



Agosto 4, 5 y 6 de 2011 – Bogotá Colombia

EL ARTE DE LA DIRECCIÓN Y EL CAPITAL INTELECTUAL

Por: Juan Manuel Larios Prado
Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen

La exigencia de las organizaciones por ser competitivas, permanecer en el mercado y mantener un crecimiento sostenible, hace imperativa la búsqueda de aquéllos elementos generadores de riqueza organizacional.

Al finalizar el siglo XX la vorágine de artículos, libros, publicaciones y documentos referidos al capital intelectual llama la atención de los dirigentes de empresa quienes reconocen en las personas, en sus trabajadores el recurso por excelencia para fincar en él su proyecto de valor para la organización.

El capital intelectual como recurso capaz de conferir a la empresa su ventaja competitiva en el mercado, tiene en el conocimiento su elemento clave para producir bienes o prestar servicios de mayor valor, constituyendo su fuente real de beneficios futuros.

La administración del conocimiento define y divulga los pasos a seguir para lograr:

- La comercialización de la tecnología
 - Mejorar sus procesos
 - La enseñanza – aprendizaje de los trabajadores para mejorar el proceso
 - Creación de aptitudes nuevas
-

La dinámica organizacional promueve que los directivos de las empresas identifiquen los recursos que le generan beneficios y orienten su esfuerzo para utilizarlos y desarrollarlos de manera eficaz.

La aplicación de los principios del capital intelectual en las empresas facilitará el logro de:

- El crecimiento de las empresas
- El desarrollo del personal
- El aprovechamiento de los conocimientos y talento de los trabajadores
- La satisfacción de los clientes
- La permanencia en el mercado
- La contribución al enriquecimiento de la sociedad y del país

Palabras clave: capital intelectual, administración del conocimiento, empresa

Abstract

THE ART OF MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL

The requirement of organizations to be competitive, stay in the market and maintain sustainable growth, makes it imperative to business managers to search for those organizational elements that generate wealth.

At the end of the twentieth century the maelstrom of articles, books, publications and documents related to intellectual capital, attracted the attention of business leaders, those who recognize in people, the principal resource to consolidate the true organizational value.

Intellectual capital, as a resource, is capable of giving the company its competitive edge in the market, has its key knowledge to produce goods or provide services of greater value, constituting its real source of future benefits.

Knowledge management defines and discloses the following steps to achieve:

- Commercialization of technology
- Processes improvement
- Teaching - employees training in order to improve the processes
- Creation of new skills

Organizations environment, enable business managers identify the resources that generate profits, and their efforts to use and develop them effectively.

The application of the principles of intellectual capital in organizations will help achieve:

- Enterprises growth
- Staff development
- The use of knowledge and talents of employees
- Customer satisfaction
- Continued market
- The contribution to the enrichment of society and country

Keywords: intellectual capital, knowledge management, enterprise.

1. Introducción

En pocos años la sociedad mundial se ha visto alterada en sus instituciones sociales, políticas y económicas; se maneja una enorme cantidad de información y el flujo de comunicación es vertiginoso; todo ello exige la búsqueda de nuevas formas de actividad y el replanteamiento de las actuales. El futuro parece ofrecernos estructuras organizacionales y estilos de dirección que permitan a las empresas, además de adaptarse, sobrevivir y posicionarse de forma competitiva en este nuevo ambiente.

El cambio se ha manifestado siempre como una constante de la actividad humana; las organizaciones no son una excepción. Durante las dos últimas décadas –fin del siglo XX e inicio del XXI-, han ocurrido en todo el mundo transformaciones de grandes dimensiones, se han generado amplias áreas de incertidumbre que impactan todos los ámbitos del quehacer humano, obligando a dar mayor velocidad de respuesta en los procesos de adaptación a nivel individual, grupal y organizacional; ello significa la necesidad de ejecutar rápidas tomas de decisiones en un marco de creciente complejidad.

Presenciamos también el estallido de la interdependencia planetaria: la globalización. Proceso surgido en los países desarrollados y que por su naturaleza ha implicado a todas las economías. Significa el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, desplazándose en un mundo en el que las economías nacionales se funden en un solo sistema económico global. Fenómeno que suscita multitud de cuestiones para todo tipo de negocios: es una oportunidad para que aumenten los ingresos, para que disminuyan los costos, se eleven las ganancias con el propósito de lograr la permanencia y el crecimiento de la empresa dentro del mercado en el que participa. Para que esto suceda es imprescindible que se apoye en un continuo aprendizaje de conocimientos organizacionales.

