

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**ESTUDIO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES
POSMODERNAS**

Asesor (a):
Prof. Betsy Betancourt

Realizado por:
Jiménez, Evelys
Urbaneja, Romina

**Trabajo Especial De Grado Presentado Como Requisito Parcial Para Optar
Al Título De**

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, Octubre 2006

**ESTUDIO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES
POSMODERNAS**

Jiménez, Evelys

Urbaneja, Romina

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

ACTA DE APROBACION

**Prof. Betsy Betancourt
ASESOR ACADÉMICO**

Aprobado por:

Aprobado por:

**Prof. Marvelis Gallardo
JURADO PRINCIPAL**

**Prof. Omaira García
JURADO PRINCIPAL**

Maturín, Octubre de 2006

DEDICATORIA

A dios padre todo poderoso por iluminarme el camino de la vida y permitir que terminara satisfactoriamente una de las diversas tareas que el mismo me ha asignado.

A mis padres Josefina de Jiménez y Evelio Jiménez, por ser mis amigos fieles e incondicionales, ustedes han sido mi razón de ser. Los amo con toda mi alma.

A mí querido hermano Gregorys por estar siempre a mi lado en esos momentos fuertes de mi vida.

A mis tíos por ser el ejemplo a seguir, lo logramos nuevamente.

A Leomarys Salazar por ser mi fiel compañera de estudios durante toda mi carrera y a mi compañera de tesis Romina Urbaneja gracias por todo el apoyo y motivación.

Evelys Jiménez

DEDICATORIA

A dios todo poderoso, por haberme dado la salud y la fuerza de voluntad para alcanzar tan anhelada meta.

A mi abuelo Romano Cialoni y a mi tata Flora Cuacuairelli, que desde el cielo me cuidan y me guían por el camino correcto.

A mi Madre Carol, a mi Padre Humberto y a mi abuela Josefina, quienes con su dedicación y apoyo me estimularon para lograr una de mis grandes aspiraciones.

A mis hermanos Yohana y Humberto por estar allí cada vez que los necesitaba.

A mi esposo Carlos, por estar a mi lado brindándome todo su cariño, apoyo y dedicación.

A mis amigos, Eliana, Crisandra, Carolina, Reizabeth, Patricia, Ronald, Juan Carlos, entre otros, quienes de alguna manera fueron un estímulo para alcanzar este triunfo. Y en especial a mi amiga y compañera de tesis Evelys por su dedicación y ayuda para con la realización de esta investigación.

Romina Urbaneja

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente por ser la casa de estudios que nos dio la oportunidad de formarnos académicamente, además de darnos las herramientas necesarias para nuestro aprendizaje.

A los profesores de nuestra casa de estudios que influyeron en la formación de pensamientos críticos sobre el valor de las personas en las instituciones empresariales y gubernamentales, especialmente a los Licenciados: Luz Natera, Melitza Pereira, Martha Pérez, Damelis Pico, Ernesto Hastamory, entre otros.

De igual manera, queremos expresar nuestro más grande agradecimiento a la Profesora Betsy Betancourt, por habernos asesorado y contribuido con sus conocimientos y experiencias sobre este tema a favor de nuestra formación académica. Además de brindarnos su valiosa colaboración y paciencia para la realización de esta investigación.

**Jiménez, Evelys
Urbaneja, Romina**

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
CONTENIDO	vi
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	8
CAPÍTULO II	12
METODOLOGÍA	12
2.1 DISEÑO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.2 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2.1 Resumen Analítico de la Investigación	13
2.2.2 Procedimiento de Análisis	14
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO	15
3.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	15
3.2 ELEMENTOS CLAVES PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	17
3.3 LA POSMODERNIDAD	18
3.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS	19
3.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES POSMODERNAS	21
3.5.1 Organizaciones Inteligentes	21
3.5.2 Organizaciones Centradas en la Tecnología	24
3.5.3 Organizaciones Centradas en la Competencia	25
3.6 SÍNTESIS HISTÓRICA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES	26
3.7 CAPITAL INTELECTUAL	28
3.8 CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL INTELECTUAL	29
3.9 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL	30
3.10 FASES QUE FORMAN EL CAPITAL INTELECTUAL	31
3.11 PARÁMETROS CONSIDERADOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL	32
CAPÍTULO IV	51

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	51
4.1 EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS	51
4.2 EL CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA.....	52
4.3 TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	54
4.4 FUENTES PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS.....	54
4.4.1 Ventajas de Posición	55
4.4.2 Ventajas de Recursos	55
CAPÍTULO V.....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



RESUMEN

**ESTUDIO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES
POSMODERNAS**

Jiménez, Evelyns
Urbaneja, Romina

Asesor: Betsy Betancourt

Maturín, Octubre de 2006

El objeto principal de la investigación es estudiar el capital intelectual en las organizaciones postmodernas. En este sentido, la investigación está constituida por los siguientes objetivos: Describir la gestión del conocimiento y su vinculación con el capital intelectual, destacar las características de las organizaciones postmodernas, determinar las fases del proceso de gestión del capital intelectual y una Revisión de los parámetros considerados en las organizaciones postmodernas para medir el capital intelectual. Todos estos enmarcado dentro del capítulo I de la presente investigación. En este orden de ideas, el capítulo II se caracterizó por ahondar en la metodología utilizada, es decir, las fuentes de información. El trabajo se presenta bajo el modelo documental de nivel descriptivo, en el cual se realiza un análisis crítico de los conceptos, opiniones y enunciados expuestos por diversos autores. El capítulo III comprendido por el marco teórico que sustenta la investigación. En el capítulo IV se explica la vinculación del capital intelectual como una ventaja competitiva dentro de las organizaciones postmodernas. La administración del capital intelectual como activos intangibles que aun cuando no estén reflejados en los estados contables de las organizaciones, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. En este sentido, las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos hacia el potencial humano, a la creatividad, al aprendizaje organizativo y al manejo adecuado de la tecnología. La capacitación y desarrollo constante contribuye a la adaptación a los cambios que se generan en el entorno. Actualmente es necesario contar con un recurso humano productivo, competitivo, capacitado, proactivo y comprometido, para lograr sobrevivir en este mundo globalizado

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto competitivo, globalizado e incierto el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital intelectual. Hoy en día, la teoría económica de las empresas resalta que para la formulación de estrategias de éxito, éstas se deben basar en el conocimiento más que en la gestión de los activos tangibles de la empresa.

En una empresa existen dos tipos diferentes de competencias, una en la que se desarrolla el capital intelectual de operaciones y el otro orientado al desarrollo del capital intelectual de innovación. Las operaciones de la empresa se organizan a través de las unidades de negocios, en cambio los activos de innovación se organizan por medio de los proyectos. En ambas actividades las tecnologías de la información y comunicaciones son un medio fundamental para transferir, analizar, compartir y almacenar los conocimientos explícitos o las informaciones.

Actualmente, las herramientas fundamentales para alcanzar altos niveles de competencia es gestionar el conocimiento y administrar el capital intelectual de un individuo, pero es probable que grandes o pequeñas empresas no le esté otorgando la importancia que estos poseen en los procesos productivos. Lo anteriormente expuesto, refleja que es una necesidad prioritaria para cualquier empresa invertir y desarrollar al recurso humano para lograr una alianza entre trabajador- empresa.

Por consiguiente, los dos argumentos anteriores juegan un papel estelar en los logros organizacionales, pues el conocimiento permite satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar recursos de conocimientos. En lo que respecta al capital intelectual es considerado como el conjunto de elementos de naturaleza inmaterial que son imprescindibles para que las empresas puedan llevar a

cabo sus actividades. Por tal motivo, las organizaciones no han podido informar, controlar e interpretar por medio de estados contables tradicionales estas nuevas tendencias de administración.

La siguiente investigación contiene:

Capítulo I: El problema y sus generalidades, planteamiento y formulación del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación y definición de términos.

Capítulo II: Metodología. Comprende diseño y nivel de investigación, técnicas de investigación y procedimiento de análisis.

Capítulo III: Comprende el marco teórico; Antecedentes teóricos de la investigación.

Capítulo IV: El capital intelectual y las organizaciones posmodernas.

