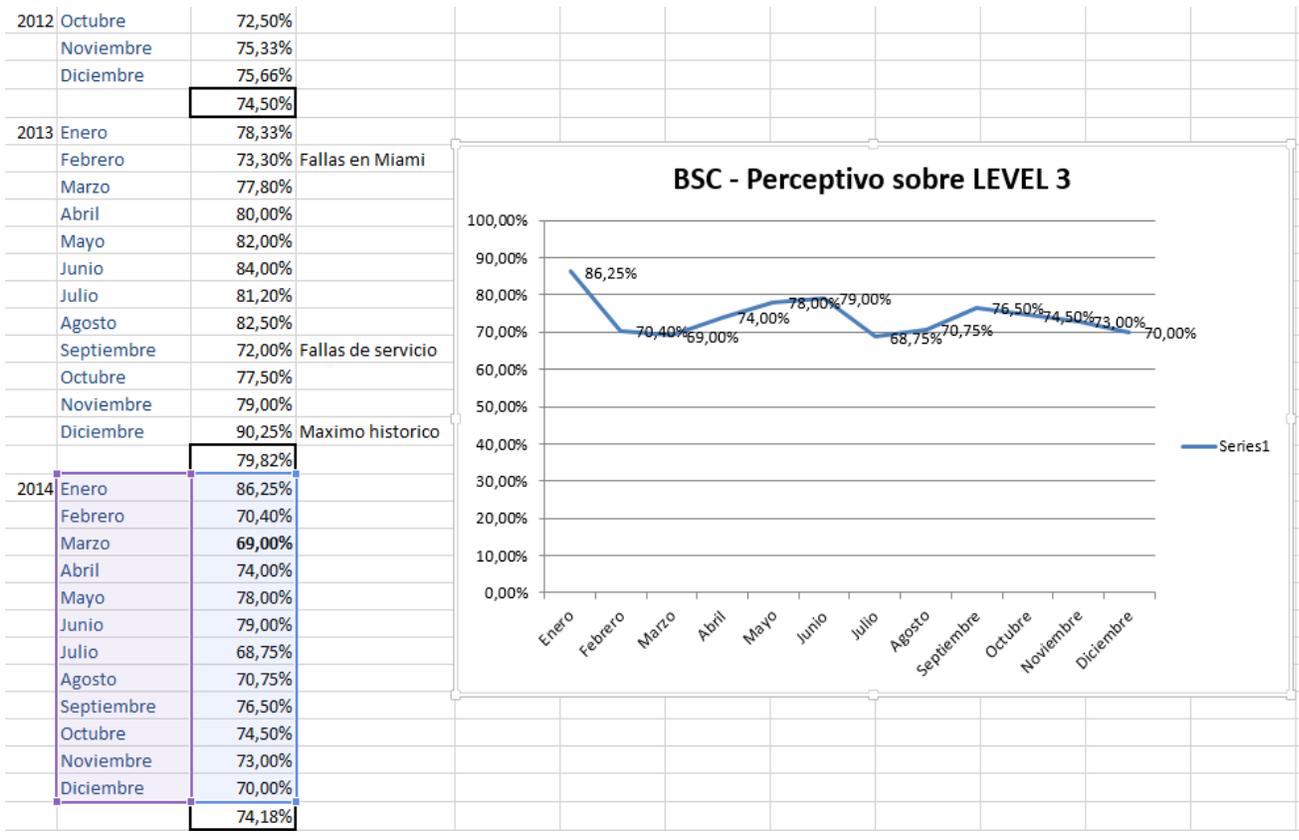
Referencias Bibliográficas

- Alfonso Paredes Aguirre. (2005). *CREATIVIDAD*. Obtenido de <http://alfpa.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>
- Bontis, N. (2008). EN, Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 2.
- Duran Esquivel, G. (14 de junio de 2004). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/#autores>
- Edvinsson, L. (1997). *ub.edu*. Obtenido de <http://www.ub.edu/iafi/Recerca/Seminaris/skandia.pdf>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2004). *El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor innexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Colombia: Editorial Norma.
- EUROFORUM. (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intelect*. Madrid: IUEE.
- González, Gabriela. (9 de septiembre de 2014). *Think Big*. Obtenido de <http://blogthinkbig.com/como-usar-la-tecnica-pomodoro/>
- Jiménez Cobo, A. (2006). Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento. *Modelo de capital intelectual de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Madrid: Gestión.
- Level3. (2012). *Level3.com*. Obtenido de <http://www.level3.com/es/about-us/company-information/company-history>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). En *The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation* (págs. 40-54). California Management Review.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka;. (16 de Julio de 2010). *Modelo de gestión para la creación de conocimiento*. Obtenido de http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Modelo_de_gesti%C3%B3n_para_la_creaci%C3%B3n_de_conocimiento&oldid=155328
- Pérez Flotats, Marta. (2013). *IDacción Business New*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/valor-equipo-humano-10-principios-reconocimiento-laboral/>
- Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Portela de Lima Rodrigues, L. M. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 41.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.