Paralelo al portento de la globalización, irrumpe la revolución del conocimiento organizacional, sinónimo de empresas que aprenden conocimiento. El conocimiento que, se dice, se ha convertido más que en un recurso, en “el recurso” que apuntala nuestra sociedad postcapitalista. Cambia fundamentalmente la estructura de la sociedad. Crea una nueva dinámica social. Crea una nueva

dinámica económica. Crea una nueva política (Drucker, 1994:50); permitiendo que las empresas que lo utilizan desbanquen a las que continúan con sistemas de administración tradicionales.

Se puede apreciar la manera en que el fenómeno de la globalización logra que las barreras, las fronteras de las naciones, desaparezcan con el apoyo de la comunicación satelital, el uso de la Internet como vía de información y las computadoras –que están revolucionando los procesos de conocimiento-; el mismo fenómeno que obliga a los directivos a desarrollar nuevas formas de lograr la ventaja competitiva de la empresa en el mercado. Entre estas nuevas formas, nacidas para enfrentar con éxito el desafío global, se encuentran el desarrollo del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

Es así como el conocimiento y el talento humano se convierten para toda empresa en ventaja competitiva ante las condiciones cambiantes del entorno; permiten a la organización ser capaz de dialogar con su público, interpretar sus demandas y responder a ellas sosteniendo un diálogo con el mercado, sin dejar a un lado su propio diálogo interno.

Si la administración es “la actividad más creadora de todas las artes, es el arte de las artes, puesto que es el arte de coordinar el talento” (McNamara, 1961), a través de su aplicación debería poderse encontrar la fórmula para hacer de cada organización un lugar para el perfeccionamiento del hombre; un espacio tendente a mejorar la sociedad y satisfacer el bien común a partir de esa vieja máxima que afirma: un país es lo que su gente es y, una empresa, lo que sus recursos humanos son.

Para las empresas que se presentan al siglo XXI y para todos aquéllos interesados en promover la eficacia empresarial y el desarrollo humano, el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad: pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social (Benedicto XVI, 2009:35). En esto consiste su principal fuerza y activo: ¡el capital intelectual!

2. El Trabajo: vocación humana por excelencia

Quienquiera que vea en su ocupación tan sólo un medio para ganar dinero, la degrada; pero aquél que ve en ella un servicio a la humanidad, ennoblece su trabajo y a sí mismo (Stewart, 1998:21).

La empresa es el lugar donde se perfecciona el hombre y, el trabajo, el vehículo adecuado para tal fin. Todo individuo logra su perfeccionamiento en virtud de que la acción de trabajar significa cumplir con su vocación; de que el trabajo es fuente de sustento; de que permite la relación con las demás personas y representa la máxima oportunidad de servir. Si el trabajo es medio de perfección personal y medio necesario para el bien común, es deber de todo hombre que se precie de serlo, trabajar; logrando además con ello, ejercer plenamente el derecho que tiene al trabajo, participando activamente en la ordenación de la vida social (Fernández, 2000:204).

Resulta de verdadero interés mencionar a Karl Marx, quien ha dejado huella en la historia del hombre por sus pensamientos e ideas y que, refiriéndose al trabajo, afirmó en 1844 (Marx, 1932: vol. 3): “supongamos que produjéramos como seres humanos: en su producción cada uno confirmaría a la vez a sí mismo y al otro. 1º) En mi opinión realizaría mi individualidad, mi peculiaridad. Al trabajar gozaría una manifestación individual de mi vida, y al contemplar el objeto producido me alegraría de reconocer mi propia personalidad como una potencia actualizada, como algo que se podría ver y coger, algo concreto y nada incierto. 2º) El uso y goce que obtendrías de mi producto me proporcionaría la inmediata y espiritual alegría de satisfacer por mi propio trabajo una necesidad humana y de procurar a otro el objeto que necesita. 3º) Tendría conciencia de ser el mediador entre tu y el género humano, de ser experimentado y reconocido por ti como un complemento de tu propio ser y como una parte indispensable de ti mismo, de estar recibido en tu espíritu y tu amor. 4º) Al aprovechar lo que produce, me harías experimentar la alegría de cumplir tu vida por cumplimiento de la mía, y de confirmar así en mi trabajo mi verdadera naturaleza, es decir, mi sociabilidad humana. Nuestras producciones serían tanto espejos donde nuestros seres irradian unos hacia otros”.