Capítulo V: En el cual hace referencia al aporte investigativo, conclusiones y bibliografías consultadas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años en innumerables empresas se han producido cambios y transformaciones que han influido mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. En este sentido, las organizaciones tienden a crecer de manera continua exigiendo mayor complejidad en los recursos para ejecutar las operaciones, aumento de capital, incremento en la tecnología, en las actividades de apoyo y hasta se han modificado las prácticas gerenciales. Proporcionando una gran firmeza en el mercado laboral, aún cuando la competencia ha sido bastante significativa. Para ello, tuvieron que planear estrategias que las mantuviera integradas a la vanguardia de las nuevas tecnologías como lo son: el teléfono, la televisión y el computador.

Sin embargo, es necesario destacar que es a finales del siglo XVII, que aparece el concepto de trabajo, aunque es con la revolución industrial e importantes contribuciones teóricas que surgen las consideraciones más actuales.

Al respecto, Adam Smith (1723-1790), en su “riqueza de las naciones” (1776), constituyó el primer intento de analizar los factores determinantes de la formación del capital y el desarrollo histórico de la industria y el comercio entre los países europeos, lo que permitió crear la base de la moderna ciencia de la economía”. (Enciclopedia Microsoft Encarta, 2001 1/2)

Además, afirmó que ésta riqueza proviene del trabajo de la nación el cual será más productivo en cuanto mayor división del trabajo exista. Contribuyó al demostrar las ventajas de la especialización y las conveniencias del intercambio entre países,

que el libre cambio amplía la demanda para los productos a la vez que la magnitud del mercado desarrolla los límites de la producción. Considera que todos los hombres se encuentran en igualdad de condiciones en la actividad industrial.

Existen numerosas evidencias que muestran que es a inicios del siglo XVIII, cuando el ambiente organizacional se orientaba hacia la conservación de las tradiciones y valores, debido a que el ambiente que envolvía a las organizaciones era estático y mecánico, además las personas eran consideradas como recursos de producción o como apéndices de las máquinas. Debido a esta concepción, la administración de las personas se denominaba relaciones industriales.

Para los años 1950-1990, después de la Segunda Guerra Mundial el mundo comienza a experimentar cambios con más rapidez e intensidad, provocando que las empresas dieran paso a la innovación, cambios de hábitos, de manera de pensar y de actuar con el fin de poder responder de manera rápida a las exigencias del mercado.

En consecuencia, la vieja concepción de relaciones industriales, caracterizada como un órgano intermediario y conciliador entre la organización y las personas surge para evitar los conflictos laborales, a través del uso de normas y controles rígidos para regular a los empleados fue sustituida por la administración de recursos humanos, la cual consideraba a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción. Este enfoque, permitió que los recursos humanos se convirtieran en un factor determinante del éxito empresarial.

El creciente y explosivo poder de la tecnología y de la información en la que vivimos actualmente ha generado que las organizaciones sean más ágiles, flexibles y totalmente descentralizadas para poder enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en este ambiente de nuevas transformaciones. Es la etapa posmodernista, que hace referencia a un período muy posterior a los modernismos, y

en un sentido amplio, al comprendido entre 1970 y el momento actual. Teóricamente, se refiere a una actitud frente a la modernidad y lo moderno.

Este movimiento, se caracteriza por: El hombre es producto de un proceso natural de evolución, que puede explicarse mediante la razón científica sin recurrir a fuerzas ajenas a ese proceso y el proceso de desarrollo evolutivo se desencadena por el mecanismo de la competencia. La competencia genera el progreso no sólo de la especie humana en un entorno hostil, en el que se sobrevivirá el más fuerte, sino del individuo humano, ya constituido de ese ámbito hostil de la especie de la que forma parte.

Las organizaciones en general y las empresas en particular, se enfrentan a uno de los retos más importantes y singular de la era actual: aprender a dirigir el conjunto de conocimientos existentes en ellas, con el fin de crear valor en la nueva sociedad del conocimiento y generar ventajas competitivas sostenibles que le faciliten lograr la existencia organizativa. Esto se logra a través de la gerencia del conocimiento, la cual es un modelo reciente de administrar conocimientos de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades organizacionales.

De allí, el eje fundamental de las nuevas organizaciones son las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, emergiendo así un nuevo enfoque: gestión del talento humano, en el cual los empleados dejan de ser simples recursos y en su labor se reconocen por sus recursos de conocimientos: inteligencia, destrezas, habilidades y competencias.

Desde este enfoque, las personas deben ser consideradas como socias de la organización ya que son seres humanos proactivos e inteligentes, impulsados por las

mismas organizaciones. Todas estas características que poseen los recursos humanos de una empresa forman parte de un aspecto de gran importancia denominado capital intelectual, visto hoy en día como un paradigma; éste no es más que los conocimientos, información, propiedad intelectual y experiencia que pueden utilizarse y que crean valores en las organizaciones.

Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales.

Según Brooking (1997), expone que:

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en el que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Este término hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar la empresa. (p.29)

Por consiguiente, el estudio se enfocará desde los elementos teóricos de la adquisición y desarrollo del capital intelectual en las organizaciones posmodernas y su medición. Hoy en día este importante aspecto puede ser medido y dicha medición debe ser vista por los directores o gerentes de la organización como un factor crítico de éxito al que hay que invertir más que en recursos económicos y tecnológicos, grandes esfuerzos y convicciones para lograr un cambio cultural en la gente y en sí mismos. En este sentido, los activos organizativos de tipo intangibles constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de las empresas.

Por todo lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Por qué el conocimiento es importante en las organizaciones?

¿Cuáles son los elementos claves para gestionar el conocimiento?

¿Por qué es importante el capital intelectual?

¿Realmente existen herramientas para medir el capital intelectual de un individuo?

¿El capital intelectual una ventaja competitiva en las organizaciones posmodernas?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Estudiar el capital intelectual en las organizaciones posmodernas

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir el capital intelectual en las organizaciones posmodernas
- Caracterizar las organizaciones posmodernas
- Determinar las fases del proceso que forman el capital intelectual
- Analizar los parámetros considerados por las organizaciones posmodernas con el capital intelectual

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, la administración exitosa de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su

potencial y determinar los factores que son necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

Cabe señalar que durante las últimas décadas las organizaciones a nivel mundial se han enfocado principalmente a desarrollar y explotar el capital intelectual de sus trabajadores, es decir, se han concentrado básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias.

Sin embargo, en Venezuela, las empresas se han caracterizado por mantener a su personal profesionalmente capacitado, a fin de que puedan ejercer sus labores, aportar ideas, soluciones y hacer contribuciones valiosas para la empresa.

Desde el punto de vista del propósito o razón de este estudio, podemos decir que la investigación es aplicada por cuanto busca analizar la importancia y el impacto que tiene el capital intelectual y la gestión del conocimiento en las organizaciones, a fin de que sirva de aporte teórico para otras investigaciones y no como bases teóricas para resolver un problema en específico en la práctica.

Además es considerado un tema nuevo y de gran interés y por ende se pretende obtener el más amplio conocimiento en relación al mismo, el cual, nos servirá de mucha ayuda como futuros licenciados en gerencia de recursos humanos.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y través del esfuerzo humano coordinado. (Arias, 1998, p. 25)

Activo Intangible: Son aquellos que no tienen propiedad física y su valor se basa en los derechos que su posesión confiere a su propietario. (Arias, 1998, p. 28)

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. (Edvinsson y Malone, 2004, p. 51)

Capital clientela: Son todos aquellos activos relacionados con la compañía, los clientes y sus inversionistas: marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de cliente, etc. (Edvinsson y Malone, 2004, p. 54)

Capital estructural: Comprende la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. (Edvinsson y Malone, 2004, p. 52)

Capital humano: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que poseen las personas que conforman una organización. (De Gregori y Volpato, 2002, p. 205)

Capital intelectual: Es el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales en la actualidad genera valor o tiene potencial para generarlo en el futuro. (Edvinsson y Malone, 2004, p. 58).