Viedma Marti, J. M. (2001). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*, MCB University Press.

Anexos

Anexo N°1. Índice Satisfacción del cliente.



Anexo N°2. Formato Encuestas.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNIMINUTO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

El presente cuestionario tiene como finalidad detectar estrategias de Capital Intelectual utilizadas dentro de la empresa Level3 para las áreas de interacción directa con el cliente con servicios dedicados, como parte de la investigación que se realiza con fines académicos.

Agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor conteste marcando la opción que más se adecue a la pregunta, y donde se pide una justificación llenar siempre ese campo.

1. ¿Conoce usted el concepto de Capital Intelectual?
 Sí No

2. ¿Tiene usted más de 10 años de experiencia trabajando en el sector de telecomunicaciones?
 Sí No

3. ¿Es usted menor de 40 años?
 Sí No

4. ¿En su área, unidad o sede, se cuenta con un instrumento de medición del Capital Intelectual?
 Sí No No sabe

5. Si su respuesta anterior es afirmativa, indique qué modelo utiliza, de lo contrario pase a la siguiente pregunta:
 Ninguno/Empírico Balanced Scorecard Intelec
 Navegador Skandia Intelectual Assets Monitor Cuadro de Mando Integral
 Otro: _____

6. ¿Cuántas horas dedica al año en actividades de formación: cursos, seminarios, educación formal, capacitaciones internas, preparación para exámenes de certificación, autoestudio, idioma extranjero, etc.? _____

7. ¿Cuántas visitas o reuniones al año tienen con el cliente con servicios dedicados? _____ y cuantas de esas se podrían considerar no acordadas o de propósito no específico: _____

8. ¿Qué certificaciones (sin importar vigencia) tanto técnicas en TIC como en buenas prácticas de gestión y documentación tiene? _____

9. Evalúe de 1 a 5 siendo 1 el nivel inferior y 5 el mayor, qué tanto influye en su motivación laboral los aspectos relacionados a continuación:

Estímulos:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Beneficios:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sueldo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Desarrollo Profesional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Opciones de ascenso	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Trato de los superiores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Clima laboral	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reconocimiento	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

El capital intelectual comprende entre otros aspectos las relaciones con los clientes, los inversionistas, proveedores, la infraestructura física y el conocimiento, así como de las habilidades y destrezas de los miembros de la organización, los procesos institucionalizados y la vocación para realizar investigación, desarrollo e innovación. La medición y la gestión del capital intelectual son abordadas por diferentes metodologías según el modelo seleccionado. Dichos modelos comparten tres enfoques

fundamentales (Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural) tratados en forma diferente. El Navegador Skandia también propone un enfoque de renovación y desarrollo.

Para las siguientes preguntas favor responder de acuerdo a las opciones que se presentan.

Totalmente en desacuerdo	1 <input type="checkbox"/>	De acuerdo	4 <input type="checkbox"/>
En desacuerdo	2 <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	5 <input type="checkbox"/>
Indeciso	3 <input type="checkbox"/>		

El Capital Humano son todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de empleados y directivos de la empresa. Evaluar la siguiente afirmación según su punto de vista:

10. Level3 se preocupa por potenciar las capacidades del Capital Humano para que repercutan en los servicios que presta a Principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados

1 2 3 4 5

11. Usted se siente motivado en este momento por estos aspectos relacionados a continuación:

Estímulos:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Beneficios:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sueldo:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Desarrollo Profesional	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Opciones de ascenso	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Trato de los superiores	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Clima laboral	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reconocimiento	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

El Capital Relacional está integrado por los clientes y proveedores mismos que forman parte de las relaciones que la empresa mantiene con el exterior. Evaluar según su punto de vista:

12. Level3 le da importancia al Capital Relacional que se constituye de los servicios que le presta a principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

El Capital Estructural incluye factores como calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes de la empresa, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales y documentación. Evaluar la siguiente afirmación según su punto de vista:

13. Level3 invierte en herramientas para que los empleados de las áreas que atienden directamente al grupo principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados aumenten su eficacia en el trabajo.