Una de las características más sobresalientes del trabajo consiste en ser el modo de expresión de la posición que el hombre logra en su vida, la manifestación colosal de su servicio a la sociedad, el elemento que le permite convertirse en miembro partícipe del desarrollo social y cultural.

El trabajo es la manera en la que el hombre aprovecha el talento —propio y ajeno—, para el logro de diversos objetivos. A través del trabajo, el hombre logra —mediante su capacidad de socialización—, la satisfacción de sus deseos y de su orientación vocacional, al ubicar a ambos en su dimensión temporal. Éste sería, en un último término, el significado trascendental del trabajo: la esencia del sentido de su existir.

Sin embargo, la evidencia del mundo laboral contemporáneo, indica que el ejercicio profesional del hombre está sujeto a la relación de quien aporta los recursos para producir y de quien aporta el trabajo para lograr el proceso económico. Lo que provoca, ineludiblemente, que el hombre sea considerado como una pieza más de la cadena de producción, como un activo o un costo y, ello, independientemente del tipo de organización en que labore.

Por otra parte, —la complicada estructura del mundo organizacional del siglo XXI—, ha provocado que el trabajador —consciente de su posición como elemento prioritario de las organizaciones—, se haya convertido en dueño de su saber y promotor del mismo como recurso de inversión. Ello con el fin de alcanzar una posición ventajosa sobre sus competidores. Concedor de haberse convertido en un trabajador del conocimiento, cada empleado de la empresa pone al servicio de ésta habilidades, destrezas, comportamientos, esfuerzo y tiempo; y lo hace no como subordinado sino como propietario.

Como el mundo laboral de hoy se abre paso a la administración del conocimiento, los directivos —so pena de correr el riesgo de no alcanzar el éxito de sus organizaciones—, se enfrentan al imperativo de conocer y reconocer en su personal el activo que hace funcionar a sus activos; es

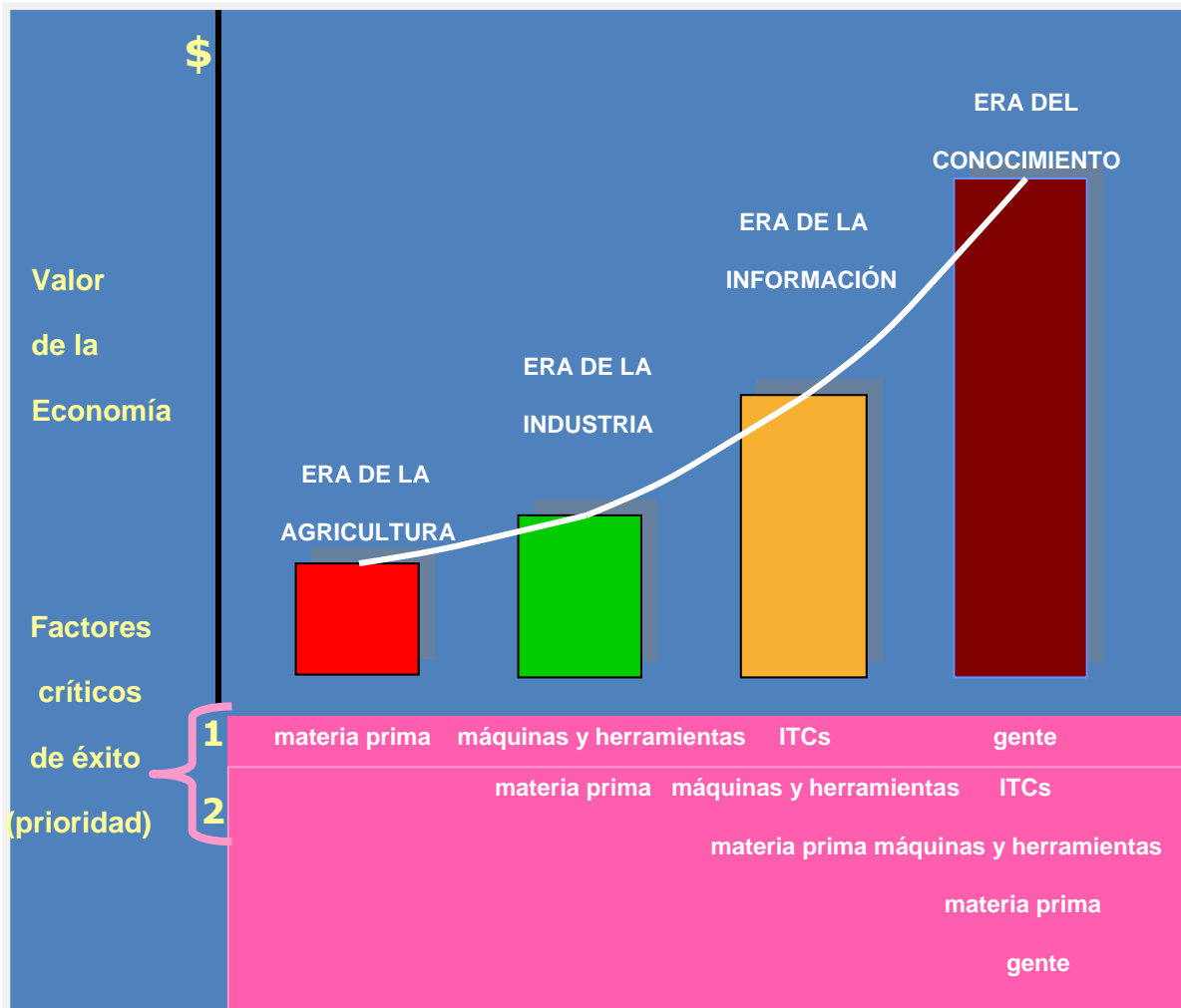
decir, las empresas que pretendan alcanzar el éxito lo harán funcionando como organizaciones que “aprendan y que apliquen conocimientos, al conocimiento”.