Competencia: Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, (Chiavenato, 2002. p. 134)

Competitividad: Capacidad que desarrolla una organización para competir y obtener ventajas competitivas en un sector industrial. (Chiavenato, 2002 p.135)

Conocimiento: Es el conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización. (Serrano, D. www.google.com Consulta: 01/06/05 p.1/4)

Desarrollo: Es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes, obreros y de todo el personal dentro de la organización mediante la influencia de conocimientos, cambio de comportamiento y mayores capacidades. (Dessler, 1997, p. 264)

Empresa: Es una unidad social que procura objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. (Chiavenato, 1994, p. 25)

Estrategia: Es el conjunto de decisiones y acciones de una organización orientadas al logro de sus objetivos, tomando en consideración las condiciones internas y externas. Comprende la misión, visión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción. (Chiavenato, 1994, p. 26)

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. (Serrano D. www.gestióndelconocimiento.com Consulta: 15/06/05 p.1/4)

Gestión del conocimiento: Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente. (Serrano, D www.gestióndelconocimiento.com Consulta: 15/06/05 p.1/4)

Globalización: Fenómeno de internacionalización del sistema productivo, del capital y de las inversiones. (Chiavenato, 2002, p.136)

Habilidad: Criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones. (Enciclopedia Microsoft Encarta, 2001)

Know-how: Es el conjunto de conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y la experiencia adquirida, y que son la clave de su éxito. (Gómez, Juan C. www.gestiopolis.com Consulta: 03/06/05 p.4/6)

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico. (Montero, F. www.monografias.com Consulta: 28/06/2005. p.1/7)

Postmodernismo: Designa generalmente a un amplio número de movimientos artísticos, culturales y filosóficos del siglo XX, definidos en diverso grado y manera por su oposición o superación del modernismo. (Álvarez, A www.google.com Consulta: 15/05/05 p.1/1)

Ventaja competitiva: Es una destreza o habilidad especial que permite que un producto o un servicio tenga características únicas y determinantes frente al mercado. (Escobar, 2000, p.3)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo documental, debido a que se basó en la recolección de información de fuentes secundarias tales como: revistas especializadas en el tema, textos, información extraída de la red (Internet), tesis de grado, consulta a expertos, monografías, entre otras. Es decir, los datos que se utilizaron para sustentar la investigación fueron extraídos de estudios realizados con anterioridad.

Al respecto, Kelinger citado por Hurtado (2000), señala que la investigación documental:

“Es el proceso a través del cual el investigador parte de un problema claramente definido y orienta su atención a la planificación de estrategias que lo conduzcan a recopilar datos documentales que confirmen o rechacen las conjeturas planteadas” (p.14)

El nivel de investigación es el descriptivo debido a que permite conocer y describir el hecho o fenómeno a analizar, es decir, desglosar los puntos más importantes, así como estudiar las características y propiedades fundamentales presentes en la investigación las cuales permitió realizar un análisis detallado del tema.

2.2 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Resumen Analítico de la Investigación

Esta técnica permitió hacer los análisis necesarios a la documentación consultada para la realización de la investigación. “Consiste en desarrollar la capacidad de análisis y síntesis, aunque se reduce a lo evidentemente teórico que se ha desarrollado analíticamente” (Montero M, 1996, p.53)

Para la realización de la investigación se utilizó como técnica de recolección de información las siguientes:

- ✓ Revisión Documental: esta técnica permitió obtener datos e información contenida en textos, informes, documentos, revistas, con el objeto de sustentar teóricamente la investigación. Esta revisión consistió en la realización de una serie de resúmenes, además de proporcionar información detallada y descriptiva para el desarrollo de la investigación.
- ✓ Revisión Electrónica: las consultas en Internet por su parte proporcionaron una gama de información actualizada del tema en cuestión, así como se extrajeron opiniones de diferentes autores y conocedores del contenido a estudiar, dichas consultas se hicieron en diferentes portales que permitieron darle un enfoque más pertinente a la investigación.

Para la realización de éstas revisiones se requirió de la técnica del fichaje, donde se recabaron datos de gran interés sobre el tema, así como las referencias de textos y otras fuentes documentales que se pueden ordenar con el fin de tenerlas accesibles al momento que se desee consultarlas.

2.2.2 Procedimiento de Análisis

En la investigación este aspecto guarda una estrecha relación con el resumen analítico, sin embargo esta consiste en desentrañar el orden interior establecido en los capítulos posteriores para darle rigor y solidez lógica a las ideas planteadas.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

A través de la historia de la humanidad el hombre ha buscado siempre conocer, aunque la conciencia y los estudios sobre la nueva posición del conocimiento y su generación en los sistemas económicos tuvieron sus inicios en el siglo XIX. Decir que hoy día el conocimiento constituye la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo no es una utopía, por lo contrario es ya una gran verdad.

Ahora bien, es a mediados de la década de los 90' que surgieron grandes transformaciones sociales y económicas debido al gran impacto tecnológico. En tal sentido, la información y el conocimiento se han convertido en la herramienta fundamental de competitividad dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, las organizaciones deben considerar la gestión del conocimiento como el elemento central para su funcionamiento, ya que a través de este proceso se puede determinar la localización del conocimiento disponible para solucionar determinados problemas y la transferencia del mismo a aquellas áreas que lo necesita. Es necesario destacar, que las tecnologías de la información y de las comunicaciones facilitan el flujo de conocimientos dentro de las organizaciones de modo que a mayor tecnología, mayor necesidad de talento para competir. Es por ello, que en la era digital en la que se desenvuelven las organizaciones actualmente, los activos intangibles, inmateriales o intelectuales son la nueva riqueza de éstas.

Vivimos en un proceso de cambio histórico denominado revolución del conocimiento, similar al que se produjo en la revolución industrial salvo que en esta era digital lo que predomina es tanto la información acumulada por las personas como la que están contenidas en la ciencia.

Al respecto, Muñoz y Riverola (1997), exponen que:

El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien sea de una forma general o personal; el conocimiento puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

En consecuencia, la gestión del conocimiento “es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente” (op.cit., 1997. p.45)

Los retos que las organizaciones tienen ante sí, implica estar en continuos movimientos sin perder el equilibrio, lo único que está realmente claro es que la organización, debe ser flexible y capaz de adaptarse en medio de las nuevas exigencias de los negocios, la gerencia de recursos humanos tiene un papel crucial como es: participar cada vez más activamente en el nivel estratégico de la organización, pero ello no es fácil todo esto implica un cambio profundo y exige compromisos de todos los miembros de la organización.

Esta nueva práctica apenas comienza a tomar relevancia motivado a que cada día las organizaciones inteligentes necesitan estar más actualizada y ser capaz de responder de forma exitosa a las necesidades de los clientes, la gestión del conocimiento es un nuevo estilo de gestión donde el valor reside en el conocimiento y este es la palanca para los cambios que utilizan los líderes para transformar, agregar valor y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper las viejas prácticas gerenciales.

3.2 ELEMENTOS CLAVES PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Es necesario que las organizaciones implementen estrategias para enfrentar las exigencias de hoy en día. Dichos elementos son:

- Las exigencias del entorno: Vienen dadas por las fuerzas externas a la empresa, las cuales influyen sobre los resultados de la organización, por lo que se debe inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y amenazas, además se debe conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno.
- Exigencias organizativas: Son problemas que se producen dentro de la empresa debido a las fuerzas del entorno, puesto que ninguna empresa funciona de forma aislada. Sin embargo, se puede ejercer mucho más control sobre las exigencias organizativas que sobre las exigencias del entorno.
- Cultura organizativa: Se refiere a los supuestos y creencias básicas que comparten todos los miembros de la organización. Las creencias influyen directamente y de forma inconsistente sobre el punto de vista de la organización de sí misma y su entorno. Las organizaciones deben ajustar la cultura a los

cambios del entorno, es decir, la cultura no debe ser rígida ante los cambios externos a fin de obtener mejores resultados.

3.3 LA POSMODERNIDAD

Al hablar de la posmodernidad sólo podemos percibir una sensación de extrañamiento y, al mismo tiempo, de incertidumbre. Pues, sabemos que la posmodernidad cuestiona los valores modernos que se fundan en la razón, el progreso con base en el desarrollo científico y tecnológico, las utopías e incluso, la noción de realidad.

En todo caso, hoy estamos en una sociedad en la que el sistema capitalista ha terminado por establecerse si no en todos, cuanto menos en la mayoría de los países. Con el desarrollo industrial, de los medios de comunicación masiva y la tecnología, hemos ido transformándonos en lo que hoy se denomina “sociedad de masas”, cuyo imperativo ha sido el consumo. Sin embargo, parece mentira que en una sociedad que se autodenomina “de masas”, y que de alguna manera supondría una “unidad”, está signada por el individualismo y la fragmentación. Una de las respuestas posmodernas a esta bandera ha sido la lucha por la legitimación de las diferencias, pues ante el concepto de homogeneidad y producción en serie, el hombre ha buscado la manera de autoproclamarse distinto y auténtico, y esta distinción ha de ser tan legítima como cualquier otra.

