

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO FACTOR DE
DIAGNÓSTICO EN EL APROVECHAMIENTO DE SU RECURSO HUMANO EN
AXA Y SU MODELO DE APLICACIÓN.**

**PRESENTADO POR:
L.A.E. NILZA EDITH GOMEZ LUGO**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. ZULEMA CÓRDOVA RUIZ**

MEXICALI, BAJA CALIFORNIA. NOVIEMBRE DE 2019

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
I. INTRODUCCIÓN	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
III. OBJETIVO GENERAL.....	12
IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
V. JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO 1.	22
1.1 Capital Intelectual.....	22
1.1.1. Definiciones de capital intelectual.....	22
1.1.2 Teorías de Capital Intelectual.....	28
1.1.2.1Teoría de recursos y capacidades	28
1.1.2.2 Teoría de los Recursos Intangibles.....	30
1.1.2.3 Teoría del capital intelectual.....	31
1.1.2.4 Teoría basada en el conocimiento	32
1.1.2.5 Teoría de las capacidades dinámicas	34
1.2.1 Estrategia Desde El Capital Intelectual	36
1.3.1 Modelo clásico de capital intelectual	41
2. METODOLOGÍA.....	46
2.1 Descripción del Método	46

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
3.1 Presentación de los resultados.....	46
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5. BIBLIOGRAFÍA	90

DEDICATORIA

A mi hija quien fue el motor para continuar con este proyecto y me ha ayudado a salir adelante.

Mi madre porque ella fue la primera en saber que tenía la inquietud de seguir estudiando, por creer en mí y siempre ser mi soporte para lograr mis metas.

Mis hermanas siempre han sido mi inspiración y por ser la mayor eh sido su guía y agradezco a cada una de ellas por siempre estar presentes en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A La Facultad de Ciencias Administrativas, por aceptarme en su programa de Posgrado en Administración y permitirme seguir siendo alumna de la Universidad Autónoma de Baja California con gran orgullo, y a la vez agradecer a cada uno de los Maestros involucrados en este proceso que no fue fácil, pero salimos adelante con el gran apoyo de la Coordinación de maestría en Administración dirigido por la Dra. Mayda González quien pese a las complicaciones que se presentaron durante el curso siempre nos externó su apoyo. A mi tutor de tesis Dra. Zulema Córdova Ruíz por sus consejos, su gran paciencia, asesorías y perfeccionamientos de la investigación, más que agradecida con Dios y la vida por poner a las persona correctas en mi camino.

RESUMEN

La temática de Capital Intelectual, es considerada una temática relativamente nueva cabe destacar que sus orígenes iniciaron ya más de una década, siendo tan trillado el tema por ser considerado como una representación de un valor intangible dentro de la organización, como algo que no se puede palpar en físico, pero es de gran peso y se representa en tres bloques que los conforma Capital Humano, capital estructural y capital relacional. La presente investigación se llevara a cabo para conocer algunos de los aspectos que debe tomar la empresa en cuestión del capital de trabajo con el que cuenta al momento de realizar su planeación. El objeto de estudio es la empresa AXA seguros del sector comercial ubicada en la ciudad de Mexicali, Baja California que actualmente se encuentran operando y cuya administración es centralizada, y contando con una regional noroeste que es nuestro objetivo estudio. La información será tomada de fuentes bibliográficas así como trabajos de investigación relacionados con capital Intelectual y Gestión del Conocimiento. Asimismo, se llevaran a cabo una serie de entrevistas al personal que labora actualmente en la empresa y que cumplan con las características idóneas para nuestro instrumento. Específicamente, con los empleados de base. Determinando con ello cual es aprovechamiento de su capital Intelectual y como lo gestionan.

ABSTRACT

The theme of Intellectual Capital, is considered a relatively new theme, it should be noted that its origins began more than a decade ago, being so trite the subject for being considered as a representation of an intangible value within the organization, as something that cannot be palpate in physical, but it is of great weight and is represented in three blocks that make up Human Capital, structural capital and relational capital. The present investigation will be carried out to know some of the aspects that the company must take in question of the working capital that it has at the time of planning. The object of study is the AXA insurance company of the commercial sector located in the city of Mexicali, Baja California that is currently operating and whose administration is centralized, and with a northwest regional that is our objective study. The information will be taken from bibliographic sources as well as research papers related to Intellectual Capital and Knowledge Management. Likewise, a series of interviews will be carried out with the personnel currently working in the company and that comply with the characteristics suitable for our instrument. Specifically, with base employees. Determining with it what is the use of their intellectual capital and how they manage it.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a la necesidad de estar integradas en redes, conglomerados o clúster para solucionar los problemas de competitividad, y sin olvidar que se desarrollan en un ambiente que les exige estar en una constante labor de crear, identificar y fortalecer ventajas competitivas, las cuales deben caracterizarse por ser capaces de responder, adaptar y sostenerse; y lo han hecho basados en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento (Sanabria, Morales, & Arias, 2010), la innovación y las TI (Romero, Mathison & Rojas, 2009) y el mejoramiento continuo (Meisel, Bermeo & Oviedo, 2006), entre otros. Una efectiva gestión del conocimiento, tal como lo plantea Rodríguez (2002), genera la verdadera ventaja competitiva de una organización y de un país, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento. La conceptualización del conocimiento como recurso económico para las organizaciones ha adquirido particular relevancia durante los últimos veinte años, al reconocerlo como factor generador de valor mediante la aplicación del saber al trabajo. La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Esa gestión de conocimiento es el reconocimiento de un activo humano incorporado a las mentes de las personas, para convertirlo en un activo empresarial de fácil acceso y posible utilización, por parte de aquellos de quienes dependen en mayor medida la toma de decisiones

más importantes de la empresa.

Remontándonos un poco a la de historia se ha considerado que el capital Intelectual siempre ha jugado un papel importante en la vida del hombre por ser un precursor de nuevos acontecimientos y decisivo en la relación de hallazgos de comunidades, organizaciones y personas. Cabe de mencionar que nuestros antepasados vivieron durante 60.000 años quienes fueron los hombres de Cromañón mismos que vivieron simultáneamente igual que los de Neanderthal. Después, hace unos 30.000 años, estos últimos desaparecieron. Es aquí donde nos cuestionamos del por qué unos sobrevivieron de otros y tratando de enfocarnos un poco al contexto de capital intelectual. Se considera que ambas especies utilizaban los mismos medios de sobrevivencia, pero los Cro-Magnon contaban con un calendario lunar y relacionaban los días y hábitos migratorios de los animales que deberían cazar tales como eran el bisonte, el alce y el ciervo rojo. Lo anterior mencionado quedo documentado en pinturas rupestres. El hombre Cromañón aprendió que con unos días que saliera de casería era suficiente a diferencia de Neanderthal disperso a su hombre y recursos de una mal manera, teniendo con ello una desaparición de su especie.

El aprendizaje se centra en que nuestros antepasados inconscientemente aportaban un valor al capital intelectual, misma que la podemos definir de acuerdo a (Steven M. H. Wallman, 1999) , presidente de la Comisión de Valores y Bolsa, donde incluye en su definición que no solamente el potencial del cerebro humano sino también los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr

del tiempo en algo de más valor (por ejemplo, un bosque comprado hace un siglo, que hoy es una valiosísima propiedad inmobiliaria). Para decirlo en sus propias palabras, todos estos son "activos que en la actualidad están valorados en cero en el balance general".

Este tema generó sus primeros antecedentes en la compañía Skandia, Escandinava de seguros y servicios financieros, y quien define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. (Capital Intelectual Edvinsson y Malone ,1999).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas han tenido una necesidad de redefinir sus estructuras, procesos y modelos de negocio para adaptarse al nuevo entorno, dotando de mayor importancia a sus activos intangibles más significativos para su negocio y gestionarlos eficazmente, es por ello que esto se ha convertido en un factor crítico de crecimiento y competitividad que es necesario cuantificar. Bontis (1998) así como asegurar que los valores activos intangibles puedan determinarse a partir de las transacciones del mercado ya que las empresas a un pueden comerciar con sus activos intangibles. Varios de los estudios desarrollados en relación a la importancia de activos intangibles son referenciados a todas aquellas investigaciones en desarrollo como patentes registradas, intensidad de la propiedad intelectual.

Dando cumplimiento con lo anterior se determina imprescindible conocer los procesos productivos de la empresa, sus objetivos y estrategias. Por lo que la planificación permite obtener el máximo rendimiento a los recursos disponibles.

III. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar los Elementos del C.I y la forma en que se gestiona el conocimiento como parte situacional de la empresa en su aprovechamiento.

IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las principales competencias que son aprovechadas para crear conocimiento e incrementar el capital intelectual.
- Establecer un modelo estratégico para aprovechar el capital intelectual dentro de la empresa.

V. JUSTIFICACIÓN

Gran parte de nuestra investigación se centra en evaluar hasta qué punto el capital intelectual puede ser implicado en un proceso de aprovechamiento y desarrollo en el conocimiento de una organización. Sin embargo, nuestro enfoque principal es Identificar las principales competencias que son aprovechadas para crear conocimiento e incrementar el capital intelectual haciéndolo visible mediante la inclusión y un modelo estratégico a seguir. Es por ello que el término "capital intelectual" se usa con frecuencia de manera global, siendo una de las definiciones de capital intelectual más factibles es la ofrecida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999) que describe el capital intelectual como "el valor económico de dos categorías de activos intangibles de una empresa". : (1) Capital organizacional ("estructural"); y (2) capital humano. Más precisamente, el capital estructural se refiere a cosas como sistemas de software propietarios, redes de distribución y cadenas de suministro.

El capital humano incluye recursos humanos dentro de la organización (es decir, recursos de personal) y recursos externos a la organización, a saber, clientes y proveedores. Este mismo significado tiene su sinónimo de “activos intangibles” definición ofrecida por la OCDE.

Desde un punto de vista utilitario la descripción hace distinción al resultado de los estados financiero por ser "cuentas de capital intelectual" (típicamente no incluidas en el informe anual tradicional pero con un gran peso dentro de la organización) y se emplean para la toma de decisiones con respecto al valor organizativo.(Guthrie y Petty, 1999^a ; Sveiby, 1998).

VI. MARCO CONTEXTUAL

El antecedente directo de la gestión del conocimiento se considera en la década de los noventa, dado que en Suecia y en Estados Unidos algunas empresas inician una corriente teórica denominada gestión del conocimiento, la cual nace por la intención de las organizaciones por incrementar el capital intelectual de su recurso humano. Esto mediante la evaluación de sus competencias es decir, en el menor espacio de tiempo posible, impactando en su productividad y rentabilidad, pero es de destacarse que el conocimiento no puede gestionarse como tal, sino mediante procesos y sistemas establecidos en un espacio que permita la creación de dicho conocimiento. De unos años a la fecha, este tema ha sido un punto relevante en la literatura empresarial, así como, en las empresas vinculadas con la consultoría de dirección, las tecnologías de la información y la comunicación, que

están preocupadas por el recurso humano y la manera en que se crea nuevo conocimiento y se desarrollan las competencias que generan mayor valor a las organizaciones.

Alavy y Leidner (2001) plantean que la perspectiva basada en el conocimiento postula que los servicios prestados por los recursos tangibles dependerán de cómo se combinan y se aplican, pero tienen claro que el conocimiento suele ser difícil de imitar y es socialmente complejo, lo que puede producir a largo plazo una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, el conocimiento puede medirse considerando lo siguiente: la necesidad de establecer estrategias y validaciones de las mismas; la creación de indicadores que apoyen la gestión y la representación de la situación que está desarrollando una organización.

Por su parte Drucker (1992) lo denominan 'conocimiento organizativo', considerándolo como el recurso estratégico en la toma de decisiones de una organización. De esto se establece que la gestión del conocimiento "es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas". Es decir, que el recurso humano de una empresa sea considerado como el motor que, a través del desarrollo de competencias, respecto a su labor particular, a su relación con clientes y proveedores, a su capacidad de solucionar problemas, represente una ventaja competitiva en el entorno económico en organización, además de incrementar su

valor en el mercado global.

La gestión del conocimiento ha sido definida por varios autores: Wigg (citado por Artiles Visbal y Artiles Visbal, 2005) plantea: "la gestión de conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual". Leticia y Sara Artiles Visbal (2005) plantean que "es el sistema que organiza los flujos de información, externos e internos, propicia la generación, apropiación, intercambio y uso de conocimientos necesarios para el incremento de la eficiencia y calidad en los procesos fundamentales de las organizaciones"; Estrada y Febles (2002) consideran que es un "proceso donde se añade valor a los conocimientos existentes y se generan nuevos conocimientos científicos, un nuevo mercado y nuevos servicios". Sveiby (2005) señala que la Gestión del Conocimiento "se enfoca en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional para la aplicación de procesos sistemáticos y tecnologías para identificar, capturar, dirigir y diseminar el conocimiento requerido para apoyar a la resolución de problemas decisivos, asegurando que los decisores tengan acceso al conocimiento requerido, en un formato que cree sentido a ellos"

Canals (2003) señala que existen diferentes procesos propios de la gestión del conocimiento y considera que hay dos procesos fundamentales que se subdividen

en otros: uno es la creación de conocimiento y otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras en el espacio y en el tiempo. El uso del conocimiento es visto como un fin en sí mismo. Otros autores consideran los tres procesos como propios de la gestión del conocimiento: creación, transferencia o socialización y uso. En este contexto, se reafirma que el conocimiento, la capacidad de crearlo y utilizarlo, se constituyen en la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, las regiones o las sociedades. Además, el reconocimiento de la importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

La medición de la gestión del conocimiento, establece un enfoque marcado desde el concepto de capital intelectual CI, el cual según (Marr, 2004) se define como el grupo de los activos de conocimiento que se atribuyen a una organización y contribuyen a una mejor posición competitiva de una organización, agregando valor a los actores clave definidos. Aguilera, González y Maldonado (2009) coinciden en señalar tres elementos que forman parte del concepto de capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Los componentes básicos del capital intelectual pueden agruparse atendiendo a si estos se generan por:

- El conocimiento, capacidad y habilidades del personal que integra la empresa (competencia del personal, perspectiva empleados, capital humano, activos centrados en el individuo, recursos humanos).