3. El conocimiento

Desde el ocaso del siglo XX y como acción distintiva del siglo XXI, se insiste en llevar a cabo, más allá de la teoría, la conocida máxima: “en esta empresa, su gente es lo más importante”. Se desea revertir la idea de que la dignidad del trabajo sea ensalzada únicamente de modo conceptual, se pretende integrar una noción holística e innovadora en el arte de conducir a las empresas hasta entender el modo más adecuado de satisfacer las necesidades de clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno, etc. en otras palabras: de satisfacer las necesidades del bien común.

La economía actual exige, como premisa en la búsqueda de su desarrollo y crecimiento sostenible, que los productos y servicios sean revestidos con un valor agregado, resultado directo de la intervención intelectual y del conocimiento del hombre. En los albores de la era de la creatividad, de la información y del conocimiento, sólo las empresas que mantengan a los individuos capaces de implementar dichas cualidades tendrán oportunidad de sobrevivir en el mercado.

LO QUE LA GENTE HACE CON LO QUE SABE



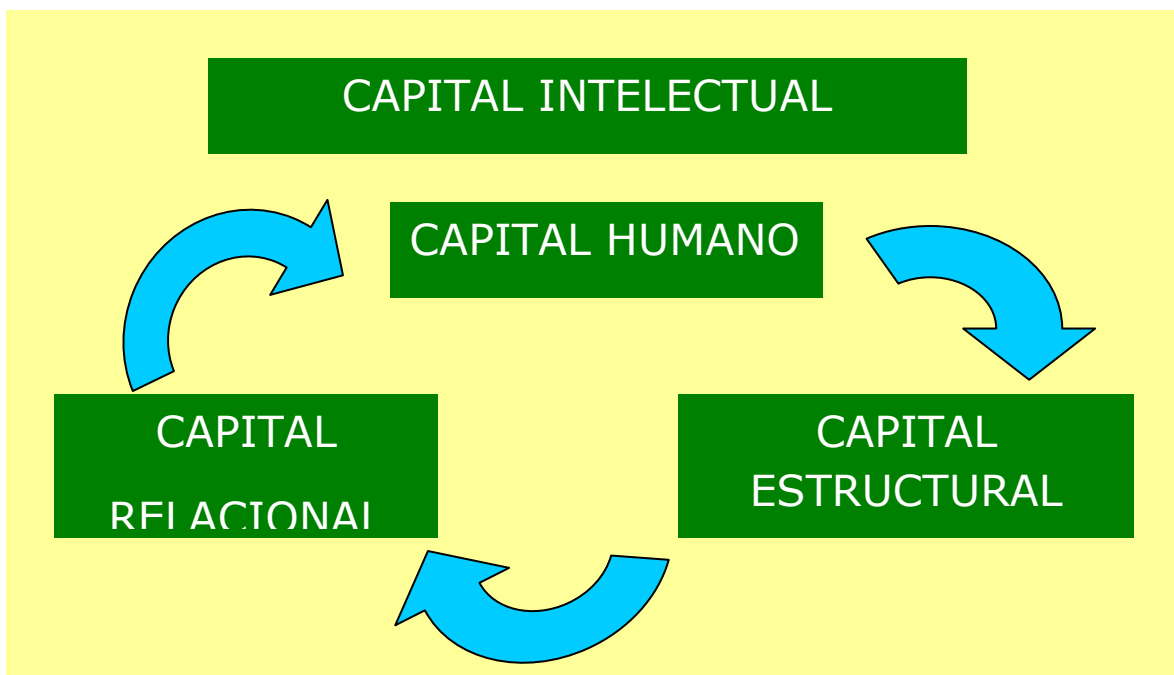
Fuente: centro de estudios estratégicos. ITESM, 2004