Por otro lado, la posmodernidad es también, según muchos pensadores, la muerte de la utopía. Los grandes discursos que movilizaron al hombre ya hoy han perdido su fuerza, su significación. Existe una actitud generalizada de descreimiento frente a ellos. Las personas no se sienten convocadas por las ideas de nación, valores tradicionales, u otras banderas.

La Posmodernidad, se caracteriza por:

- a. EL hombre es producto de un proceso natural de evolución, que puede explicarse mediante la razón científica sin recurrir a fuerzas ajenas a ese proceso.
- b. El proceso de desarrollo evolutivo se desencadena por el mecanismo de la competencia. La competencia genera el progreso no solo de la especie humana en un entorno hostil, en el que se sobrevivirá el más fuerte, sino del individuo humano, ya constituido de ese ámbito hostil de la especie de la que forma parte.

3.4 CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS

Las organizaciones posmodernas evidencian tanto interna como externamente los cambios y transformaciones que se han experimentado en su estructura, administración y comportamiento en el contexto global. De allí, se presentan una serie de aspectos que caracterizan esta situación.

Actualmente las organizaciones mantienen una visión distinta del hombre, del trabajo y la empresa en comparación con la que se manejaba tradicionalmente. Debido a que el hombre pasó de ser considerado una máquina para ser visto como un ser vivo e inteligente dotado de personalidad propia diferente entre sí, capaz de impulsar y dinamizar la organización. También conviene destacar que durante este proceso el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual dejando atrás funciones especializadas para dar origen a equipos de trabajo orientados hacia los procesos.

Para ello, fue necesario que la estructura organizacional abandonara el enfoque mecanicista para adoptar una estructura mucho más ágil, flexible, dinámica o en otras palabras aplanadas.

La iniciativa de las organizaciones por satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos ha provocado que tengan una perspectiva orientada hacia el futuro de éstas y de las personas generando un mayor nivel de compromiso con la calidad y la excelencia de los servicios ofrecidos obteniendo así mayor productividad y competitividad en el mercado.

La revolución más reciente de la organización que aprende es que los empleados contribuyen a la dirección estratégica en una medida que no se había alcanzado antes. El personal identifica necesidades, de modo que la estrategia surge dentro de la visión global del futuro de la organización que comparten todos los empleados.

Además de una mayor responsabilidad de los empleados tanto sobre los medios como sobre los fines organizacionales, el cambio hacia una filosofía de organización de aprendizaje se asocia con un liderazgo reflexivo, una cultura fuerte, una extensa participación en la información y un cambio sistemático en las estructuras y sistemas formales. La organización que aprende utiliza la delegación de autoridad en un grado extraordinario.

En la organización que aprende, la unidad básica es los equipos multifuncionales. La gente trabaja junta para identificar necesidades y resolver problemas. Los líderes nacen con curiosidad y experimentan gusto por aprender, de modo que luchan por desarrollar esta motivación y curiosidad intrínsecas, que pueden llevar a un mejor desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000), expone el siguiente cuadro comparativo en relación a los cambios experimentados por las organizaciones tradicionales y las organizaciones posmodernas:

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIONES POSMODERNAS
Concentración en la función de RH	Apoyo en el negocio medular del área
Especialización de las funciones	Gerencia de procesos
Varios niveles jerárquicos	Aplanamiento y downsizing
Introversión y aislamiento	Benchmarking y extroversión
Rutina operacional y burocrática	Consultoría y visión estratégica
Preservación de la cultura organizacional	Innovación y cambio cultural
Énfasis en los medios y procedimientos	Énfasis en los objetivos y resultados
Búsqueda de la eficiencia interna	Búsqueda de la eficacia organizacional
Visión orientada hacia el presente y el pasado	Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa
Administración de recursos humanos	Asesorar la gestión con personas
Hacer todo de manera aislada-individualismo	Colaboración entre los gerentes y equipos
Énfasis en los controles operacionales	Énfasis en la libertad y en la participación

Fuente: Chiavenato Idalberto, 2000

3.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES POSMODERNAS

Las grandes revoluciones que han sido motores de la humanidad, han venido siempre de mentes visionarias capaces de crear pequeñas innovaciones que han generado grandes cambios. Muestra de ello son las organizaciones inteligentes la cual posee una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

3.5.1 Organizaciones Inteligentes

El concepto de organizaciones inteligentes resulta cada vez más difundido y deseado por compañías de diferentes escalas ubicadas en el mundo. Las hay desde pequeñas de ámbito local y dinámicas, hasta grandes corporaciones transnacionales que por su complejidad se están exigiendo así mismos la necesidad de ser

“inteligentes”. Sin embargo, el logro de ello no es tarea fácil, se requiere, como dice Peter Senge (1990), conocer, practicar e incorporar, sobretodo en los seres humanos que dirigen los niveles estratégicos de la organización las cinco disciplinas sistémicas.

1. Desarrollar la maestría personal: consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y la de la gente que nos rodea. Sólo si conocemos quienes somos en realidad, qué queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.
2. Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales: La clave para promover formas claves de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sea de apoyo para el crecimiento y no el obstáculo es que las personas perciban el mundo real desde distintas perspectiva, analizando las consecuencias y secuelas que se generan al observarlo desde cada perspectiva.
3. Impulsar la visión compartida: consiste en que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en si mismo la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que sea una fuente de inspiración y productividad para la empresa. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión interna que lo impulsa a dar todo de si para convertirla en realidad.
4. Fomentar el trabajo en equipo: consiste en crear y fortalecer a los equipos de trabajos puesto que se ha demostrado que el aprendizaje y las ideas generadas en equipos son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquella generadas por personas individualmente. Y esto ocurre así porque el interactuar en equipo nos permite la apertura a la interpretación del mundo real.

5. Generar el pensamiento sistémico: Esta disciplina lo que busca es ayudar a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales, para lograrlo es necesario comprender como funciona el mundo que nos rodea y así obtener planteamientos de transformación adecuadas al mundo real.

Por las razones antes expuestas se puede decir que en una organización inteligente o de aprendizaje, los líderes son los responsables de construir la organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial. Son así mismo, los responsables de diseñar mejores procesos de aprendizajes por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera más productiva las situaciones críticas a las que se enfrenta.

Para Peter Senge (1990), quien fundamenta teóricamente el modelo de organización inteligente, el propósito es que la gente expanda su aptitud para crear los resultados que desea, que cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento, logrando así que la aspiración colectiva quede en libertad para que la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto.

Dentro de esta perspectiva, se evidenció que para que de las organizaciones posmodernas desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, es decir, se constituyan en organizaciones inteligentes han debido cambiar su visión respecto al trabajo pasando de un enfoque instrumental a una visión que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción de las necesidades más básicas. (p. 24).

3.5.2 Organizaciones Centradas en la Tecnología

Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto que transforman dos dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo. Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales. El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo. En este caso, hablar de transformaciones organizacionales significa hablar de transformaciones técnicas, económicas y sociales.

El primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de la red. Hoy la palabra clave es networking, es decir crear relaciones de red que comprendan las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas. En recientes estudios sobre organización, se da una nueva imagen de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales. Es cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e ínter organizacional.

Tecnología es la organización y aplicación de conocimientos para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

La innovación tecnológica es un proceso complejo que define la capacidad de producir nuevos productos y constituye un elemento clave para comprender el nivel de desarrollo tecnológico de un país, si bien no resulta fácilmente medible aunque se reconoce su relación con indicadores asociados a los procesos de investigación y desarrollo (I+D), y con la existencia de capacidades tecnológicas.

3.5.3 Organizaciones Centradas en la Competencia

Se entiende por competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Un "modelo de competencias" es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

La anticipación de las necesidades de personas, se suele llamar ahora de "competencias". Lo esencial es que las organizaciones buscan, bajo este paso, establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo esperado de la firma, se reflejaran en demandas de nuevas competencias.

Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla dos propósitos. Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente.

Otro, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas a futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

El paso intermedio del modelo se concentra en el proceso mismo de gestión orientado a garantizar el flujo interno de recursos de acuerdo con las necesidades y a disponer de acciones de formación/desarrollo de competencias. En el tercer paso, el modelo prevé las acciones de desarrollo propiamente dichas, aquellas que procuran el avance de las personas y de los equipos a través de la estructura de puestos de la empresa y la conformación de los mejores equipos de trabajo que aseguren el aprovechamiento de la competencia colectiva. Todo ello se cierra, en la parte inferior de la gráfica, con un mecanismo de sugerencias que permite la participación de todos aquellos quienes consideren que tienen algo que decir, algo para sugerir, algo para mejorar.