- La relación de la empresa con proveedores, clientes, etc., en definitiva, de su vinculación con el exterior (estructura externa, perspectiva clientes, capital clientela, activos de mercado, clientes, capital relacional).
- La cultura y valores que impregnan la organización de la empresa, que conlleva la existencia de un conocimiento, un saber hacer, que puede estar o no explicitado (estructura interna, perspectiva interna, capital organizacional, activos de infraestructura y activos de propiedad intelectual, innovación, tecnología y procesos, capital estructural, capital organizativo y tecnológico).

Gestión Estratégica y Cultura Organizacional.

Remontándonos a los planteamientos realizados desde el pensamiento estratégico sobre la administración y gestión empresarial, aportaciones hechas por Michael Porter y su Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible, quien da a conocer la importancia del conocimiento como recurso estratégico. Resaltando que el pensamiento estratégico ha tenido la virtualidad de señalar al conocimiento como fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Es así como la planificación y gestión estratégica se centra principalmente en el denominado conocimiento explícito el cual se puede expresar en un lenguaje formal y sistemático y, por tanto es posible procesarlo, transmitirlo y almacenarlo. Por otra lado el conocimiento tácito es el que cuenta con elementos cognoscitivos, paradigmas, creencias o perspectivas y otros elementos como la experiencia práctica, las habilidades y cualificaciones informales difíciles de detallar en el pensamiento lógico y analítico mientras que los aspectos humanos no

cuantificables tienden a no ser considerados como recursos estratégicos (Mintzberg). Es por eso que esta visión del conocimiento, que no dirige su atención hacia los valores, creencias y experiencias de todos los miembros de la organización, deja fuera de su campo de visión una gran cantidad de conocimiento tácito. Por lo antes mencionado se puede decir que los dominios teóricos que plantea limitan las posibilidades de creación y gestión del conocimiento. Partiendo de eso se dice que el proceso de generación de conocimiento, arrancaría en la cúpula de la organización para ir descendiendo hacia la base, asignando sólo a los directivos la capacidad y la posibilidad del conocimiento. Así, el conocimiento poseído por todos los demás miembros de la organización permanece oculto y quedaría, por tanto, inutilizado. Drucker sugiere que uno de los retos más importantes que las organizaciones deberán afrontar en la sociedad del conocimiento, será el de construir prácticas sistemáticas para gestionar su propia transformación. Desde esta preocupación, afirma que las empresas deberán prepararse para abandonar el conocimiento que resulta obsoleto y aprender a crearlo a través de:

- La mejora continua de sus actividades
- El desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos
- La innovación continua entendida como un proceso organizacional.

Asimismo apunta que, para poder superar el mencionado reto, una empresa deberá incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento.

Según Probst, Raub y Romhardt (2001), debe establecerse un marco de trabajo pragmático para la administración del conocimiento, donde están muy

interrelacionados los recursos humanos y el ambiente que debe lograrse en la organización. Es necesario:

- Traducir los problemas de la compañía en problemas del conocimiento y valorar los efectos de las decisiones sobre los activos intelectuales de la organización.
- Evitar soluciones generalizadas y tratar de entender los problemas relacionados específicamente con el conocimiento.
- Centrar nuestra atención en los problemas existentes y ayudar a mantenernos en la realidad.
- Proporcionar una matriz de análisis orientada a la acción y herramientas comprobadas.
- Definir criterios para medir el éxito.
- Mantener una compatibilidad con los sistemas existentes e integrar los métodos actuales de búsqueda de soluciones.
- Formular el conocimiento en un lenguaje comprensible para que pueda utilizarse en las actividades cotidianas de la empresa.

La sociedad de la información exige de las personas un aprendizaje permanente por dos razones: primera, con el desarrollo de una economía basada en el conocimiento; el umbral de las calificaciones exigido por los empresarios es cada vez mayor; segunda, los avances tecnológicos demandan una renovación permanente. En esta dirección, el aprendizaje no se identifica con un entrenamiento constante si no con una relación permanente con la educación. Aunque la educación formal es aún la forma dominante, la casa, el lugar de

trabajo, son también parte integrante de un entorno de aprendizaje favorable para la sociedad del conocimiento”.

Ponjuán (2006) identifica esencialmente siete procesos de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Ellos son:

- *Identificación:* Conjunto de técnicas y herramientas que facilitan a las organizaciones conocer qué conocimiento se halla dentro de la organización, dónde se registra y quienes lo portan dentro de la organización o fuera de ella.
- *Adquisición:* Luego de identificar qué conocimientos tiene la organización y sus principales lagunas en este aspecto, la organización debe instrumentar una serie de estrategias para adquirir el conocimiento que no posee y que se halla en fuentes externas a la organización, dígase expertos, otras organizaciones.
- *Desarrollo:* Cuando el conocimiento no se encuentra dentro de la organización ni fuera, es necesario desarrollarlo o crearlo. Es mediante este proceso que la organización deberá facilitar espacios para que los individuos innoven.
- *Compartición y distribución:* Consiste en la distribución del conocimiento a las personas adecuadas o hacerlo disponible en el lugar donde realmente se necesite. Para ello la organización puede habilitar espacios de interacción entre los individuos que les permita intercambiar experiencias y fomentar nuevas ideas.

- *Uso:* Es necesario que el conocimiento sea usado para garantizar una respuesta adecuada de la organización ante las situaciones internas y externas a enfrentar. El uso del conocimiento en la solución de problemas se convierte en esencial para que la organización pueda responder adecuadamente a los cambios continuos del entorno.
- *Retención:* Consiste en conservar el conocimiento para que pueda ser reutilizada siempre que se requiera por la organización y evitar el re-trabajo.
- *Medición:* Es necesario para evaluar los cambios ocurridos en la base de conocimiento organizacional y si se han cumplido con los objetivos de conocimiento de la organización.

CAPÍTULO 1.

1.1 Capital Intelectual

El capital intelectual es la representación del valor intangible dentro de la organización, por ser lo que no se puede palpar en físico, pero es de gran peso y se representa en tres bloques que los conforma Capital Humano, capital estructural y capital relacional.

1.1.1. Definiciones de capital intelectual

Se busca encontrar diferentes definiciones de capital intelectual que, nos servirán como literatura del tema encontrando para resumir nuestra definición de manera práctica y sencilla. Como antes se mencionó el concepto de capital intelectual se enfoca en los activos intangibles, más sin embargo cada autor maneja términos equivalentes con gran similitud. Por mencionar algunos: capital de conocimientos, activos no financieros, activos inmateriales, activos ocultos, activos invisibles, medios de alcanzar la meta.

Entre las definiciones de capital intelectual encontramos:

Suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva. Mismos que se pueden utilizar para generar ganancias. Capital intelectual se considera la parte importante del conocimiento, información, experiencias de cada integrante de la empresa y propiedad

intelectual, que puede ser utilizado para crear valor. (Stewart, 1994).

Conocimiento que puede ser convertido en beneficio para la organización generando una competitividad con el personal y los recursos materiales en el futuro localizable en las ideas, los inventos, las tecnologías y conocimientos generales. (Sullivan, P. H., 2000).

La relación con los clientes, los socios y las tareas que efectúan cada uno de los empleados son esfuerzos innovadores dentro de la infraestructura de la empresa sumando el conocimiento de las personas que laboran en la compañía dan el resultado de un capital intelectual eficiente permitiendo a los altos mandos administrar de una mejor manera. (Roos et al., 1997).

Dimensión importante de la empresa representada a lo largo del tiempo con su “valor de capital “en el cual se suman tres elementos básicos “ capital humano” siendo el conjunto de conocimientos creados en base a su experiencia, “capital estructural” valor del conocimiento creado a través del capital humano de la organización en el cual se guarda el secreto de la función de ser de la empresa que se materializa en sus sistemas , procedimientos y tecnologías y “capital relacional” conocimiento creado por la empresa en sus relaciones con el entorno por medio de las destrezas y conocimiento de las personas que puede generar un valor ya sea para comunidades científicas, las universidades, las organizaciones y la sociedad en general. (Bueno, et al, 2001),

Sinónimos de propiedad intelectual, activos intelectuales y/o conocimientos intelectuales (FMAC: Financial and Management Accounting Committee, 1998).

Es el valor económico de dos categorías de activos intangibles de una empresa: capital organizacional o estructural y capital humano (OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999).

Los argumentos convincentes ante el apoyo del capital organizacional dentro de la empresa, se han presentado ante la necesidad de comprender de una mejor manera este concepto (por ejemplo, Brooking, 1996; DATI, 1998; 1999; Petty y Guthrie, 2000b; SMAC, 1998; Sveiby, 1998). Van desde una comprensión intuitiva de que "IMPORTA" y tiene un gran valor para las organizaciones. (Stewart, 1997) Logra evidenciar que el reconocimiento del capital intelectual suma un mayor potencial de mejoraría y eficacia tanto del capital como de los mercados laborales.

Encontramos la propiedad de sistemas de software, canales de oferta o redes de distribución; en el capital humano se incluyen los recursos humanos internos de la organización, esto es, la plantilla de empleados, y los recurso humanos externos de la organización, es decir, los clientes y proveedores.(Petty y Guthrie, 2000).

Desde otro punto de vista utilitario las perspectivas logran una distinción entre el resultado del éxito al facilitar la preparación de "cuentas de capital intelectual" (generalmente incluidas en el informe anual tradicional) que se emplean de manera diferente para tomar decisiones sobre el valor organizacional que abarcan más que las decisiones anteriores (Guthrie y Petty, 1999a).

Entre los factores en movimiento que dan relevancia y valor a la empresa que están ocultos, son fundamentalmente dos clases de factores: capital humano, que

engloba conocimientos, habilidades, capacidad de los empleados individuales así como la cultura, valores y filosofía de la empresa; y capital estructural, que incluye equipos, programas, bases de datos es decir, todo aquello que se queda en la empresa cuando los empleados se marchan a su casa, también incluye en capital clientela y las relaciones con los clientes clave. El capital estructural es propiedad de la empresa, sin embargo, el capital humano no puede ser propiedad de la empresa. A la hora de negociar, la empresa sólo puede hacerlo con los recursos o factores que son de su propiedad. (Edvinsson y Malone, 1999).

Más sin embargo existe una metáfora que habla que una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados El concepto de capital intelectual y sus dimensiones, financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo” (Edvinsson y Malone, 1999).

Según las teorías del crecimiento económico, en concreto la teoría neoclásica de Solow, el aumento del capital y del trabajo significan un aumento de la productividad y del crecimiento económico; para Denison el incremento de capital y el incremento de trabajo revierten en progreso e inversión en intangibles; Romer, Lucas, Barro, Sala i Martin, Schultz con su teoría del capital humano, Becker . Todos ellos de algún modo tratan en sus teorías el capital intelectual. (Cañibano,

Ayuso y Sánchez, 1999, p. 23).

A menudo, los términos "activos intangibles" y "capital intelectual" se han utilizado indistintamente o se considera que tienen una superposición significativa sobre cualquier valor sin dimensiones físicas que está integrado en la gente (empleados, clientes, proveedores) o derivados de procesos, sistemas y cultura asociada con la organización (Bukowitz y Petrash, 1997).

Los diferentes tipos de capital intelectual o activos intangibles que incluyen (Bukowitz y Petrash, 1997):

Marcas: hace mención al consumo de marcas registradas con nombres corporativos.

Conocimiento individual: capacidades, destrezas, Know-how individuales que, por estar ligados a la organización, configuran el conocimiento organizacional.

Propiedad intelectual: Todas las patentes, copyrights, tecnología, hasta secretos corporativos.

Licencias: derechos de fabricación y de distribución, franquicias, derechos autor, difusión de radio y televisión.

Conocimiento organizacional: Creación en base al conocimiento personal de los empleados, información de valor en un sistema organizacional, es decir, en bases de datos, archiveros de clientes, manuales organizacionales, software, además del flujo de personas que interactúan con esta información. Que colectivamente constituyen el sistema.

Es fácil encontrar una definición de capital intelectual donde el valor que añade el mercado a la empresa es por encima su valor en libros y que constituye un factor importante para todos los interesados en la empresa.

El capital intelectual es, según Ulrich (1998), el único activo apreciable de una empresa, es decir, es el único activo que se revaloriza. El resto de activos de la empresa pierden valor desde el momento en que son adquiridos. Como la necesidad de capital intelectual aumenta, las empresas deben encontrar modos de asegurar que esto se desarrolla y crece. Capital intelectual se puede dividir en capacidad, es decir, el grado de competencia del trabajador para llevar a cabo su trabajo, y compromiso, esto es la dedicación, la calidad de las actuaciones. Estos dos componentes han de ir necesariamente unidos puesto que tienen un efecto multiplicador y el uno sin el otro puede suponer gran ineficiencia en la organización. Sólo promoviendo la competencia y el compromiso juntos una empresa puede asegurar el crecimiento de capital intelectual.

Devece et al. (2001) señalan la no existencia de una definición de capital intelectual comúnmente aceptada. Algunas de las definiciones utilizadas se refieren a la combinación de los siguientes elementos: capital humano (conocimiento, experiencia), capital cliente y capital estructural. Es decir, todos esos activos intangibles que generan valor en la empresa. En esencia el concepto es el mismo aunque la manera de definirlo sea diferente. Para calcular el capital intelectual éste se divide en bloques generalmente relacionados con lo humano, los clientes o la estructura de la empresa. Tampoco los bloques poseen

heterogeneidad entre los diversos autores. El bloque de capital humano engloba competencias, actitudes y aptitudes de los empleados así como su grado de conocimiento, experiencia y cualquier otra característica susceptible de ponerse de manifiesto a través de la empresa. El bloque de capital organizacional o estructural se refiere al conocimiento de la organización internalizado. El bloque de capital relacional engloba los conocimientos que la empresa acumula debido a las relaciones con su entorno.