1 2 3 4 5

De acuerdo a los tres enfoques mencionados anteriormente (Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural):

14. Level3 realiza prácticas que se apeguen a un modelo de medición de Capital Intelectual.

1 2 3 4 5

CAPITAL PROCESOS. Las siguientes afirmaciones hacen referencia al desarrollo de las competencias de los empleados de Level3 para mejorar la atención y el servicio además del uso de tecnologías en las áreas directamente relacionadas con la atención al cliente con servicios dedicados.

15. Level3 promueve la búsqueda de certificaciones para el personal de las áreas que atienden directamente a principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

16. Dentro Level3 en la unidad de Outsourcing se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos.

1 2 3 4 5

17. Level3 cuenta con enfoques para aumentar la competitividad en los sistemas productivos, tales como son: Justo-a-Tiempo, y Administración de Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés).

1 2 3 4 5

18. Level3 emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones.

1 2 3 4 5

19. Level3 se preocupa porque exista un buen clima laboral.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

20. En las áreas de Level3 que atienden directamente al cliente con servicios dedicados es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo.

1 2 3 4 5

21. Level3 invierte en sistemas para acelerar el flujo efectivo de conocimientos en las áreas de que atienden directamente al cliente con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

22. Los líderes y directivos de Level3 desarrollan estrategias de comunicación interna para todo el personal de las áreas que atienden directamente al cliente con servicios dedicados permitiendo mejorar la confianza y empatía de los colaboradores.

1 2 3 4 5

CAPITAL RELACIONAL. Se pretende determinar cuál es el nivel de preocupación de la imagen ante el cliente.

23. Se conocen los mecanismos con que cuenta la empresa para recolectar la opinión de los clientes a cerca de los servicios prestados

1 2 3 4 5

24. Se consideran adecuados los tiempos de respuesta de la coordinación para liderar la solución de eventos críticos y la comunicación con el cliente.

1 2 3 4 5

25. Level3 cuenta con estrategias enfocadas a fortalecer el valor agregado al cliente con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

Se pretende determinar el nivel de conocimiento y colaboración con la competencia.

26. Level3 cuenta con una posición fuerte frente a sus principales competidores con respecto a las amenazas que representan para la unidad de Outsourcing Level3.

1 2 3 4 5

27. Las áreas de Level3 que atienden directamente al cliente con servicios dedicados efectúan acciones de colaboración con sus competidores.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

28. Las relaciones de Level3, unidad Outsourcing con sus proveedores son sólidas.

1 2 3 4 5

29. La capacidad de respuesta por parte de los proveedores con los que cuenta Level3 para atender al cliente con servicios dedicados es la adecuada.

1 2 3 4 5

30. Su organización tiene una amplia gama de proveedores

1 2 3 4 5

31. Level3 se preocupa por establecer y renovar alianzas estratégicas para prestar servicios al cliente con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

CAPITAL RENOVACIÓN & DESARROLLO. Se pretende determinar el Índice de empleados satisfechos con la valoración que se da a sus aportes y desarrollo

32. En Level3 se valora la creatividad de los empleados (vinculados o subcontractados) que atienden directamente al cliente con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

33. Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa.

1 2 3 4 5

34. En la organización se considera importante la formación académica de los empleados (vinculados o subcontractados).

1 2 3 4 5

35. Al personal de las áreas que atienden directamente al cliente con servicios dedicados se le concede o se le facilita espacios de tiempo prudenciales para formarse y generar conocimiento.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

36. Su empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua de sus empleados.

1 2 3 4 5

37. Al momento de contratar personal esta organización busca gente con capacidad de análisis.

1 2 3 4 5

38. En las áreas que atienden directamente al cliente con servicios dedicados es trascendental que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

39. La organización Level3 promueve el aprendizaje en sus trabajadores que atienden al grupo principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados.

1 2 3 4 5

40. En las áreas que atienden directamente al cliente con servicios dedicados, las experiencias tanto positivas como negativas son utilizadas como una fuente de aprendizaje.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

41. En las áreas que atienden directamente al cliente con servicios dedicados es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización Level3.