3.6 SÍNTESIS HISTÓRICA DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES

Los cambios de paradigmas en las sociedades han llevado a la utilización de nuevos conceptos, uno de ellos es el capital intelectual que a pesar de formar una teoría nueva, ha existido desde hace años como una cuestión de sentido común. El antecedente más antiguo que se puede mencionar es el surgimiento de la civilización, cuando los hombres cromañon aplicaron el conocimiento del calendario lunar en combinación a la frecuencia migratoria del bisonte, el alce y el ciervo rojo, los cuales le servían de alimento. Estos hombres sabían que ciertos días sería más fácil la caza de estos animales, lo que les permitió organizar mejor los recursos humanos y materiales. Esta relación lógica e intuitiva les ayudo a sobrevivir más tiempo que los nerdentales, los cuales vivieron en la misma época.

Otros autores afirman que el capital intelectual ha existido desde que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente (capital cliente). Pero la pregunta no es desde cuándo ha existido el capital intelectual, sino desde cuándo las empresas lo han tomado como un valor sustentable, se ha estado investigando este tema y cómo agrega valor a las organizaciones.

Los empresarios se dan cuenta que existe una brecha cada vez más grande entre el valor de mercado de su compañía y el valor reflejado en libros, y es cuando empieza a tomar en serio los activos intangibles entre ellos el capital intelectual, porque ayuda a explicar la diferencia entre esos dos valores. Desde entonces, el conocimiento comienza a adquirir mayor valor en el mercado. Hoy, quienes dirigen las organizaciones saben que para tener éxito en la aplicación de estrategias deben basar éstas en el conocimiento más que en la gestión de activos intangibles.

En 1994 un grupo de académicos industriales e investigadores en Mill Valey, -cerca de San Francisco- reunieron esfuerzos para buscar e identificar un formato de indicadores que permitiera visualizar el capital intelectual de una compañía y presentarlo como un informe junto a los estados financieros.

En octubre del mismo año la revista Fortune publicó un artículo titulado: “el activo más valioso de su compañía: capital intelectual”, el autor con base a esta primera investigación afirmó que si se podía medir a pesar de no ser algo tangible.

Otro aporte importante en la materia se dio a conocer en mayo de 1995, cuando Skandia publicó su primer informe de capital intelectual como suplemento a los estados financieros. Skandia es una empresa escandinava de seguros y servicios financieros, la cual tenía cuatro años estudiando el capital intelectual bajo la dirección de Leif Edvinsson (Director Corporativo de capital intelectual). También la empresa Dow Chemical Creó un informe de capital intelectual para la misma compañía. Hughes Air Craf Instauró un programa llamado “camino del conocimiento”.

Por su parte, el experto en la materia K-E Sveiby ha estudiado e informado sobre las tres compañías más progresistas de escandinava: WM-Data, plus- Consult y Celemi. La primera ha medido sus activos intangibles desde 1989, incluyendo en sus informes una sección titulada “como se administra nuestro capital”, en la que divide el capital intelectual en tres clases: estructura externa, estructura interna y competencia de los empleados. La segunda ha venido informando sobre el mismo tema desde 1993 y lo divide en tres clases: capital clientela, conocimiento intelectual de los consultores y conocimiento organizacional de la compañía. La tercera, informa desde 1995, bajo el título “auditoria de conocimiento”, de igual modo divide los activos intangibles en tres categorías: cliente, organización y personal.

Arthur Ardersen desarrolló una serie de herramientas de evaluación de conocimientos para el uso de sus clientes. En abril de 1996 en Washington se celebró el primer simposio sobre capital intelectual, patrocinado por la comisión de valores y bolsa, en dicha reunión el comisionado Wallman predijo que el capital intelectual y el método de suplemento Skandia serían un día la esencia del informe anual de las corporaciones, al cual se le agregarían como apéndice los actuales estados. EDVINSSON, Leif y MALONE M.

3.7 CAPITAL INTELECTUAL

Existen diferentes de definiciones o conceptualizaciones del capital intelectual, pero cualquiera que se adopte refleja el valor de éste dentro de las organizaciones. Entre estas definiciones se pueden mencionar:

Steward (1997) define al capital intelectual como "material intelectual, conocimiento, información, [propiedad](#) intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor". (p.15)

Euroforum (1998), "el capital intelectual se define como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro".

“El capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencias aplicadas, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa ventaja competitiva en el mercado” (Edvinsson, 1998, p. 30)

Cada uno de estos autores tiene una manera muy particular de definir el término de capital intelectual, sin embargo coinciden en que es el generador de valores de toda organización.

3.8 CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual se caracteriza por estar dividido en tres tipos de capitales que a pesar de ser diferentes, aplicados en su conjunto, le agregan valor a la organización. A continuación se describen cada una de ellos:

Capital Humano: es la combinación de conocimientos, destrezas y capacidad de los empleados de la compañía para llevar a cabo las tareas que tienen en sus manos. Este capital es considerado como un pasivo para la empresa, puesto que el trabajador alquila su fuerza de trabajo y emplea sus competencias para cumplir con su trabajo. La empresa de ninguna manera puede ser propietaria del capital humano.

Capital Estructural: comprende todos los medios y mecanismos donde queda almacenada la información y conocimiento que suministran los empleados. Como por ejemplo el software y hardware, la estructura organizacional formal e informal, métodos y procedimientos de trabajo, patentes, marcas de fábrica y bases de datos. Incluye igualmente los valores de la compañía, su cultura y su filosofía. A diferencia del capital humano, el capital estructural es propiedad (activo) de la compañía y por

lo tanto se puede negociar. El capital estructural también incluye capital de proceso, de innovación y capital de organización.

Capital Clientela: incluye las relaciones desarrolladas con clientes claves y los activos que se relacionan con él como las marcas registradas, listas de clientes y fidelidad del cliente.

Otros autores dividen o clasifican el capital intelectual así:

Euroforum (1998): el capital intelectual se compone de:

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital relacional

3.9 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL

En el mundo super competitivo actual en el que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como maquinarias, edificios, instalaciones y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tiene su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se le denomina capital intelectual y comprende conocimientos tácitos y explícitos que generan valor económico para la empresa.

3.10 FASES QUE FORMAN EL CAPITAL INTELECTUAL

La actual visión que poseen las organizaciones hace que éstas reconozcan la importancia y la necesidad de saber cómo está conformado el capital intelectual de las personas que forman parte de ésta. Para ello, es necesario establecer como primera fase la llamada MISIONERA o DIAGNÓSTICA, la cual comprende las primeras vislumbres que tiene la organización cuando reconoce la necesidad de sacar a la superficie a su capital intelectual. Comienza con unos pocos individuos pioneros, que identifican el problema de fondo y convencen al resto de la organización de la necesidad de una nueva perspectiva.

Surgiendo así una segunda fase llamada MEDICION, la cual atiende al desarrollo de métricas de equilibrio, taxonomía, para este nuevo modelo. También se incluye el desarrollo de la función de contralor del capital intelectual y el trabajo inicial de concertar la medida de dicho capital con el sistema contable corriente de la compañía.

Seguida de ésta la fase de LIDERAZGO en donde se toma la decisión, a varios niveles de la firma, de actuar sobre los nuevos conceptos que vienen de la perspectiva del informe balanceado. En particular, lo que se requiere es pasar de la administración del pasado a navegación en el futuro en términos de renovación y desarrollo.

En este orden de ideas, la INFORMÁTICA como cuarta fase recalca el desarrollo de la tecnología para aumentar la “transparencia” (es decir, la facilidad de ver) y el empaque del conocimiento, lo mismo que los sistemas de comunicación necesarios para compartir ese conocimiento.

La CAPITALIZACIÓN capta el uso de tecnología organizacional empacada (sistemas de administrar bases de datos, instrumentos de automatización para los

vendedores, etc., lo mismo que propiedad intelectual en la creación de capital intelectual. La capitalización es crítica para el reciclaje de los conocimientos críticos e inversión de capital estructural de la empresa.

Dando paso a la FUTURIZACIÓN, este último paso es el cultivo sistemático de la innovación como competencia central de la organización, para mantener una continua renovación y desarrollo y estar en el frente.