Stewart (1997) caracteriza el capital intelectual como la suma de conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia mantenida por todas las personas pertenecientes a una empresa, es decir funde el capital intelectual inherente en los productos, personas, procesos y clientes. Pone ejemplos de gigantes empresariales como Merck o Hewlett- Packard. Para Stewart la información y el conocimiento son las “armas” competitivas de ahora y, por ello, el éxito está en gestionar sabiamente el capital intelectual. Gestionados adecuadamente, los activos intelectuales pueden reducir costes, reemplazar inventarios con información, eliminar costos en las plantas físicas y mejorar la agilidad corporativa. El problema está en encontrarlos.

1.1.2 Teorías de Capital Intelectual

1.1.2.1 Teoría de recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades, es un enfoque actual en la estrategia empresarial, sin embargo se especula que a finales de los setentas y principios de los ochentas existió una orientación así la dirección estratégica siendo Porter

(1980) el pionero en la aplicación de la organización industrial y el análisis sectorial de los determinantes de la rentabilidad de una empresa.

El papel que juegan los recursos y capacidades de la empresa forman un pilar principal en su estrategia y con ello ha renovado el interés por anteriores teorías sobre la rentabilidad y la competencia asociada, desplazando la orientación sectorial a la relación entre la estrategia y el ambiente interno de una empresa. Con ellos dando lugar al desarrollo de una “Teoría basada en los Recursos y las capacidades de la empresa”.

Dicha visión ha sido descrita por Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), argumentando que todas las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, y de este modo el clásico enfoque de la formulación de estrategias inicio con sus apreciaciones sobre los recursos y las competencias organizacionales por parte de Andrews (1971).

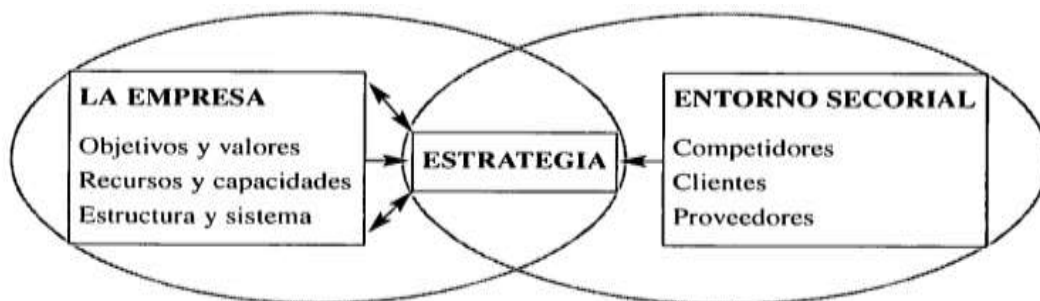


Grafico 1. De la orientación Sectorial al Enfoque Basado en los Recursos
(Grant,1996)

Como lo anteriormente mencionado esta teoría parte de la heterogeneidad empresarial, donde cada empresa podrá formular su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando con ello obtener rentas derivadas a su eficiencia. Las empresas de manera muy particular poseen diferentes dotaciones de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva y en la medida en que esta ventaja competitiva sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo. Hay que tener en cuenta que no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico.

Continuando con la teoría de recursos y capacidades explica la gran importancia de los recursos intangibles por no poderlos ver plasmados en nuestros EEFF, sin olvidar que constituyen unos de los activos más importantes representados en una ventaja competitiva.

1.1.2.2 Teoría de los Recursos Intangibles

Dentro de esta teoría algunos recursos pueden ser más valorados que otros y éste es el caso de los intangibles, siendo este una desventaja principal para identificar los recursos que el sistema de gestión provee, sin lograr identificar la visión parcial y distorsionada de los recursos empresariales, puesto que el balance contable ignora los recursos intangibles y las habilidades de las personas. Desde el principio, el concepto del capital intelectual se ha identificado con el conjunto de activos intangibles que la empresa posee. Por tanto, el estudio del capital intelectual ha consistido básicamente en el estudio de los activos intangibles. Los

activos intangibles se han analizado desde múltiples perspectivas (Marr, 2005), con la finalidad principal de proveer modelos de evaluación y medición.

Los Recursos Intangibles suelen pasar desapercibidos debido a la dificultad que presenta su identificación y valoración, pues por lo general no aparecen en los estados contables y además suelen presentar problemas de apropiabilidad, pues en muchos casos los derechos de propiedad no están bien definidos.

Los intangibles pueden a su vez clasificarse en humanos y no humanos, según el criterio de vinculación con las personas (Fernández Sánchez y otros, 1998).

Justificando esta aportación hacemos referencia a las empresas rivales, donde estas encuentran complicado hacer similitudes de activos intangibles con los activos físicos o tangibles, debido a que los que constituyen estos activos intangibles pueden ser personas o algunos otros secretos de la empresa.

1.1.2.3 Teoría del capital intelectual

Para Edvinsson y Malone (1999), el capital intelectual es considerado como una nueva teoría. Por lo que parte de un rango medio que representa un aspecto específico de la Teoría de Recursos y Capacidades muy general. Misma que Considera tres recursos que han sido teóricamente ligados a la ventaja competitiva de la organización. Esto expone, exclusivamente el conocimiento que es creado y acumulado en los tres componentes de capital de la empresa: en su gente (capital humano), relaciones sociales (capital social), y sistemas y procesos (capital organizacional). Mas sin embargo partiendo de las críticas realizadas a la Teoría de Recursos y Capacidades entre las que se mencionan que ésta no proporciona consejos útiles para los directivos, es decir, no especifica los recursos

que se deben acumular para conseguir una ventaja competitiva y en contraste con la teoría de capital intelectual, si lo establece. Foss y Knudsen (2003), Priem y Butler (2001), y Reed, Lubatkin y Srinivasan (2006) Exponen una teoría de rango medio que resuelva las inquietudes o críticas antes mencionadas: la Teoría basada en el Capital Intelectual de las empresas. Así, ésta última debería permitir un mejor desarrollo de hipótesis y tests empíricos que la visión más generalizada de la Teoría de Recursos y Capacidades.

1.1.2.4 Teoría basada en el conocimiento

El conocimiento se ha convertido en algo muy ambiguo por la amplia facilidad y fuerza de obtenerlo por lo que convierte el trabajo en lo más valioso debido a la gran formación de calidad, buen adiestramiento y manteniéndolo como un de los activo con mayor fuerza laboral y su know-how que facilita el nuevo manejos de las empresas del milenio.

Esta teoría surge de un nuevo paradigma basado en el conocimiento, ha tenido particular incidencia tanto a nivel microeconómico como macroeconómico. A nivel microeconómico, elementos tales como la estrategia, la satisfacción de los clientes, el proceso de desarrollo de productos y el conocimiento implícito sobre el mismo, constituyen factores de igual o mayor importancia que los tradicionales factores tangibles. A nivel macroeconómico, el crecimiento viene apoyado e impulsado por nuevos factores como la tecnología y la innovación, lo que ha estimulado el estudio, la concepción y la estructuración de nuevos modelos de crecimiento que expliquen de mejor forma esta dinámica económica. Así el uso de la expresión “Sociedad Basada en el Conocimiento” se refiere a un nuevo conjunto

de situaciones que caracterizan el entorno actual (Cañibano y Coca, 2005).

De acuerdo con Nonaka (1991), las actuales condiciones en las que operan las empresas caracterizadas por el avance tecnológico, la competencia a nivel mundial, la proliferación de nuevos productos que transforman en obsoletos los últimos que se desarrollaron, la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelven exitosamente en este entorno serán aquellas que creen constantemente nuevo conocimiento, lo diseminen por toda la organización y lo incluyan en nuevas tecnologías y productos. Por ello, y si tenemos en cuenta tal y como argumenta Revilla Gutiérrez (1995) que el conocimiento se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. El conocimiento es el centro de la propuesta desde la perspectiva organizativa de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes propusieron una teoría de gestión empresarial basada en éste. Ambos autores parten de la epistemología del conocimiento y muestran la forma de como diseñar procesos y de gestionar los recursos en las organizaciones. Basándose en la combinación de distintas concepciones filosóficas empíricas y racionales, con el fin de optimizar la transformación del mismo entre tácito y explícito, y de crear finalmente nuevo conocimiento en el interior de la organización. Diversas contribuciones como la de Dru (1997), Moore (1996) y Quinn, Anderson y Finkelstein (1996) se suman a esta perspectiva, conocida bajo la denominación de aprendizaje organizativo.

La Teoría basada en el Conocimiento por tanto, es una teoría emergente de la

existencia, organización y ventaja competitiva, la cual se fundamenta en el rol de las empresas en crear, proveer y aplicar el conocimiento. Ésta, considera a la empresa una comunidad social, representante de un cúmulo de conocimientos, experta en la creación, en la transmisión interna y en la aplicación del conocimiento (Amit y Shoemaker, 1993; Grant, 1991, 1996; Kogut y Zander, 1992).

Por tanto, el conocimiento es un intangible que se crea y acumula en el capital humano, estructural y relacional, es decir en el capital intelectual de las empresas, es la creación de nuevos ímpetus de trabajo desde la Teoría basada en el Conocimiento vinculados a los intangibles y/o al capital intelectual.

1.1.2.5 Teoría de las capacidades dinámicas

La siguiente teoría es una extensión de la Teoría de Recursos y Capacidades en la que se considera a las capacidades dinámicas como habilidades que poseen las empresas para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.

En la cual para los autores Teece et al. (1997) las capacidades dinámicas muestran la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en dirección a los cambios ambientales rápidos. El término dinámico se refiere a la capacidad de renovación de competencias así como al logro de congruencia con ambientes cambiantes de negocio; ciertas respuestas innovadoras son requeridas cuando el tiempo de mercado y ritmo son críticos, la apreciación del cambio tecnológico es rápido, y la naturaleza de futuras competencias y de mercados difíciles de determinar. El término capacidades enfatiza el rol clave de la gestión estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar

apropiadamente habilidades externas e internas, recursos y competencias funcionales en relación a los requerimientos del ambiente cambiante.

Ésta se construye sobre los fundamentos teóricos proporcionados por Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975, 1985), Barney (1986), Nelson y Winter (1982), Teece (1988), y Teece y Pisano (1994), donde la ventaja competitiva requiere la explotación de capacidades específicas de las empresas tanto internas como externas y el desarrollo de otras nuevas. La Teoría de las Capacidades Dinámicas, se integra y marca la investigación en áreas tales como gestión de I + D, desarrollo de productos y procesos, transferencia de tecnología, propiedad intelectual, manufactura, recursos humanos y aprendizaje organizacional. Industrias de alta tecnología tales como semiconductores, servicios de información y software requieren una innovación de productos rápida y flexible, acoplada con la capacidad de gestión para efectivamente coordinar y redespigar competencias internas y externas. Los autores Teece et al. (1997) señalan que la aproximación de las capacidades dinámicas es prometedora en términos de investigación potencial futura y como apoyo a la gestión en la generación de ventajas competitivas en ambientes demandantes.

1.2 Beneficios del Capital Intelectual

1.2.1 Estrategia Desde El Capital Intelectual

Tanto para Shermann (2003) como para López (2003), los recursos intangibles tales como los conocimientos, habilidades, valores y aptitudes de las personas que forman parte de la empresa, hoy aportan mayor valor a las empresas que los activos tangibles que se presentan en los informes financieros.

Uno de los grandes beneficios que aporta la medición del capital intelectual en las organizaciones es la base de una ventaja competitiva sostenible dentro de la empresa. Dado que el concepto de capital intelectual recoge aquellos activos intangibles, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, es por ello que contribuyen a la creación de un valor distinguido, un activo intangible con una gran estrategia para la empresa y pieza clave para su desarrollo. El medio competitivo en el que navegan las empresas en la actualidad demanda una gestión del activo intangible, diferente a la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa y para ello el beneficio de la medición del capital intelectual que ha sido introducido desde mediados de los noventa y cuyo desarrollo se encuentra en fase embrionaria.

Complementando lo anterior con estudios realizados por Lev (2001) indican que el valor en libros refleja sólo un quince por ciento (15%) del valor de mercado de

algunas empresas. En la misma línea, Kendrick (1999) planteó que en 1929 en los EE.UU. la relación entre capital de negocio intangible y capital tangible era de 30% y 70% respectivamente. Luego, en 1990 el resultado de ese mismo estudio reflejó que la relación evolucionó a 63% a 37% respectivamente.

Las organizaciones sumadas a la nueva era de la información le dan vital importancia a este tema en seguir alimentando su capital Intelectual mediante la capacitación por lo que están conscientes de que la inversión en el conocimiento de sus colaboradores les otorgara a mediano y largo plazo ventajas sobre la competencia atracción de clientes nuevos y conquista de nuevos mercados para los productos y servicios. Las organizaciones modernas ya no ven la capacitación como un gasto, sino como una inversión.

Partiendo de la premisa de que solo lo que se mide se puede mejorar. En este sentido, los esquemas de medición y evaluación que puedan utilizar las organizaciones deben estar en función de la estrategia, pero especialmente debe ser un sistema integrado y holístico que tienda a cumplir con la mejora continua, que se aplique como una reingeniería, interesada en el cambio, en la innovación y no como una forma satanizada para eliminar personal.

Es importante explicar que este sistema debe funcionar bajo tres ejes o aristas de un triángulo, en los cuales se deben combinar las habilidades, los conocimientos y las practicas que nos ayuden a delimitar y ayudar a la gestión de la organización, pero, ante todo, obtener el compromiso de todos los integrantes de la empresa. Sin este elemento fundamental es difícil lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización.