4. El capital intelectual

La dirección empresarial ha pasado de argumentar sobre la importancia de los inversionistas y financieros, a hacerlo sobre el valor de los clientes y de aquellos que trabajan en la empresa. De expresiones como: “la gente es nuestro principal activo” y “la empresa vale por lo que su gente sabe, cuando lo que sabe lo aplica con efectividad”, surgió el reconocimiento a la administración del conocimiento y al desarrollo de un discurso innovador relativo al capital intelectual.

La economía actual exige, como premisa en la búsqueda de su desarrollo y crecimiento sostenible, que los productos y servicios sean revestidos con un valor agregado, resultado directo de la intervención intelectual y del conocimiento del hombre. En los albores de la era de la creatividad, de la información y del conocimiento, sólo las empresas que mantengan a los individuos capaces de implementar dichas cualidades tendrán oportunidad de sobrevivir en el mercado.

El capital intelectual se compone de tres elementos substanciales, a saber: capital humano, capital estructural y capital relacional.



- Capital humano

Está representado por la participación de las personas en la organización; éstas son portadoras y dueñas de sus ideas, conocimientos, habilidades y experiencias que ponen al servicio de la organización. El capital humano es la base de la existencia de los otros dos tipos de capital.

- Capital estructural

Está representado por el conocimiento de las personas, convertido en los procesos internos y tecnologías de la organización. Al recoger el conocimiento de las personas, sistematizarlo e internalizarlo, cada empresa se apropia de estos procesos y tecnologías, es decir, del capital intelectual.

- Capital relacional

En cuanto que el trabajo de toda organización es dirigido hacia fuera de ella —a los clientes o usuarios de los bienes y/o servicios que proporciona—, el capital relacional está representado por las relaciones con los clientes y proveedores, así como con los diferentes grupos de interés que participan con la organización.

4.1 . La economía del conocimiento

Las empresas venden algo más que el producto o el servicio, es decir, un agregado representado por diversos elementos que el comprador asimila o percibe; esto es lo que las diferencia de sus competidores, lo que las vuelve más atractivas al consumidor: venden su experiencia y su saber hacer, venden conocimiento.

El éxito de las empresas radica en tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que las distinga en los ámbitos comerciales con base en la seguridad de saber cuáles son las necesidades que pueden satisfacer, en su capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y

en saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente hasta lograr que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

La economía del conocimiento, es una economía en la cual el conocimiento se crea, adquiere, transmite y utiliza con mayor efectividad por los individuos, las organizaciones y las comunidades para promover el desarrollo económico y social (World Bank Institute, 2003). El éxito en la economía del conocimiento, dice Peter Drucker, llega a quienes se conocen a sí mismos, sus fortalezas, sus valores y el modo en el que mejor se desempeñan.

El desarrollo de la economía del conocimiento se logra de distintas maneras: aplicando nuevos conocimientos a la creación de nuevos productos o mediante la introducción de productos innovadores a nuevos mercados.

En el caso de México, existe una mayor atención a utilizar el conocimiento en los estados del noreste de la república, en comparación con su evolución en el sureste. Cuestión que está directamente relacionada con el crecimiento económico de los estados por regiones.

Se advierte un muy alto grado de desarrollo en los estados de Nuevo León y en el Distrito Federal, con índices del 7.63 y 7.50 respectivamente; tras ellos siguen los estados de Baja California, Jalisco, Querétaro, Sonora, Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas y Aguascalientes, que registran un alto grado de desarrollo, con índices que van del 6.85 al 6.00. Mientras, en los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca, el grado de desarrollo es muy bajo, con índices del 2.68, 2.26 y 1.86 respectivamente.