3.11 PARÁMETROS CONSIDERADOS POR LAS ORGANIZACIONES PARA MEDIR EL CAPITAL INTELECTUAL

Existen varios modelos para medir el capital intelectual dentro de una organización, los cuales han sido implementados por compañías a través de diversos estudios a lo largo del mundo. Entre estos modelos se encuentran:

❖ BALANCED BUSINESS SCORECARD (Cuadro de Mando Integral CMI)

Este modelo consiste en desarrollar un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Este modelo es desarrollado por Kaplan y Norton ellos, integran los indicadores financieros (del pasado) con los del no financiero (del futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.



Figura: Modelo representado en 4 bloques
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:
 Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
 Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto y gestión de riesgo.

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores

del producto/ servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/ productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, etc.

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio:

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa: Indicadores: costos de reparaciones, tiempo de respuesta.

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).

Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

INTELLECTUAL ASSETS MONITOR (SVEIBY, 1997)

Sveiby (1997), basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Antes de definir los activos intangibles, hay que determinar el objetivo de la medición y en función del usuario final, determinar los aspectos más relevantes. Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.

Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby (1997) clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

Competencias de las Personas: Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.

Estructura Interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura Externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

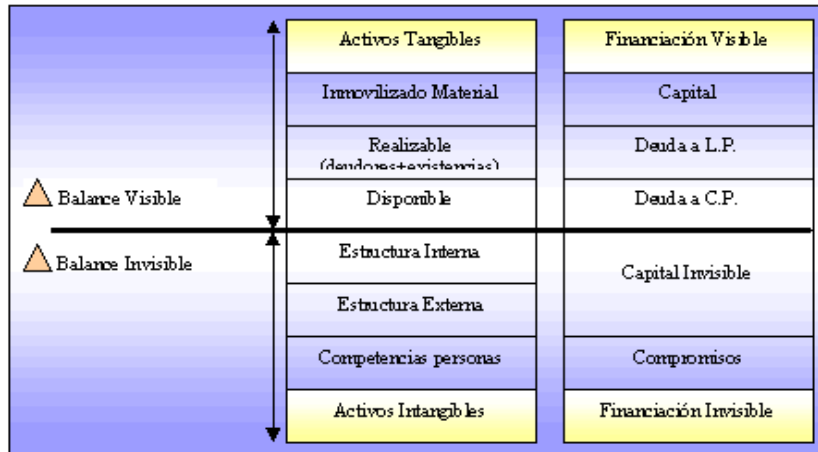


Figura: Balance de Activos Intangibles
Fuente: Sveiby (1997)

Según Sveiby (1997), las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, son estructuras de conocimiento y que permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores.

Sveiby (1997) propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.

Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).

Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

El Monitor de Activos Intangibles:

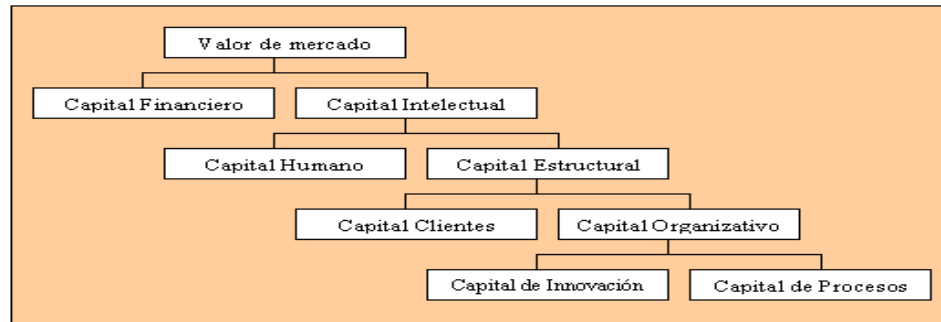
	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Nivel de educación. • Coste de formación. • Rotación. • Clientes que fomentan las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en nuevos métodos y sistemas. • Inversión en los sistemas de información. • Contribución de los clientes a la estructura interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente. • Crecimiento orgánico.
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de profesionales. • Valor añadido por profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción del personal de apoyo. • Ventas por personal de apoyo. • Medidas de valores y actitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los clientes. • Índice éxito / fracaso. • Ventas por clientes.
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Edad media. • Antigüedad. • Posición remunerativa relativa. • Rotación de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la organización. • Rotación del personal de apoyo. • El ratio rookie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de grandes clientes. • Ratios de clientes fieles. • Estructura de antigüedad. • Frecuencia de repetición.

*Figura: Intellectual Assets Monitor
Fuente: Sveiby(1997)*

❖ NAVIGATOR DE SKANDIA (EDVINSSON, 1992-1996)

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Los elementos del Capital Intelectual son:

Capital Humano. Conocimientos, habilidades, actitudes de las personas que componen la organización.

Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:

Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos, etc.)

Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidas en el modelo denominado Navigator.

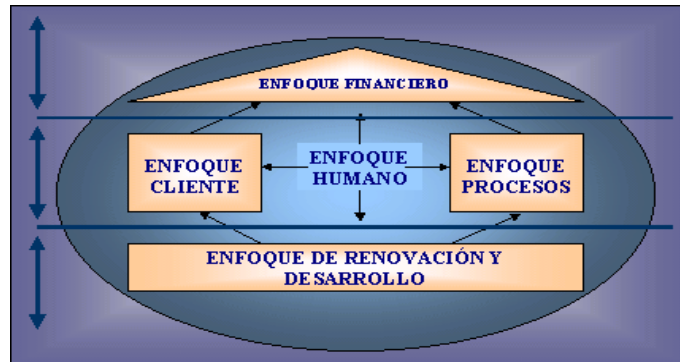


Figura: Navigator de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, dimensionalidad y facilidad de medición.

Se han realizado implantaciones reales de éste modelo.

❖ TECHNOLOGY BROKER (BROOKING, 1996)

Annie Brooking, (1996) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual.

El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking, (1996) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:



*Figura: Technology Broker
Fuente: Annie Brooking (1996)*

Activos de Mercado

Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración, etc.

Activos de Propiedad Intelectual

Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales.

Activos Humanos

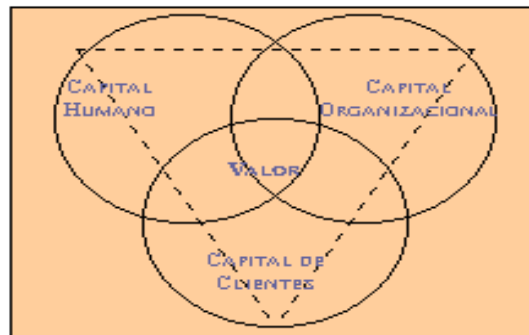
Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brookings, (1996) afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis).

Activos de Infraestructuras

Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

❖ **DOW CHEMICAL (EUROFORUM, 1998)**

Preocupados por la necesidad de gestión de sus activos intangibles (más que por la información a terceros sobre su valor). Esta empresa desarrolla una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa. Este es el primer paso, que Dow va extendiendo a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa (de alto impacto en los resultados financieros). El primer paso para gestionar algo es visualizarlo.



*Figura : Modelo Dow Chemical
Fuente: Euroforum (1998), pp.26*

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del Modelo:

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión Sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

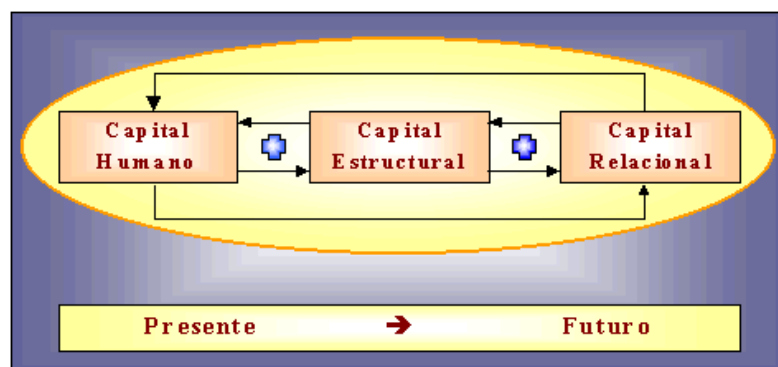
Estructura del Modelo Intelecto:

Bloques: Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

Elementos: Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.

Indicadores: Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro.