Ahora bien, este problema de la medición no es tan sencillo, por eso se dice: “Una de estas sincronizaciones que mayor atención debería suscitar entre los responsables de organización es el alineamiento entre la estrategia de una organización, el conjunto de contribuciones de las personas que desarrollan su labor y la propia cultura y clima de la empresa” (Martínez 2004:87).

Para ello, la capacitación se convierte en la herramienta que debe inscribirse en todo modelo de gestión del talento humano. Del desarrollo del capital humano depende el crecimiento de la organización; el talento de los colaboradores y las técnicas de evaluación hacen que pueda competir asertivamente en los mercados.

1.3 Modelos de Capital Intelectual

En líneas generales podríamos decir que los modelos de medición del capital intelectual reseñan tres dimensiones del mismo: la interna, la externa y la de los recursos humanos.

Según Cámara y Castilla (2002), las características básicas de los modelos de Capital Intelectual son las siguientes:

1.- se deben basar en la existencia de una estrategia claramente definida porque el conocimiento de los objetivos a perseguir nos indicará qué activos intangibles necesitamos.

2.- análisis coste-beneficio: se refiere a que el resultado debe ser mayor que el coste en los procesos que reviertan sobre activos intangibles, por tanto, hay que buscar qué recursos nos llevan a un mayor éxito empresarial y los procesos

alternativos que permitan que los costes sean menores.

3.- agrupación de elementos inmateriales en: recursos humanos (capital humano), procesos internos (capital estructural) y relaciones externas (capital relacional).

4.- medición. Se refiere a indicadores cualitativos y cuantitativos y se plantea como una tarea difícil.

5.- dimensión temporal. Estimar una evolución futura. La visión del presente no es suficiente si estos elementos van a proporcionar resultados en el futuro.

Allee (1999) muestra el modelo clásico de capital intelectual cuya idea básica es aquel valor que es generado por la facilitación del flujo de conocimiento a través de la empresa y la conversión de ese conocimiento valorable en forma de capital relacional, capital humano y capital estructural. El objetivo de maximizar el flujo de conocimiento y la creación de valor depende en gran medida de factores claves como pueden ser la tecnología o la cultura.

Se requiere que la organización tenga capacidad para ver el modelo de conocimiento y para crear sistemas que permitan a los individuos hacer lo que mejor saben hacer utilizando redes de tecnología y sistemas de información apropiados. Se busca convertir el conocimiento en valor o en "capital" en todas las dimensiones de la empresa. Los componentes de este modelo de capital intelectual serán: capital externo (capital relacional, capital cliente o capital usuarios), en el que se incluyen alianzas y relaciones con clientes, socios estratégicos, proveedores e inversores entre otros.

También incluye el reconocimiento de marca y el fondo de comercio; el capital

humano (competencias humanas, personas) se refiere a las capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia y disposición resolver problemas que residen en las personas y en la organización; por último, el capital estructural (frecuentemente se refiere a capital interno) son los sistemas y procesos de trabajo que influyen en la posición de mercado, incluye tecnologías de la información y de la comunicación, ideas, conceptos y modelos de cómo operan los negocios, bases de datos, documentos, patentes, copyright y cualquier otro conocimiento codificado.

La interacción entre los tres tipos de capital es la que genera valor para la empresa, riqueza y ventaja competitiva. La calidad de la sinergia entre estos tres componentes y la capacidad para apalancar el flujo de conocimiento determinan la capacidad de la empresa para generar valor sostenible. El modelo clásico de capital intelectual, con algunas variantes, es el utilizado por Karl-Erik Sveiby, Hubert Saint-Onge, Gordon Petrash, Charles Armstrong, Patrick Sullivan y Leif Edvinsson.

1.3.1 Modelo clásico de capital intelectual

Este modelo de capital intelectual sugiere que el flujo de conocimiento es el que hace incrementar la acumulación de capital en las áreas de capital externo, capital interno y capital humano, Es decir, el flujo de conocimiento es el vehículo primario para la creación de valor, por tanto, mejorándolo se llegará a un mayor valor de la empresa.

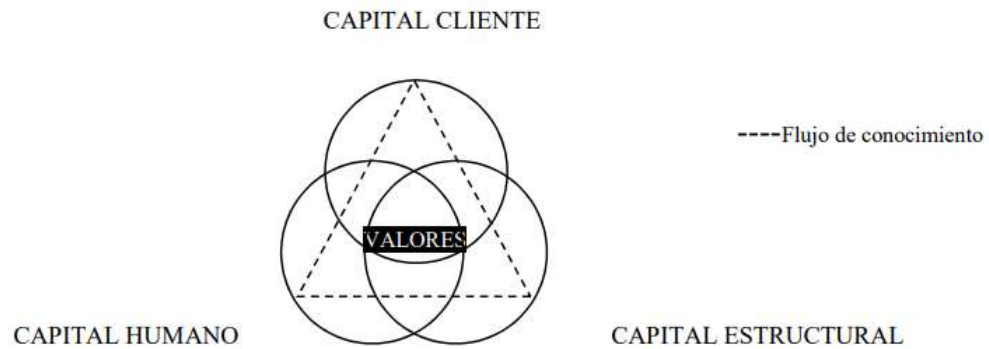


Figura 1: Modelo clásico de capital intelectual. Fuente: Bukowitz y Petrash, 1997

Este modelo, representado en la imagen, ha sido desarrollado por Leif Edvinsson desde Skandia, Hubert St. Onge desde The Mutual Group y por Wendi R. Bukowitz de Arthur Andersen y Gordon P. Petrash de The Dow Chemical Company en colaboración (Bukowitz y Petrash, 1997). Se debe intentar maximizar la intersección entre los tres capitales, esta es la esencia de la estrategia.

De entre los modelos recientes de capital intelectual cabe destacar el Balanced Scorecard (BSC), Skandia Navigator, Intangible Asset Monitor y Value Platform, entre otros, aunque típicamente se refieren a capital estructural y capital humano sin explicaciones sobre ellos en detalle. Suelen ser modelos que, según Kaufmann y Schneider (2004), son demasiado cualitativos y no proporcionan al usuario información sobre cuáles de los componentes intangibles de la empresa son importantes para su estrategia. Tampoco son comparables puesto que cada modelo posee una estructura individual diferente.

Figura 2. Cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, 1999.



Figura 2: Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan Fuente: Allee, 1999

El marco de Kaplan y Norton (1992 y 2005) con su BSC se centra no solo en las capacidades y productividad de los empleados sino en la satisfacción y conservación. Sugirieron cuatro conjuntos de parámetros que deben seguir los ejecutivos en su gestión: A través de su perspectiva financiera, de cliente, de

procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, mide el rendimiento más allá de un punto de vista puramente financiero. Un esquema de su planteamiento se puede ver en la Figura 2. Proporciona un marco general para registrar y medir intangibles con la capacidad de adaptar la estructura a los requisitos individuales de las empresas.

Según Allee (1999) el cuadro de mando integral no parece estar basado sobre un modelo dinámico de creación de valor sino más bien sobre un modelo de “balance”. Integra cuatro categorías de mediciones con la estrategia de la empresa.

Como ni capital humano ni capital intelectual están representados en los sistemas de contabilidad tradicionales, Skandia desarrolla su propio método para capturar el verdadero valor potencial de la organización con ayuda de dos modelos, el Esquema de Valor Skandia y el Navegador de Skandia o Skandia Navigator (Edvinsson, 1997). Edvinsson y Malone con el Skandia Navigator añaden información en un informe anual. De acuerdo con esta escuela de pensamiento, se debe transformar el capital humano en capital estructural. Miden el capital humano de la organización en términos de porcentaje de graduados, rotación anual del personal, media de años de servicio con la empresa, e índice de liderazgo que evalúe la proporción de líderes dentro de la organización.

Sveiby (2000) con el Intangible Asset Monitor incluye indicadores referentes al crecimiento, renovación, eficiencia, estabilidad y riesgo relativo a cada una de las tres categorías de intangibles; mide los niveles de educación de la plantilla, los costes de entrenamiento y educación, la rotación profesional, la proporción de

profesionales que mantiene la plantilla, la media de edad, antigüedad, pagos relativos por empleo.; este método registra los intangibles con indicadores no monetarios a partir de la gestión del conocimiento.

Modelos Y Metodologías Mas Representativas Del Vigente Paradigma: "Intangible Assets Monitor", "Balanced Scorecard" Y "Skandia Navigator"

En el apartado vamos a referirnos de una forma más pormenorizada a la diferente tipología de Capital Intelectual y al mismo tiempo a los esfuerzos realizados en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a gestionar eficazmente dicho capital intelectual. Dicho de otra manera vamos a exponer brevemente cual es el estado del arte en la actualidad de los modelos de gestión del capital intelectual. Los activos intangibles aunque no se pueden tocar, si se pueden identificar y clasificar adecuadamente. Una de las clasificaciones clara y sencilla del Patrimonio es el (Valor en libros) Activos tangibles menos deudas Estructura Externa (Marcas, clientes y relaciones con proveedores) Competencia Individual (Knowhow, conocimientos, habilidades educación, experiencia) Estructura Interna (Empresa: gestión, estructura legal, sistemas manuales, patentes I+D, Software) Activos Intangibles. Karl Erik Sveiby (1997) "The new organizational wealth"

Monitor de Activos Intangibles.

a) Activos de competencia individual. Se refieren a la educación, experiencia, "know how", conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa

se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina también capital humano.

b) Activos de estructura interna. Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a los sistemas de I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual, etc.). A estos activos se les denomina también capital estructural.

c) Activos de estructura externa. Se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa

2. METODOLOGÍA

2.1 Descripción del Método

La investigación desarrollada es de tipo cuantitativo, descriptivo, no experimental y transeccional. El instrumento de medición fue un cuestionario constituido por 58 ítems, utilizando la escala de Likert, las cuales se calificaron de 1 a 5, donde 1, no realizado o se está en desacuerdo, 2, realizado parcialmente, 3, realizado en intervalos, 4, realizado con regularidad y 5 realizado completamente, a través del cual se determinó las prácticas, los procesos, uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicaciones, las competencias y los rasgos organizacionales para gestionar el conocimiento. Se determinó la confiabilidad del instrumento de medición a través del Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.946, por lo cual se consideró que el instrumento y sus resultados fueron confiables.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

3.1 Presentación de los resultados.

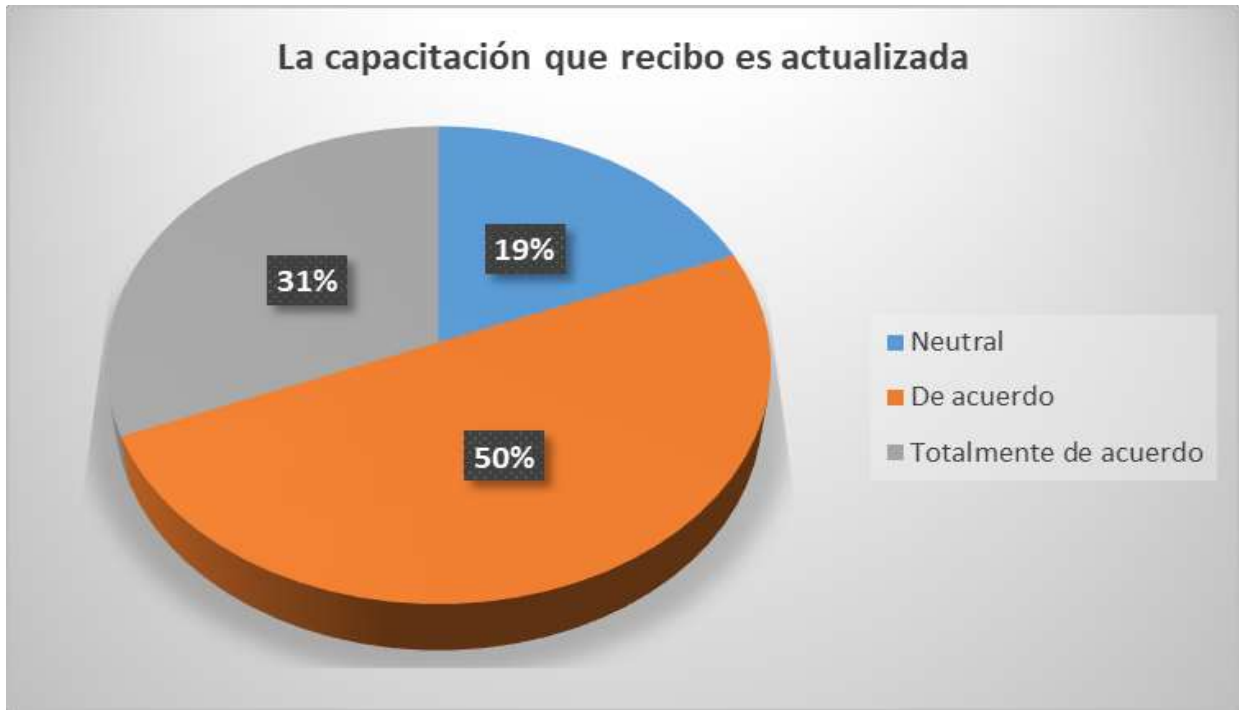
En este capítulo se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los empleados de base en AXA SEGUROS plaza Mexicali. La aplicación de este instrumento tuvo como objeto principal conocer información en relación de como gestionan su capital intelectual dentro de ella y cuáles son sus beneficios obtenidos en su gestión logrando con ello una ventaja competitiva.

Por lo que las principales causas que afecta la gestión de capital Intelectual y su aprovechamiento en el modelo aplicación es la falta de disposición de algunos empleados cuyo que la empresa constantemente invierte en su personal, sistemas así como crea alianzas con otras empresas y busca la mejora continua. Una vez aplicado el instrumento de medición los datos obtenidos se procesaron y analizaron.