1 2 3 4 5

42. Level3 se preocupa por la organización de foros de discusión para posibilitar e incrementar el aprendizaje que la gente de las áreas que atienden directamente a principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados requiere.

1 2 3 4 5

Se pretende determinar el nivel de aprovechamiento de las oportunidades:

43. El personal de las áreas para principal en la ciudad de Medellín con servicios dedicados de Level3 está abierto al cambio.

1 2 3 4 5

44. Los trabajadores aplican en forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

45. La participación de los empleados se da de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización

1 2 3 4 5

46. Es frecuente su participación en las convocatorias realizadas internamente por level3 cuando su perfil aplica o se acerca al requerimiento.

1 2 3 4 5

Justifique su respuesta: _____

Opcional. Agradecemos llenar los siguientes campos, pero si desea el anonimato, no hay problema

Nombre _____

Empresa _____

Cargo _____

¡Muchísimas gracias por su tiempo!

Anexo N°3. Cálculo De Media De Indicadores De Percepción De La Valoración Del Conocimiento.

Cálculo de la media de cada indicador usado para hallar el índice de percepción de los empleados de la valoración de Level3 a la generación de conocimiento en las áreas que atiende directamente al cliente más importante en la ciudad de Medellín.

Valor Res- puesta	Significado	Se valora la creatividad			Fuerte compromiso exhibido de los trabajadores			Se da Importancia de la formación académica		
		Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración
1	Totalmente en desacuerdo	1	4,2%	0,042	1	4,2%	0,042	0	0,0%	0,000
2	En desacuerdo	2	8,3%	0,167	0	0,0%	0,000	3	12,5%	0,250
3	Indeciso	7	29,2%	0,875	4	16,7%	0,500	4	16,7%	0,500
4	De acuerdo	12	50,0%	2,000	13	54,2%	2,167	11	45,8%	1,833
5	Totalmente de acuerdo	2	8,3%	0,417	6	25,0%	1,250	6	25,0%	1,250
	Total	24		3,500	24		3,958	24		3,833

Valor Res- puesta	Significado	Se da facilidad de tiempo para formación			Se Fomenta capacitación continua			Se busca Personal capacidad de análisis		
		Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración
1	Totalmente en desacuerdo	1	4,2%	0,042	1	4,2%	0,042	0	0,0%	0,000
2	En desacuerdo	5	20,8%	0,417	3	12,5%	0,250	2	8,3%	0,167
3	Indeciso	1	4,2%	0,125	3	12,5%	0,375	8	33,3%	1,000
4	De acuerdo	13	54,2%	2,167	13	54,2%	2,167	12	50,0%	2,000
5	Totalmente de acuerdo	4	16,7%	0,833	4	16,7%	0,833	2	8,3%	0,417
	Total	24		3,583	24		3,667	24		3,583

		Es trascendente Capacidad de iniciativa y emprendimiento			Se promueve el aprendizaje			Se valoran experiencias positivas y negativas		
Valor Res- puesta	Significado	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración
1	Totalmente en desacuerdo	1	4,2%	0,042	1	4,2%	0,042	1	4,2%	0,042
2	En desacuerdo	1	4,2%	0,083	5	20,8%	0,417	0	0,0%	0,000
3	Indeciso	4	16,7%	0,500	2	8,3%	0,250	3	12,5%	0,375
4	De acuerdo	14	58,3%	2,333	13	54,2%	2,167	15	62,5%	2,500
5	Totalmente de acuerdo	4	16,7%	0,833	3	12,5%	0,625	5	20,8%	1,042
	Total	24		3,792	24		3,500	24		3,958

		valioso que las mejores prácticas sean compartidas			se organizan foros de discusión para el aprendizaje					
Valor Res- puesta	Significado	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración	Número de res- puestas	Porcen- taje	Ponde- ración
1	Totalmente en desacuerdo	1	4,2%	0,042	1	4,2%	0,042			
2	En desacuerdo	1	4,2%	0,083	5	20,8%	0,417			
3	Indeciso	2	8,3%	0,250	6	25,0%	0,750			
4	De acuerdo	16	66,7%	2,667	10	41,7%	1,667			
5	Totalmente de acuerdo	4	16,7%	0,833	2	8,3%	0,417			
	Total	24		3,875	24		3,292			