*Figura: Los Bloques de Capital Intelectual
Fuente: Euroforum (1998)*

Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del Personal. Tipología del Personal. Competencias de las personas. Liderazgo. Trabajo en Equipo. Estabilidad: riesgo de pérdida.	Mejora de las Competencias. Capacidad de innovación de las personas y equipos.

*Figura : Elementos de Capital Humano
Fuente: Euroforum (1998), pp.36*

Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

**❖ MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS
EL CAPITAL INTANGIBLE (BUENO, 1998)**

Bueno, (1998) profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.

Como ya hemos visto, en estos últimos años, los intangibles cobran cada vez más importancia en la realidad económica empresarial. Esta evidencia ha justificado el interés que a lo largo de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están mostrando para conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y cómo se deben gestionar los citados activos intangibles, tanto en cuanto a su consideración dinámica, como "flujos de conocimientos"

Estos grupos de interés vienen acordando que el valor posible del capital intangible o intelectual de la empresa puede estar recogido y evaluado por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía (V) y el valor contable de sus activos productivos (Ac). En consecuencia, el capital intangible representa "la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa". Concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$\text{CI} = \text{V} - \text{Ac}$$

Donde:

CI= Capital Intangible o intelectual
 V= Valor de mercado de la empresa.
 Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

Esta conceptualización hace que cobre interés la propuesta de capital intangible como clave estratégica de la competencia actual y que está representada en la figura siguiente. Como ya sabemos, el Capital Intangible es el "conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva".

Todo esto ha llevado formular la Dirección Estratégica por Competencias, paradigma que viene emergiendo en la década actual para orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

Para Bueno (1997), "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Una vez vistos estos conceptos fundamentales, y partiendo de las ideas del proyecto Intelecto, se puede definir analíticamente el Capital Intelectual. Así podemos ver que este está formado por:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CH= Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO= Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT= Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR= Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.

Nota. El Capital Estructural está formado por el CO y el CT.

Si observamos la figura siguiente vemos la estructura y función del Capital Intangible. Esta estructura delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.

Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que saber hacer o lo que hace la empresa.

Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): lo que es capaz de ser y de hacer es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores.

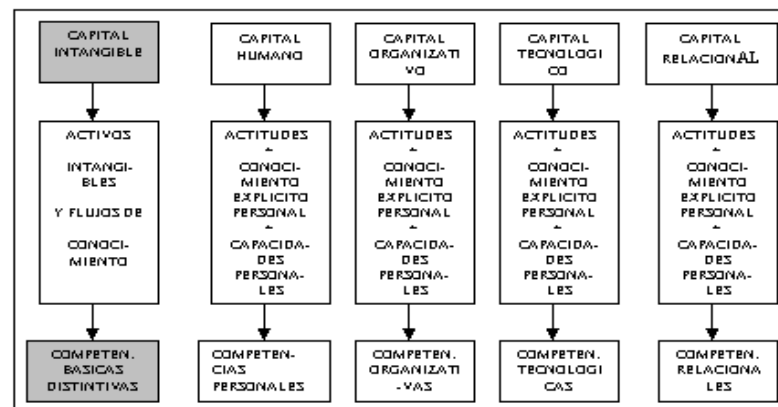


Figura : Estructura y Función del Capital Intangible
Fuente: Bueno (1998), pp. 224

Para Bueno (1998) este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes:

Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.

Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.

Cómo conocer o cuales son los valores que las personas incorporan a la organización.

Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.

Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.

Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.

Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 EL CAPITAL INTELECTUAL Y LAS ORGANIZACIONES POSMODERNAS

La posmodernidad es el siglo de los nuevos tiempos, es producto de las tendencias cambiantes en todas las áreas de la vida humana, la irrupción de nuevos valores sociales, políticos, culturales y económicos, los cuales están provocando tremendos cambios en la conducta humana en las organizaciones. A fin de sobrevivir, las organizaciones necesitan aprender a vivir de acuerdo con el desarrollo de este nuevo paradigma.

La posmodernidad revela un cambio radical en nuestra civilización, donde el racionalismo, el economicismo y el egocentrismo son cuestionados como los valores básicos del ser humano, dando paso al pensamiento holístico y a los valores transpersonales, que asumen la existencia del vínculo humano; la posmodernidad presenta tres características: es polimorfa, acumulativa y ambigua. Polimorfa, en tanto que expresa diversas caras y matices; acumulativa, porque no pretende anular el pasado, sino asimilarlo y renovarlo; ambigua, dado que ante ella se abren caminos antagónicos e inciertos y evidencian una relación armónica con ella y no de dominio.

El paradigma de la posmodernidad de las organizaciones masivas y burocráticas, tiene que ser revisado para proveer marcos de referencia para una mayor identidad personal, intimidad y contacto humano significativo. Profundidad, tacto y flexibilidad son tres virtudes humanas las cuales permean las conductas organizacionales y crean culturas organizacionales peculiares. Las nuevas opciones

metodológicas, técnicas y prácticas, necesitan ser desarrolladas para obtener la competitividad organizacional.

El capital intelectual que poseen las personas dentro de las organizaciones se enfoca principalmente en desarrollar y explotar los recursos y estrategias necesarias para generar valor y hacer que las organizaciones sean competentes en el mercado laboral.

4.2 EL CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA

En este capítulo se pretende explicar de manera detallada al capital intelectual como ventaja competitiva dentro de las organizaciones postmodernas, sin embargo es necesario enfatizar un poco en ciertos términos que son de gran relevancia, ya que son los que van permitir una comprensión más precisa de lo que se busca explicar.

En la actualidad todos tenemos alguna ventaja inicial, atributo o característica que podemos explotar para hacerla perdurable en el tiempo y convertirla en una ventaja competitiva. Al hacerlo, se podrá aprovechar recursos adicionales y ver oportunidades en donde otros sólo ven desventajas.

Las empresas que se enfocan en conseguir ventajas competitivas duraderas tienen muy presentes sus capacidades pero generalmente las entienden como las capacidades de su personal, sus procesos, el conocimiento organizacional, en fin, identifican las capacidades con las operaciones pero no las distinguen como las fuerzas que pueden generar la distinción del negocio entre los competidores.

En el entorno competitivo de hoy y de siempre, una empresa debe ser buena en lo que hace y poseer habilidades que le permitan destacarse. Las competencias distintivas no sólo le permiten a las firmas ganar más dinero de los negocios

existentes sino extraer mayor valor de las nuevas oportunidades. El desarrollo de ventajas competitivas es lo que permitirá abrirse el camino entre los competidores.

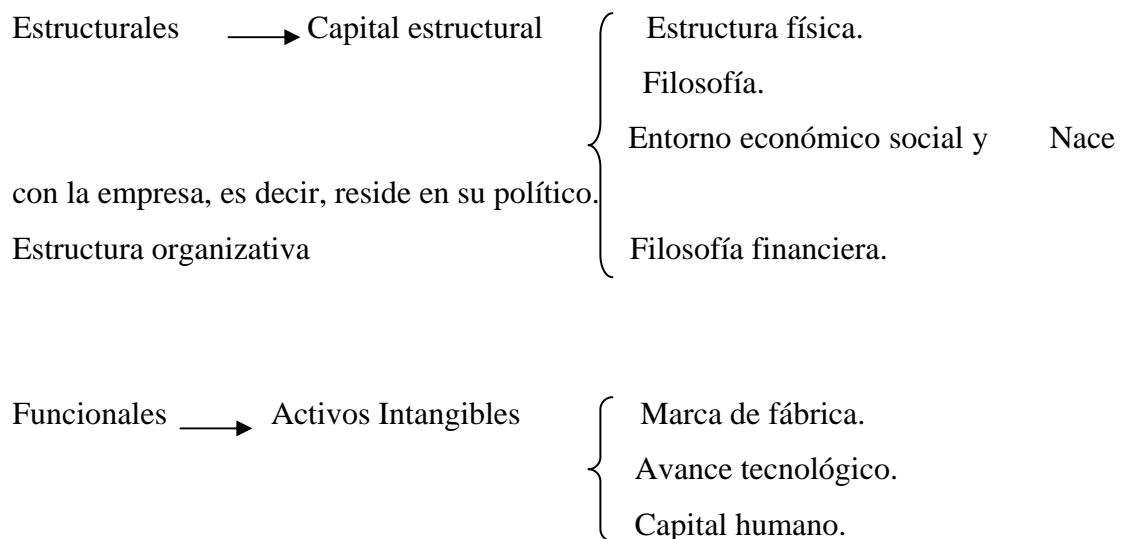
La competitividad viene dada por la capacidad que tienen las empresas para captar mercados, para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota en determinado mercado. Ahora bien, es necesaria la existencia de un agente activo que elija, defina estrategias y trate de controlar variables.