Con los resultados obtenidos se establecieron una serie de propuestas encaminadas a apoyar a los directivos de la empresa en la aplicación de un modelo para mejor el aprovechamiento de su capital Intelectual y como gestionarlo de una forma eficiente.

El capítulo presenta los resultados obtenidos siguiendo el mismo orden del instrumento de medición aplicado. Se graficaron los datos obtenidos para que se tenga una mejor comprensión de los mismos. También se presenta una breve descripción de los mismos, ya que estos serán analizados con mayor profundidad en el apartado de conclusiones de este trabajo.

Grafica #1



Elaboración propia.

Trece de los dieciséis individuos encuestados consideran que reciben capacitación actualizada, lo que representa un total del 80% de la muestra. O bien podemos concluir que el 80% de los empleados reciben unas capacitaciones actualizadas, y el restante 20% se puede afirmar que no saben si la capacitación es actualizada o bien no consideran que la capacitación sea tan actualizada, pero resulta interesante que ninguno considere que las capacitaciones son evidentemente desactualizadas, debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica #2.



Elaboración propia.

Quince de los dieciséis individuos encuestados comparten el conocimiento, la experiencia y habilidades cuando se incorpora un nuevo integrante lo que representa un total del 90% de la muestra. O bien podemos concluir que el 90% de los empleados comparten sus habilidades y conocimientos cuando ingresa alguien nuevo a la empresa, y el restante 10% se puede afirmar que no es de su prioridad o en algunas ocasiones lo hace, pero no como una obligación si no de forma voluntaria. si bien es importante compartir el conocimiento, experiencia y habilidades ellos no lo consideran así, pero resulta interesante que ninguno considere que el compartir conocimientos a los compañeros nuevos sea negativo, debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

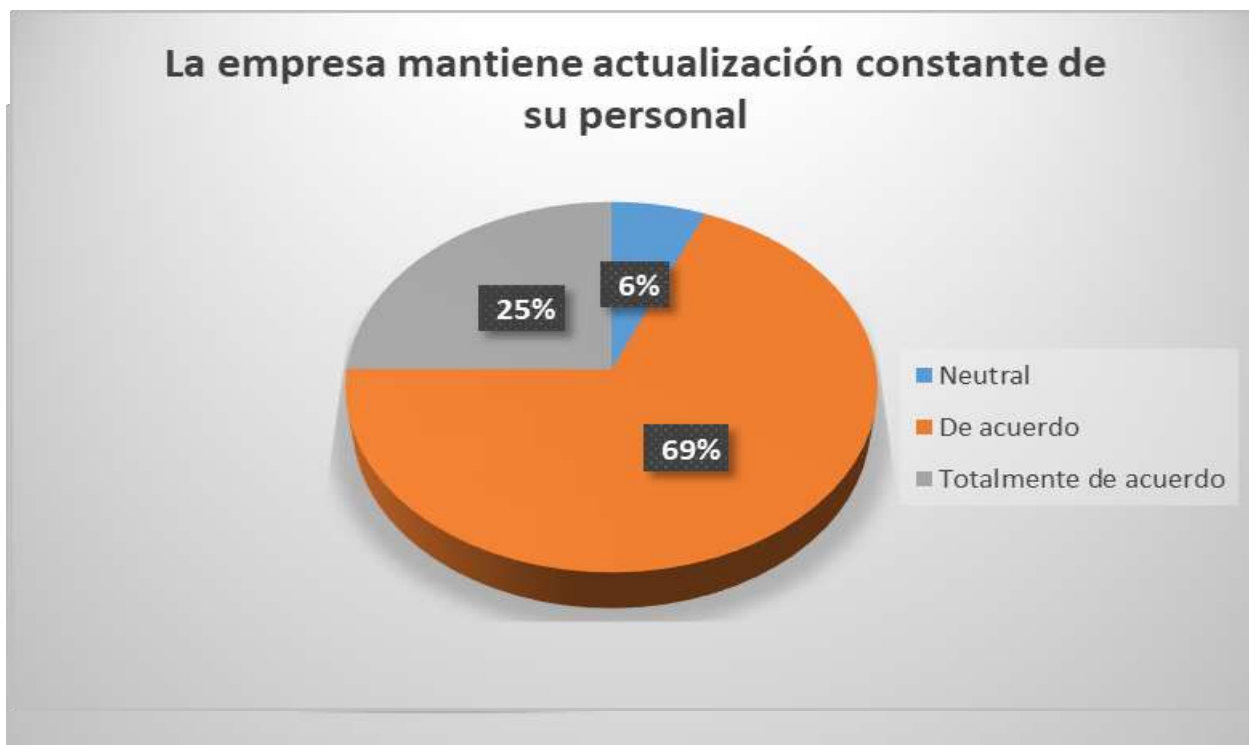
Grafica #3



Elaboración propia

Quince de los dieciséis individuos encuestados se preocupan por su formación vocacional lo que representa un total del 94% de la muestra. O bien podemos concluir que el 94% de ellos estaría dispuesto a estar en constante capacitación para mejorar su formación vocacional, y el restante 6% se puede afirmar que no es de su prioridad su formación profesional. Si bien es importante que a la mayoría de los empleados les importe su forma, pero resulta interesante que todos estén de acuerdo, debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica #4



Elaboración propia

Quince de los dieciséis individuos encuestados están de acuerdo que la empresa mantiene actualización constante de su personal lo que representa un total del 94 % de la muestra. O bien podemos concluir que el 94% de los empleados la empresa los mantiene constantemente actualizados, y el restante 6 % se puede afirmar que no han recibido actualización profesional por parte de la empresa, pero resulta interesante que ninguno considere que las empresas los mantiene actualizados, debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Dieciséis individuos encuestados están de acuerdo que la Productividad es significativa después de una capacitación dentro de la organización lo que representa un total del 100 % de la muestra. O bien podemos concluir que el 100% de los empleados de la empresa aumentan su productividad lo cual es de gran beneficio y donde la empresa no debe dejar de lado tan significativo proceso de capacitación.

Grafica #5

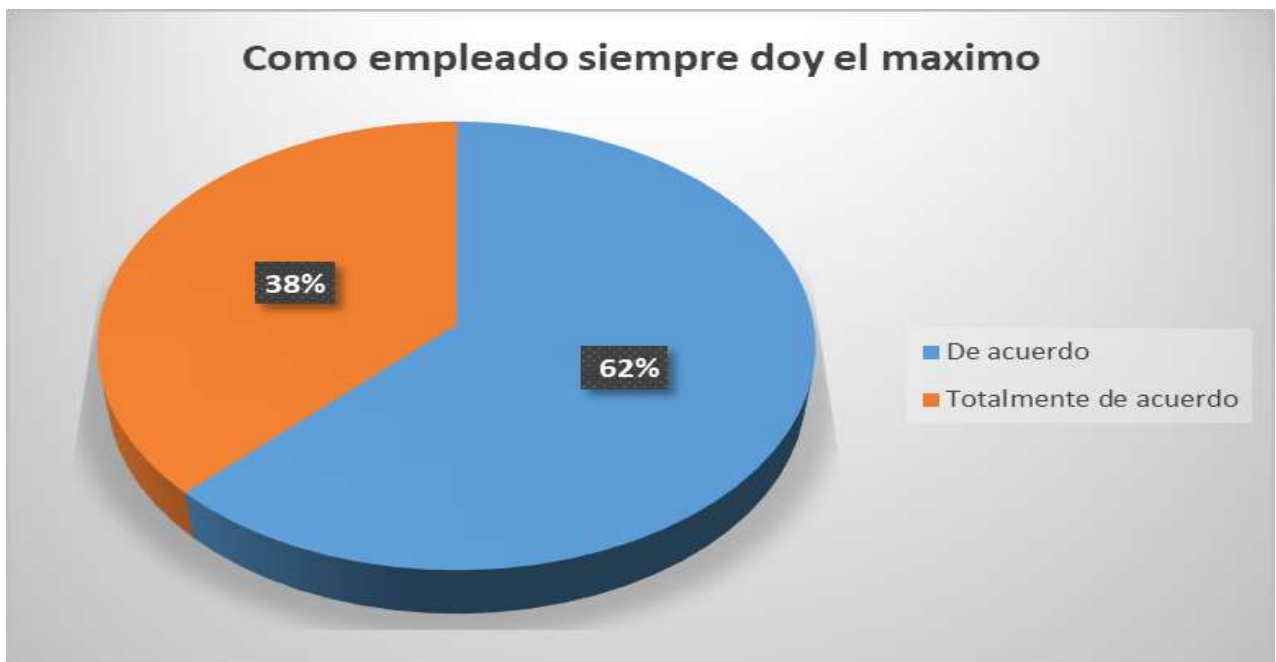


Elaboración propia

Catorce de los dieciséis individuos encuestados comparten que la actitud de los compañeros es cooperativa para arreglar problemas lo que representa un total del 88% de la muestra. O bien podemos concluir que el 88% de los empleados

comparten una buena actitud en la solución de conflictos con sus compañeros, y el restante 12% se puede afirmar que no es de su prioridad o en algunas ocasiones les es indiferente la solución de conflictos. Si bien es importante compartir que en su totalidad practican la buena actitud dependiendo la situación lo que resulta interesante que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica # 6



Elaboración propia

Es interesante como todos los empleados de la compañía están de acuerdo con un 38% y totalmente de acuerdo en dar el máximo con un 62%, dado que esto beneficia a la eficiencia y denota que son empleados satisfechos con sus laborales.

Grafica # 7

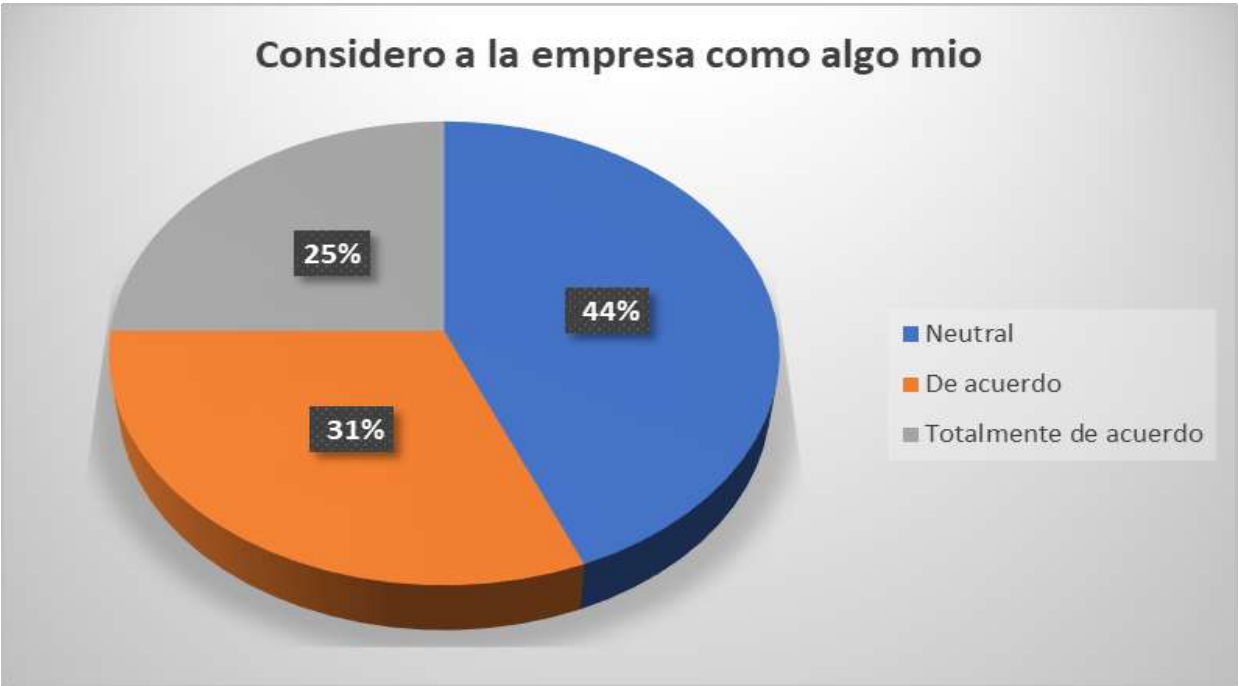


Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 50% neutral de las personas encuestadas y de acuerdo un 50%, dando por entendido que la capacitación que reciben los empleados dentro de su área de trabajo no está teniendo el impacto para ser empleados multifuncionales.

Grafica #8

Considerando una muestra significativa del 100% se encontró que solo el 56% de los empleados estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo y un 44% neutral no es tan considerando a la empresa como algo suyos, donde ese porcentaje que respondió de manera de neutral se puede lograr obtener una ventaja competitiva incentivándolos o capacitando para que tengan mayor oportunidad de crecimiento.



Elaboración propia

Grafica#9



Elaboración propia

De los dieciséis individuos encuestados compartieron distintas opiniones con respecto al desempeño por la antigüedad si era superior o menor con los empleados de poca antigüedad más sin embargo el porcentaje mayor fue de neutral con el 44% y totalmente desacuerdo con 31% y de acuerdo el 13% podemos observar que cada uno desde situación laboral respondió bajo su experiencia y actitud dando por entendido que la mayoría de los empleados cuentan con poca antigüedad y todos desempeñan su actividades de forma correcta.

Grafica 10



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 50% de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 50%, dando por entendido que la capacitación sumada a la experiencia da como resultado una alta productividad en la empresa.

Grafica # 11



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 56% de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 56%, dando por entendido que la capacitación sumada a la experiencia da como resultado un impacto en las ganancias de la empresa.

Es interesante como todos los empleados de la compañía estén de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 100% en que la atención al cliente mejore con ello podemos concluir que las capacitaciones, cursos, talleres son efectivos y nos ayudan a mantener a nuestro personal satisfecho y a la vez a nuestros clientes con un servicio de excelencia.