Abache y Hurtado, exponen que: Las ventajas competitivas presentan ciertas características que permiten identificarlas:

1. Debe ser definida de manera comparativa ya que una organización sólo posee una ventaja en relación con la competencia cuando es mejor que esta.
2. Debe ser reconocible por los usuarios y clientes. Los productos o servicios deben estar dirigidos a ser aceptados por el mercado.
3. Son dinámicas debido a que los mercados están sujetos a cambios constantes y la tecnología se hace obsoleta.
4. Permite alcanzar el liderazgo del mercado.
5. Deben ser difíciles de replicar por la competencia.

4.3 TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Estas se pueden clasificar de la siguiente manera:



Cabe destacar que este tipo de ventaja aparece en la medida que las organizaciones se desarrollan, en tal sentido, es difícil de imitar por la competencia.

4.4 FUENTES PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas se acostumbran a definir en términos de posición o de recursos. Tradicionalmente, los gerentes han utilizado dos enfoques para crear y/o mantener ventajas competitivas (VC), el primero basado en el modelo original de las estrategias competitivas de Porter y el segundo basa la VC en los recursos internos de la organización, es decir, en los activos y capacidades organizacionales.

4.4.1 Ventajas de Posición

Estas ventajas competitivas tienen su fundamento en las estrategias de Porter. En la misma se señala que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costo o en diferenciación.

A esto se puede agregar que una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Por otra parte, una ventaja competitiva de costo se refiere a la posibilidad de ofrecer un producto o servicio a un precio para el usuario menor que la competencia. La base de la ventaja competitiva del líder en costos consiste en tener menores costos que sus competidores, lográndolo a través de: un mejor trabajo perfeccionado por la eficiencia y reformando la cadena de actividad de la compañía.

Sin embargo, la ventaja competitiva de diferenciación está representada por atributos adicionales al costo, ya que las preferencias de los consumidores son demasiadas diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado.

Los atributos adicionales en los que se basa la ventaja de diferenciación son:

La estrategia de diferenciación de la imagen, calidad, del diseño y la estrategia de apoyo a la diferenciación.

4.4.2 Ventajas de Recursos

Este enfoque consiste en utilizar los recursos internos de la empresa que correspondan a los activos superiores y habilidades distintivas de la organización, los

cuales son la base para la competencia, y proporciona el fundamento de una ventaja competitiva sostenible y un rendimiento a largo plazo.

Los activos superiores son aquellos recursos tangibles y de calidad que la compañía ha ido acumulando a través de los años y que generalmente tiene forma física y se les puede contar y dar un valor económico.

Las capacidades distintivas es la mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al mover sus productos y servicios a lo largo de la cadena de valor, usando sus activos y el proceso continuo de mejoramiento, éstas capacidades difieren de los activos es decir, no son tangibles ya que están inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados.

El capital financiero pareciera que sigue siendo el principal recurso de las organizaciones, es decir, que no ha sido desplazado por el capital intelectual, considerando la importancia que muchas empresas le han dado a ambos activos.

Se ha observado una gran influencia de las posturas filosóficas en las organizaciones posmodernas, a pesar de que considerado un tema nuevo, tomando como referencia las ultimas décadas, en donde las organizaciones a nivel Mundial se han enfocado principalmente en explotar el capital intelectual de los trabajadores.

Pareciera que la praxis y la teoría de las organizaciones posmodernas, han orientado su puesta con mucha fuerza, a partir de los años 1980, con más determinación en los años 1990.

Nuestra percepción se orienta en los parámetros considerados por las organizaciones posmodernas para medir el capital intelectual, ya que lo que se

pretende es buscar e identificar un formato de indicadores que permita visualizarlo y presentarlo como un informe junto a los estados financieros a pesar de que no son activos tangibles.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En la actualidad estamos viviendo tiempos de cambios, evoluciones y progresos, por lo que las empresas deben de prepararse para enfrentar nuevos retos y desafíos. Para ello deberán tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las organizaciones tendrán que modificar sus estructuras de modo que sean más flexibles y planas;
- ✓ Motivar e incentivar a sus clientes con la más alta calidad y servicio. Todo esto dentro de una nueva visión empresarial reflejada en la formulación de misión, valores y objetivos.
- ✓ Invertir en el recurso humano necesario para generar mayor eficacia y eficiencia en los procesos productivos.
- ✓ Adoptar una cultura organizacional que tenga como premisa valorar al recurso humano e invertir en este, porque es el único que tiene la capacidad de generar beneficios a mediano y largo plazo.
- ✓ Preocuparse porque su equipo de trabajo cuente con los conocimientos necesarios para garantizar un mejor desempeño, rendimiento en la organización.
- ✓ Capacitar y desarrollar el talento humano que tiene bajo su cargo. Tener más visión a mediano y largo plazo que defina estrategias más coherentes y estructuradas en función de objetivos bien definidos.

- ✓ Las universidades deben trabajar conjuntamente con las organizaciones a fin de introducir nuevos tópicos gerenciales en el sistema educativo y de esta manera poder capacitar profesionales capaces de enfrentarse a las exigencias del mercado laboral. Es necesario que tanto las organizaciones como el equipo de trabajo tengan claro cual es su razón de ser, hacia dónde quieren llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos los pretenden alcanzar.
- ✓ Los directores y altos gerentes deben tener conciencia de que la vida de las organizaciones no sólo depende del esfuerzo físico que realicen sus trabajadores para alcanzar las metas, sino también del conocimiento y el capital intelectual que éstos poseen.
- ✓ Por último insistimos en destacar la importancia que debe darle la gerencia a la evaluación de sus recursos en todos sus aspectos, pero especialmente, no descuidar el capital o recurso humano, el talento que se tiene e incentivar a través de los estímulos adecuados el que manifieste la capacidad de innovación, creatividad, flexibilidad, velocidad que puede generar nuevos cambios y especialmente adaptarse a ellos. Sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no sólo son brazos y músculos sino también el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos (4ta Edición) México Editorial McGraw Hill, 1998.
- ABACHE, Isabel y HURTADO, Luis. Capital intelectual como ventaja competitiva. Tesis de grado U.D.O- Monagas
- BROOKING, Annie. El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Paidós España, 1996.
- BUENO, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de estudios económicos V.164, Agosto, (1998) p. 207-229.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos (5ta Edición) Colombia Editorial McGraw Hill, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. Colombia Editorial McGraw Hill, 2000.
- DAVENPORT, Thomas Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas Colombia Editorial McGraw Hill, 2000.
- DE GREGORI, W Y WOLPATO, E. Capital intelectual administración sistemática Colombia McGraw Hill, 2003.
- DESSLER, Gary. Administración de personal (6ta Edición) México, Editorial Prentice Hall, 1994.
- DRUCKER, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Colombia Editorial Norma, 2002
- EDVINSSON, Leif y MALONE M. El capital intelectual. Editorial Norma, Bogotá, 2004.

- EUROFORUM. “Medición del capital intelectual. Modelo Intelec” IUEE, San Lorenzo del Escorial Madrid, 1998.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto S.A, 2000.
- KAPLAN, NORTON. Balanced Business Scorecard. Editorial de la Universidad de Chile, 1996.
- KOULOPOULOS, Thomas y FRAPPAOLO, Carl. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. Editorial McGraw Hill.
- MONTERO, Maritza y HOCHMAN, Helena. Investigación documental, técnicas y procedimientos. Editorial
- MUÑOZ SECA, B y RIVEROLA, J. Gestión del conocimiento. Biblioteca IESE de gestión de empresas, universidad de Navarra, folio Barcelona, 1997.
- SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, S.A, 1999.
- SVEIBY, K. El capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- SMITH, Adam. “La Riqueza de las Naciones”. Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Editorial Granica, [1776](#).
- STEWARD, T. La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual. Editorial Granica, Buenos Aires, 1997.
- [http: Montero, F. www.monografias.com](http://www.monografias.com) consulta: 28/06/05
- [http: Gómez, J. www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consulta: 03/06/05

- http: Alvarez, A. www.google.com consulta: 15/05/05
- http: Serrano, D. www.google.com consulta: 01/06/05
- http: Serrano, D. www.gesti3ndelconocimiento.com consulta: 15/06/05