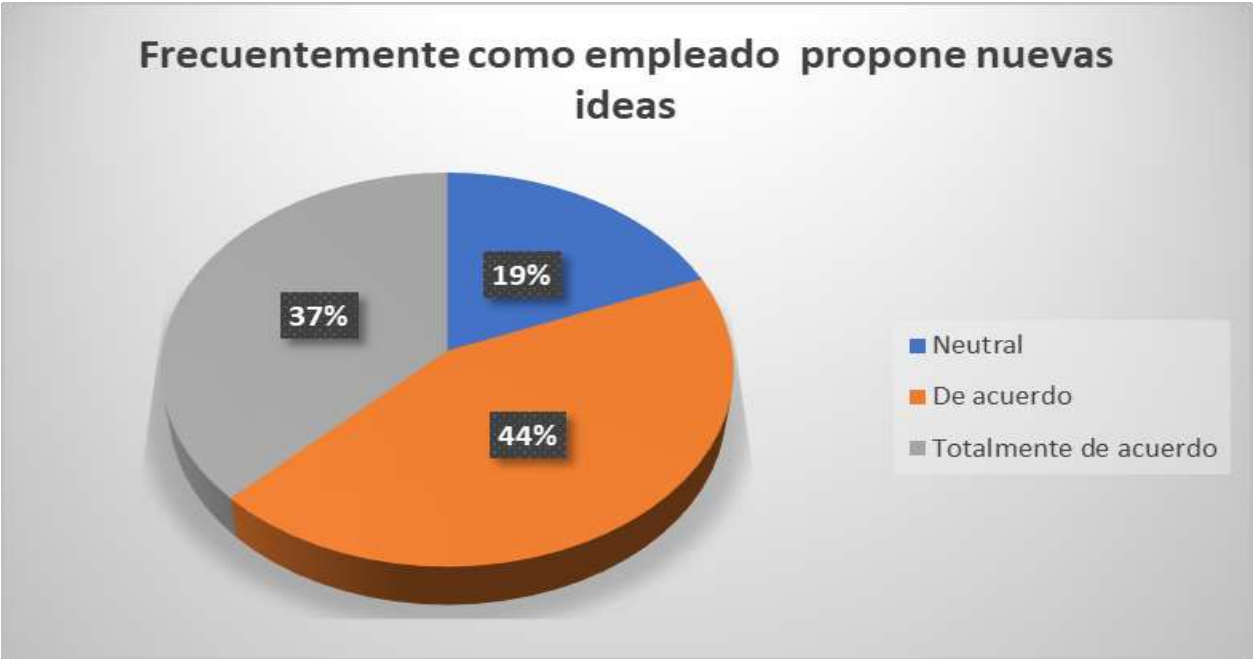
Grafica #11



Elaboración propia

Cabe mencionar que el 81% de los empleados coinciden en proponer ideas nuevas a la empresa lo que esto resulta favorable para la empresa, más sin embargo tenemos un 19% de los encuestados que nos respondieron de forma neutral.

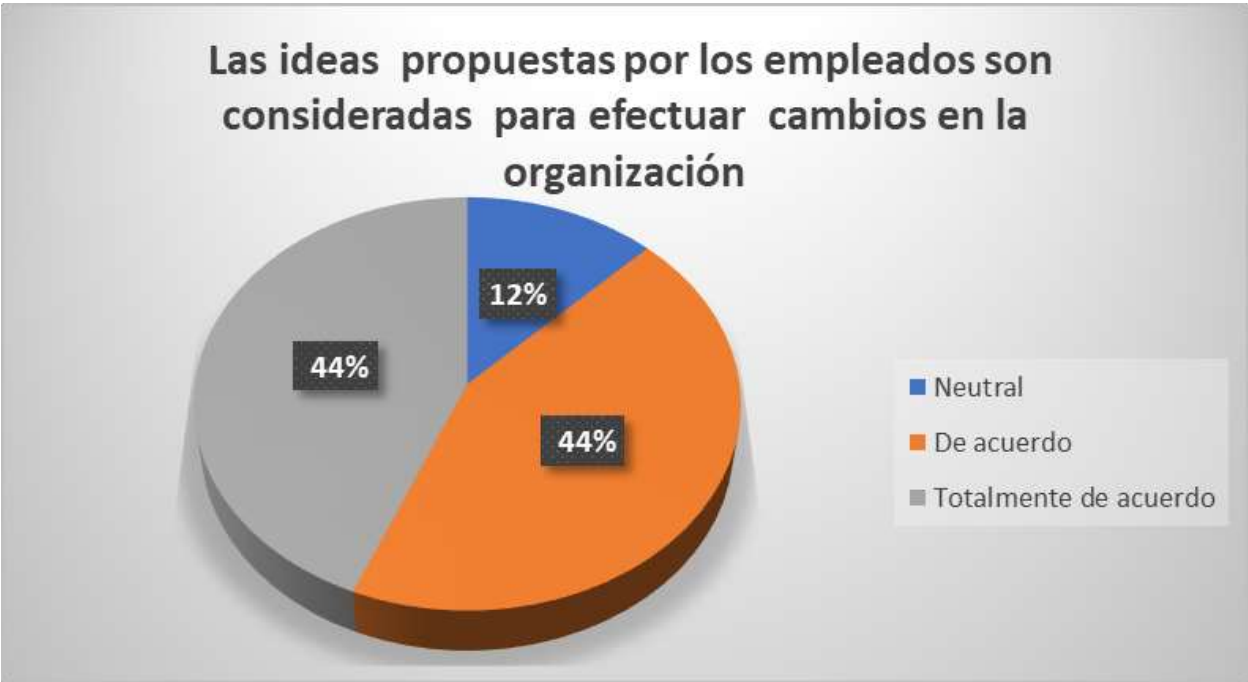
Grafica # 12



Elaboración propia

El 88% de los empleados consideran que sus aportaciones efectivamente son valoradas para efectuar cambios en la organización, lo que es un porcentaje significativo de empleados que conocen su valor como empleados dentro de la empresa.

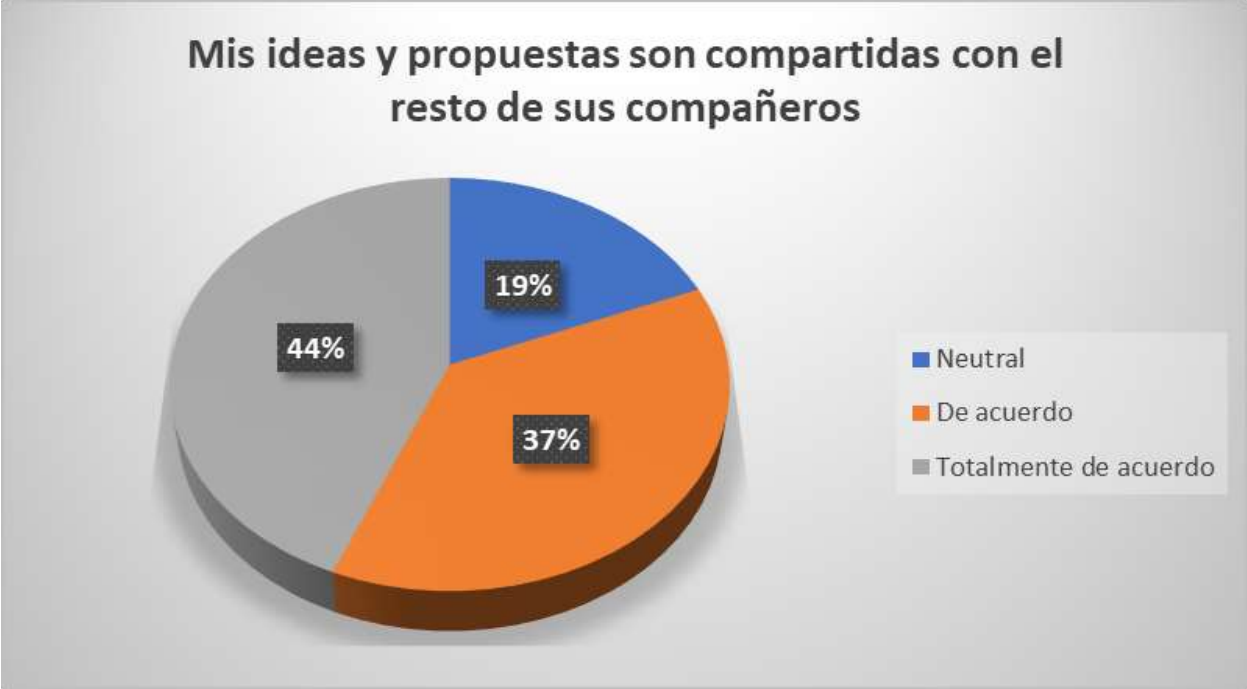
Grafica # 13



Elaboración propia

El 81% de los empleados comparte sus ideas y propuestas con el resto de sus compañeros siendo este un porcentaje significativo para llegar a la conclusión que la convivencia entre los empleados es buena.

Grafica # 14



Elaboración propia

Es interesante que el 81% de los empleados coincidan en que la empresa maneja programas de desarrollo profesional efectivos, por lo que ayuda de manera muy significativa a la efectividad en la organización.

Grafiica #15



Elaboración propia

Grafica #16



Elaboración propia

Cabe mencionar que el 81% de los empleados coinciden en que la creatividad y el liderazgo es fomentado por la empresa mismo que resulta favorable para en el tema de la capacitación, más sin embargo tenemos un 19% de los encuestados que nos respondieron de forma neutral.

Es interesante como todos los empleados de la compañía estén de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 100% en que la iniciativa y el espíritu emprendedor es importante en el desempeño laboral como empleado.

Grafica 17



Elaboración propia

Es interesante que los empleados de la compañía identifiquen que la empresa siempre se preocupa por que exista un buen clima laboral, estando de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 88% de los encuestados y solo un 12% respondió como neutral.

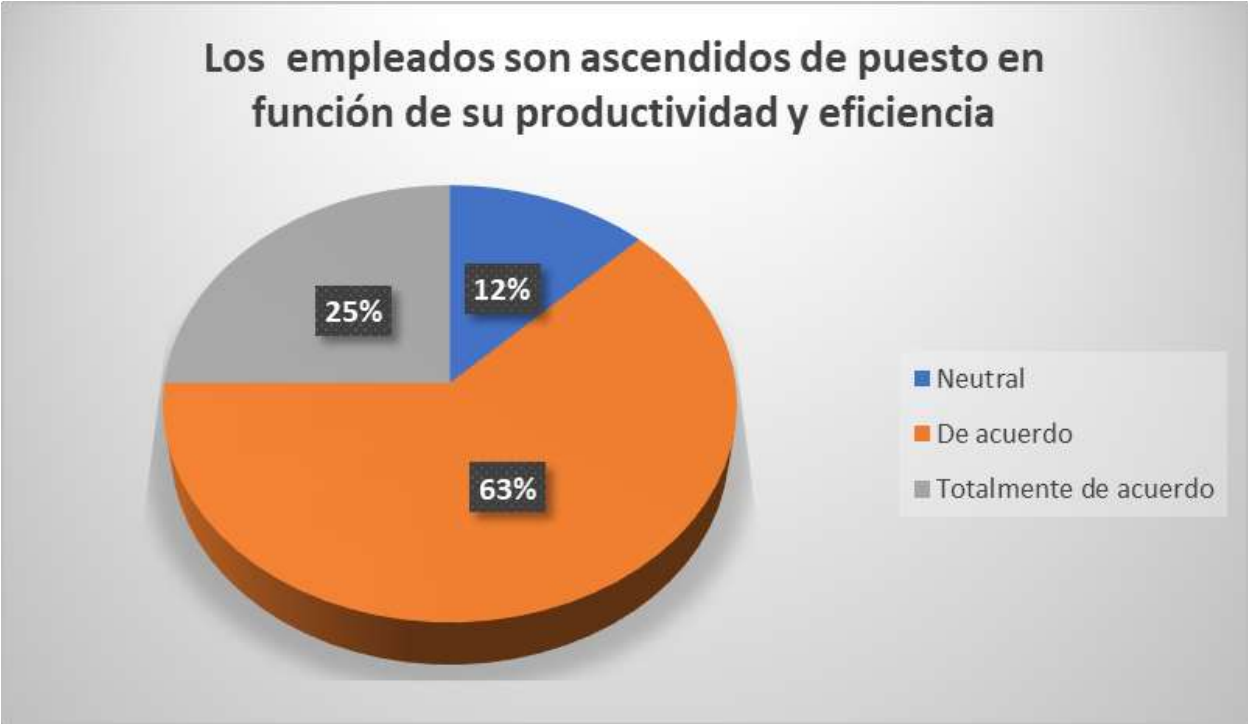
Grafica 19



Elaboración propia

El reconocimiento es interesante ya que los empleados son ascendidos de puesto en función de su productividad y eficiencia en la compañía, estando de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 88% de los encuestados y solo un 12% respondió como neutral. Con esto podemos concluir que el empleado deberá estar en constante preparación y trabajando bajo resultados para alcanzar los objetivos.

Grafica 20



Elaboración propia

Es interesante que los empleados de la compañía reconozcan que su perfil laboral es esencial para la cultura organizacional con el fin de que empresa cuente con empleados comprometidos con la empresa y los objetivos de la misma, estando de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 81% de los encuestados, solo un 13% respondió como neutral y un 6% desacuerdo.

Grafica 21



Elaboración propia

Es interesante como todos los empleados de la compañía estén de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 100% en que el compañerismo es óptimo en la empresa, concluyendo con ello un buen clima laboral.

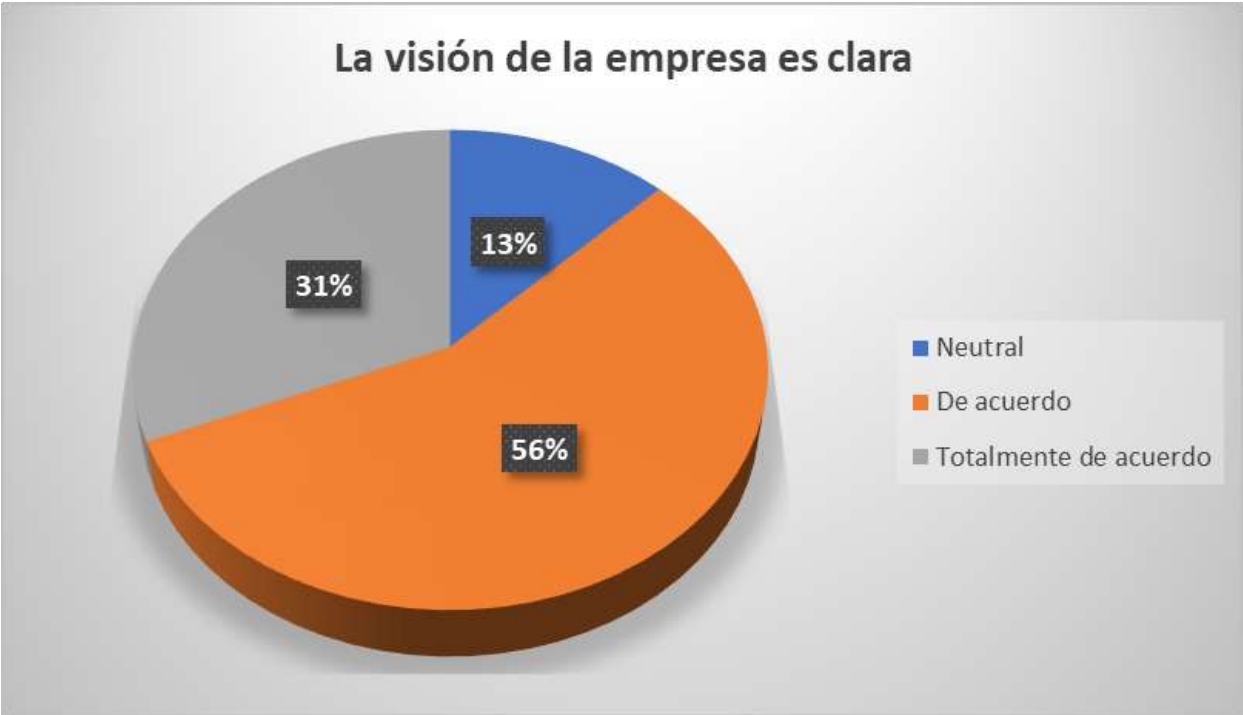
Grafica 22



Elaboración propia

Es interesante que los empleados de la compañía tengan bien clara la visión de la empresa, ya que esto sirve para conocer los objetivos y el rumbo que está tomando la organización y se trabaje paralelamente, estando de acuerdo y totalmente de acuerdo un 87% de los encuestados, solo un 13% respondió como neutral.

Grafica 23



Elaboración propia

Cabe mencionar que el 88% de los empleados coinciden en que la rotación de personal es frecuente dentro de la empresa por mejores oportunidades salariales, resultando de ello es que los empleados que dejan de laborar son porque encontraron una mejor oferta de trabajo, más sin embargo tenemos un 12% de los encuestados que nos respondieron de forma neutral.

Grafica 24



Elaboración propia

Catorce del total de los individuos encuestados consideran que la empresa promueve la búsqueda de certificaciones en la empresa, lo que esto representa un total del 88% de la muestra. Por lo que se concluye que el 88% de los empleados se ha involucrado en este proceso, y el restante 12% se puede afirmar que desconocen o son imparciales en la búsqueda, pero resulta interesante que ninguno considere que la empresa no promueve la búsqueda de certificaciones. Debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica 25



Elaboración propia

De los catorce individuos encuestados determinan que los sistemas con los que la empresa cuenta realmente si les apoyan a realizar su trabajo como empleados, lo que esto representa un total del 87.5% de la muestra. Donde logramos apreciar que el 87.5 % de los empleados se les facilitan su trabajo por el uso de sistemas, y el restante 12.5% se puede afirmar que desconocen el uso de los sistemas o son imparciales en su manejo, pero resulta interesante que ninguno considere que la empresa no cuenta con los sistemas que faciliten su uso y trabajo. Debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

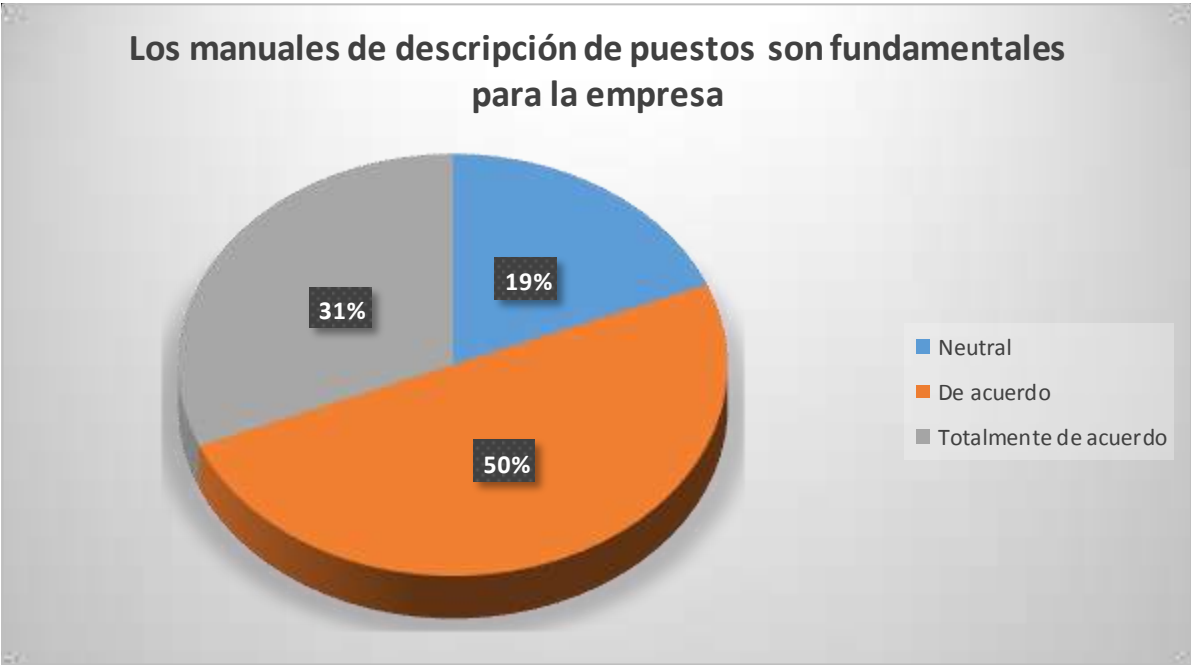
Grafica 26



Elaboración propia

De los dieciséis individuos encuestados se logra identificar que los manuales de descripción de puestos son fundamentales para la empresa. Determinando una muestra significativa del 81% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, logrando concluir la eficacia de este documento dentro de la organización y el resto representa al 19% de personas neutrales donde podemos recapitular que sean empleados de nuevo ingreso o desconocen de que existe. Pero resulta interesante que ninguno considere como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

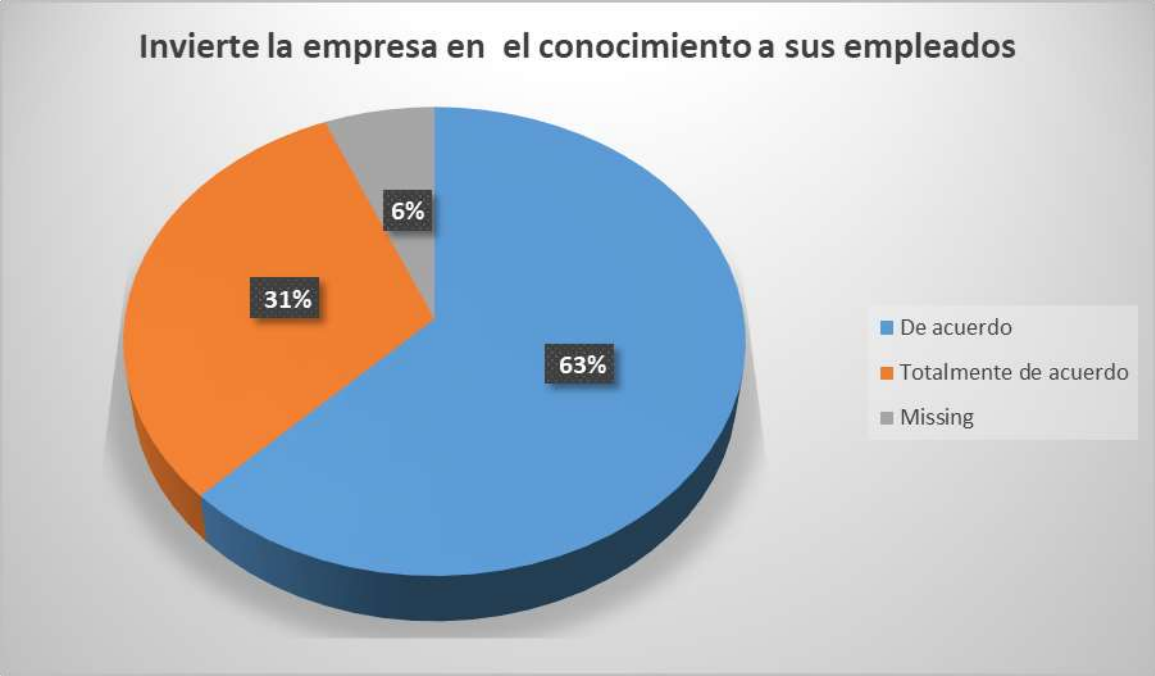
Grafica 27



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 94% entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, logrando concluir que la empresa efectivamente invierte en el conocimiento a sus empleados.

Grafica 28



Elaboración propia

De los dieciséis individuos encuestados se logra identificar que la empresa trabaja con alianzas con otras empresas para desarrollar nuevos productos. Determinando una muestra significativa del 88% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, cabe destacar que la empresa se encuentra bien vinculada en su sector en la búsqueda de nuevos productos y el resto representa al 12% de personas neutrales donde podemos recapitular que son empleados que desconocen del tema. Pero resulta interesante que ninguno considere como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica 29



Elaboración propia

Grafica 30



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 75% entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, dando por entendido que la empresa ejecuta acciones para retener a sus clientes. Más sin embargo el 25 % restante son respuestas neutrales donde podemos recapitular que son empleados que desconocen del tema.

Grafica 31



Elaboración propia

De los individuos encuestados estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo el 81% de la muestra que la empresa realiza encuestas para conocer el nivel de satisfacción y lealtad de sus clientes, y el restante 19% se puede afirmar que desconocen o no le dan la importancia a la aplicación de encuestas, pero resulta interesante que ninguno considere que la empresa no realiza encuestas. Debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica 32



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 69% de personas encuestadas de acuerdo y neutrales 31%, dando por entendido que existe un programa de lealtad donde la empresa lo diseño para sus clientes, más sin embargo cabe destacar con los porcentajes de la encuesta que no todos los empleados tienen conocimiento del programa.

De los dieciséis individuos encuestados podemos descifrar que las quejas de los clientes son atendidas y satisfechas cuando éstos tienen algún problema con el producto. Determinando una muestra significativa del 81% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, cabe destacar que la empresa se preocupa por generar un buen servicio al cliente y el resto representa al 19% de personas neutrales donde podemos recapitular que son empleados que desconocen del tema o requieren de una capacitación para lograr brindar un buen servicio.

Grafica 33



Elaboración propia

Resulta interesante que todas las respuestas fueron de acuerdo y totalmente de acuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 100% de las personas encuestadas, concluyendo que la relación con los clientes es de largo plazo y duradera lo que le da valor agregado a la empresa.

Grafica 34



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 100% de personas encuestadas de acuerdo y totalmente de acuerdo, dando por entendido que existe una relación sólida con sus proveedores.

Grafica 35



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 100% de que los comentarios de los clientes son utilizados para mejorar el producto, lo que demuestra la lealtad y el efectivo servicio al cliente que se les brinda.

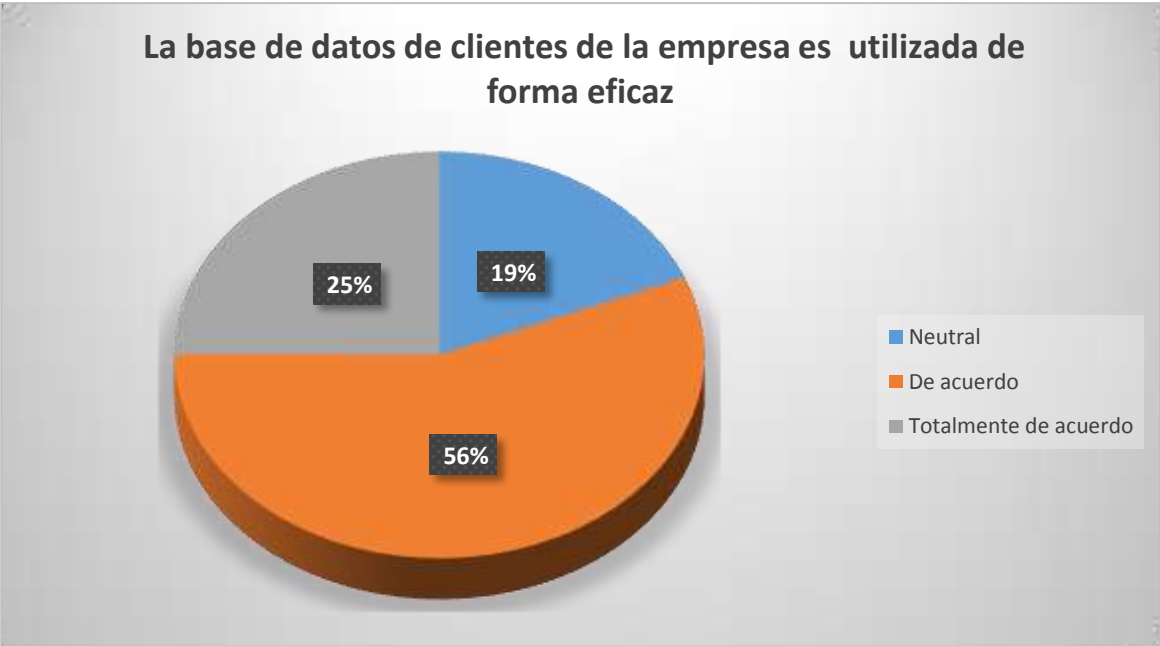
Grafica 36



Elaboración propia

De los dieciséis individuos encuestados podemos descifrar que la base de datos de clientes de la empresa es utilizada de forma eficaz. Determinando una muestra significativa del 81% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, cabe destacar que la empresa se preocupa por generar un buen servicio al cliente y el resto representa al 19% de personas neutrales donde podemos recapitular que son empleados que desconocen del tema o requieren de una capacitación para lograr brindar un buen servicio.

Grafica 37



Elaboración propia

El total de encuestados determinan que las estrategias de la empresa están encaminadas a darle valor agregado al cliente, lo que esto representa un total del 100% de la muestra. Donde logramos apreciar que la empresa se preocupa siempre por mantener a sus clientes trabajando con alianzas para dar su valor agregado, pero resulta interesante que ninguno considere que la empresa no da ese valor agregado. Debido a que ninguno de los encuestados eligió como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

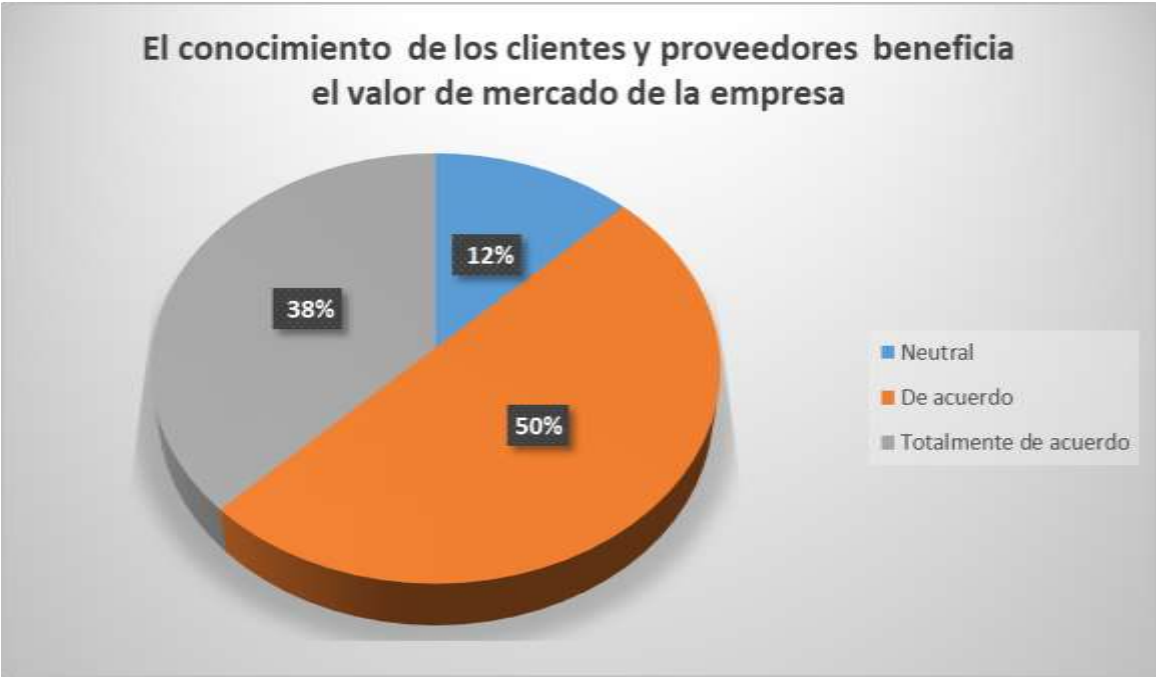
Grafica 38



Elaboración propia

Resulta interesante que ninguno considero como respuesta totalmente desacuerdo o desacuerdo, Determinando con ello una muestra significativa del 68% de personas encuestadas de acuerdo y totalmente de acuerdo, así como neutrales el 12%, dando por entendido que el conocimiento de los clientes y proveedores beneficia el valor de mercado de la empresa, más sin embargo cabe destacar que podemos orientar a los empleados en su conocimiento para estar en concordancia.

Grafica 39



Elaboración propia

El 94% de los encuestados tienen conocimiento de los competidores existentes en la industria donde la empresa los identifica de igual manera y 6% neutrales, siendo con ello una gran fuente de información para la toma de decisiones y alianzas en el mercado. Pero resulta interesante que ninguno selecciono como respuesta totalmente en desacuerdo o desacuerdo.

Grafica 40



Elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo llevo a cabo un estudio en la empresa AXA Seguros, en el cual realizó la aplicación del instrumento en escala de Likert a los empleados de base ubicados en la Cd. Mexicali, Baja California mediante la aplicación de una entrevista, con el objetivo de diagnosticar si efectivamente la empresa está identificando los elementos principales de su Capital Intelectual y conocer como lo gestionan y así con ellos crear competencia y ventaja competitiva del conocimiento otorgado. Logrando con ello establecer un modelo de aprovechamiento en la organización.

Con base al análisis de los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los empleados manifiestan que las actualizaciones son constantes y esto impacta en la productividad de la compañía en las áreas que les corresponde más sin embargo nos encontramos con otra respuesta donde los empleados no se sienten capaces de realizar diversas tareas que no van de la mano con sus actividades diarias.
2. Se encontró que el ambiente laboral está en óptimas, todos tienen conocimiento claro de la visión y los perfiles van afín con la cultura organizacional y la gran mayoría de los empleados se dan por enterados
3. Cabe mencionar que la rotación solo existe si el empleador encontró una mejor oferta en el mercado y con esto concluimos que los empleados se encuentran trabajando cómodos.
4. La información obtenida a través del instrumento de medición idea planteada de inicio en esta investigación, aspectos como la innovación, la creatividad y el cambio, son cruciales para que las

empresas logren incorporar la gestión del conocimiento, ya que el valor del capital humano se origina a partir de la competencia, actitud y agilidad intelectual de los empleados.

Si la organización es capaz de encaminar este comportamiento en búsqueda del perfeccionamiento del individuo y en bienes y utilidades para la organización, entonces se puede considerar que la gestión de los recursos humanos se proyecta en función de una mejor gestión del conocimiento, por lo que a cada organización, le debe corresponder trabajar para evitar la fuga de su capital intelectual o traslado de su personal hacia otras empresas, estar en una constante creación de valores en sus trabajadores, mejorar las relaciones con sus recursos humanos, incentivar el sentido de pertenencia, relacionar éstos con las nuevas tecnologías, así como renovar constantemente sus conocimientos, para lograr de este modo una plataforma sólida de conocimiento organizacional.

El ejercicio de investigar la gestión del conocimiento en las organizaciones como la del caso de estudio, demanda una profundidad y complejidad de análisis que rebasan este trabajo. Al término de la presente investigación, nos encontramos frente a un fenómeno sumamente complejo que exige un esfuerzo para ir clarificando diversos elementos en cuanto a las prácticas, las competencias, las estrategias, las interrelaciones entre otros, el abordar y aclarar estos factores genera un precedente para futuras investigaciones.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, L., González, M., & Maldonado, G. (2009). Capital intelectual: la innovación, indicador del capital estructural de empresas de sectores estratégicos en aguas calientes. Memorias XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, 249-270.
- Alavy, M., & Leidner, D. (2001). Review knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Amit, R. y Shoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* (14): 33-46.
- Andriessen, D. (2004). "IC valuation and measurement: classifying the state of the art". *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.2, pp. 230 - 242.
- Artiles Visval, L. y S. Artiles Visval. (2005). Gestión del conocimiento y cooperación internacional en el ámbito universitario. Curso-Taller. Gestión del conocimiento para la cooperación y movilización de recursos en ambiente académico. (Formato digital) Lima, 23-26 de mayo 2005.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11(3): 656- 665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17): 99-120.
- Black, J. y Boal, K. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* (15): 131-48.

- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.
- Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro *Gestión del Conocimiento*. Barcelona [en línea] UOC. [Consulta: 06 noviembre 2008]. Disponible en: UOC
- Carpio, José Alberto. 2003. "El talento humano en las organizaciones". *Revista Tecnia*. Instituto Nacional de Aprendizaje. Volumen 10. Año 3. Enero-Abril. Págs. 24-28
- Chiavenatto, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. McGraw Hill: México.
- Cifra M., Ochoa Hernández, M., Prieto Moreno., "Y" A., Santidrián Arroyo (2012) Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista nacional de administración*. 3(2), 35- 48. Páginas
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*, Truman Talley/ E.P. Dutton, New York, NY
- Edvinsson, I. y Malone, M. s. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinsson, I. Y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual*, Gestión 2000, Barcelona.

el valor del capital humano se origina a partir de la competencia, actitud y agilidad intelectual de los empleados. (Me gusta la frase para acomodarla)

Estrada Sentí, V. y J. P.Febles Rodríguez (2002). Gestión del conocimiento en la Educación Superior. En: Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la Educación Superior. (monografía en CD-ROM). Editorial Feijoo. Villa Clara.

Fernández, E., Montes, J., y Vázquez, C. (1998): "Tipología e Implicaciones Estratégicas de los Recursos Intangibles. Un Enfoque basado en la Teoría de los Recursos", Revista Asturiana de Economía, No. 11, pp. 159-182.

Foss, N. y Knudsen, t. (2003). the Resource- based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. Managerial and Decision Economics (24): 291- 308.

Grant, R.M(1996). Dirección Estrategica. Conceptos, Tecnicas y Aplicaciones Civitas, Madrid.

Grant, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas, Madrid.

Guthrie, J. and Petty, R.(1999a), ``A review of Australian annual reporting practices of intellectual capital and knowledge management", Know99 Knowledge Management Conference, Sydney, 26 November

Guthrie, J. and Petty, R. (1999a), "A review of Australian annual reporting practices of intellectual capital and knowledge management", Know99 Knowledge Management Conference, Sydney, 26 November.

Itami, H. and Roehl, T. (1987), Mobilizing Invisible Assets, Harvard University

Press, Cambridge, MA.

José María Viedma Martí. (2002). Nuevas Aportaciones En La Construcción Del Paradigma Del Capital Intelectual. An emerging new paradigm of intellectual capital. p.16

Kendrick J.W (1999); The industrial composition of income and product; New York, National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia, editor. University Press.

Lev, B. (2001): Intangibles: Management, measurement and reporting. Washington, DC, The Brookings Institute.

López, A. C.O. (2003): El Capital Intelectual en los Modelos de Valoración de Empresas. Edición Digital@tres, SLL Sevilla. España

Marr, B. (2004). Measuring and benchmarking intellectual capital. Benchmarking: An International Journal, 559-570.

Marr, B. (2005). "Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement, and reporting". Elsevier Butterworth-Heinemann.

Martínez, Gustavo. 2004. "Hacia un desarrollo eficaz del Talento Humano: alineando los esfuerzos de capacitación y desarrollo con la estrategia de las organizaciones". Revista de Servicio Civil. Número 17. Diciembre. Págs. 87-91

Meisel, S., Bermeo, H., & Oviedo, L. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, innovación y la mejora continua. Scientia et Technica, 165-170.

Mesen Figueroa, Vernor. 2012. "Capital Intelectual: su valoración en el contexto empresarial". Revista TEC empresarial. Vol. 6. Número 3. Noviembre. Págs. 25-31.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999), "Guidelines and instructions for OECD Symposium", International Symposium Measuring Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, June, Amsterdam, OECD, Paris.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000, forthcoming), Final Report: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, OECD, Paris.

Ospina, Duván Emilio Ramírez (2007) Pensamiento & Gestión. Issue 23, p131-152. 22p. Artículo
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=795790e3-48a3-42fe-b2b2-cfbd07a9dd41%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=31868995&db=a9h>

Ponjuán Dante, G. (2006). Introducción a la Gestión del Conocimiento. La Habana: Editorial Félix Varela.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York

Priem, R. I. y Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. Academy of Management Review 26(1): 57-66.

- Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2001). Administre el conocimiento. México: Prentice Hall.
- Reed, K. K.; lubatkin, M., y srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital- Based view of the firm. *Journal of Management Studies* 43(4): 867- 893.
- Rentabilizar El Capital Intelectual: Técnicas Para Optimizar El Valor de La Innovación (Paidós Empresa) Patrick H. Sullivan 1998.
- Richard Petty, James Guthrie, (2000) "Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 Issue: 2, pp.155-176, [https:// doi.org/10.1108/14691930010348731](https://doi.org/10.1108/14691930010348731)
Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/14691930010348731>
- Romero, D., Mathison, L., & Rojas, D. (2009). Una propuesta de gestión de conocimiento para la pequeña y mediana empresas: un espacio basado en TIC. *Revista da Micro y Pequeña Empresa*, 120-143.
- Rumelt, R. (1984). towards a strategic theory of the firm. en R. lamb (ed), *Competitive Strategic Management*, englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556-70.
- Sherman, A. W. JR Y Bolhander G., W. (2003): *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Iberoamericana. 9ª ed. México, 425 pp.
- Sveiby, K. (1998), ``Intellectual capital: thinking ahead'', *Australian CPA*, June, pp. 18-22.
- Teece, D.; Pisano, G. y shuen, a. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal* (18): 509- 33.

Wernerfelt, B. (1984). a resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171- 180.