Para el Distrito Federal, en el Corredor Sur-Poniente de la Ciudad de México, el conocimiento ha hecho aportes importantes en diferentes sectores: medios de comunicación masiva, mecatrónica y diseño de prototipos, servicios de salud, biomedicina, industria farmacéutica, banca y servicios

financieros, diseño industrial, tecnologías de la información y las comunicaciones, son algunos de los más importantes (ITESM, 2005).

Con un gran interés de respaldar al conocimiento como factor de generación de riqueza y como motor de desarrollo, el Estado de Chihuahua anunció la creación de la ciudad del conocimiento, hasta ahora un proyecto único en el país. Este complejo universitario albergará, además del nuevo campus de la UACJ, extensiones de la Universidad Nacional Autónoma de México, del Instituto Politécnico Nacional, del Tec Milenio, del Tecnológico de Juárez y de la Universidad Autónoma de Chihuahua, así como un plantel del Colegio de Bachilleres (Reyes, 28 de Agosto del 2009:pp. 1ª, 1B y 5B).



Índice estatal de la economía basada en el conocimiento en México

5. Desempeño de las personas con talento

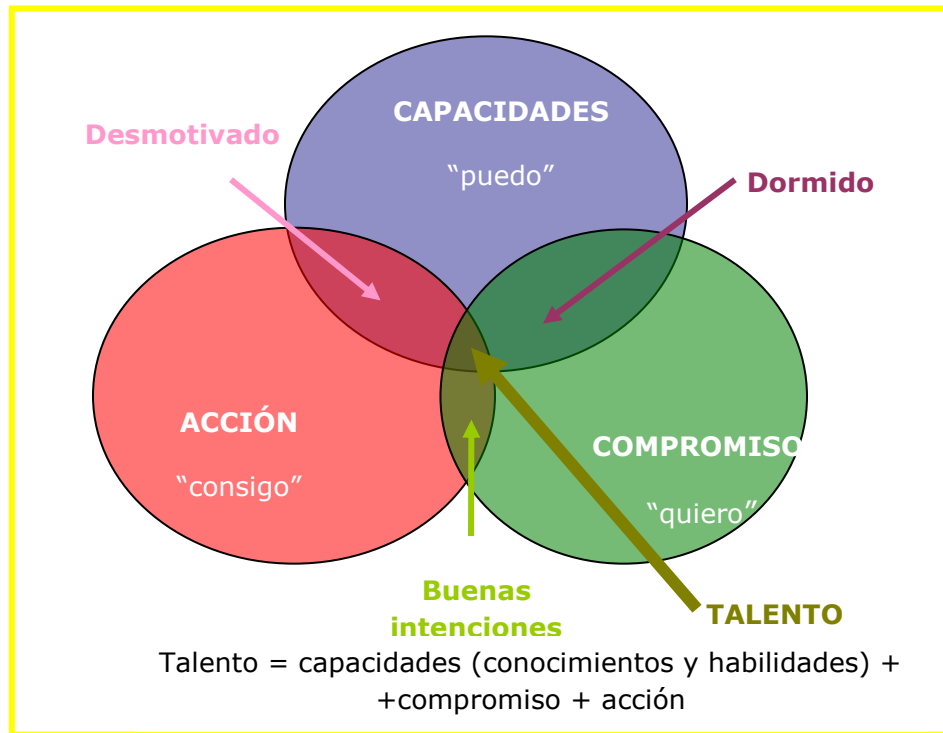
El hablar del trabajador del conocimiento es un hecho necesario. Es primordial conocer algunas líneas básicas respecto a ese punto: reconocer que es el activo más importante de toda organización; la conciencia que tiene la dirección de invertir en su gente so pena de no sobrevivir en el futuro; de saber de sus competencias y que, gracias a ellas, a este trabajador profesional se le evalúa y califica por los resultados obtenidos para la organización. Es menester hablar ahora de aquello que mueve al trabajador a hacer lo que él desea y, además, es importante y necesario para la empresa. Más aún, igual de importante es hablar de cómo lograr que el individuo haga lo que hace porque quiere hacerlo y no porque la empresa quiera que lo haga. Esta última premisa es el punto de partida para que los empleados entiendan que trabajan para una empresa cuya dirección se centra en las personas con talento; personas que abundan en conocimientos, experiencia y habilidades.

Y en este orden de ideas, el talento para manifestarse requiere de tres componentes principales: capacidades, compromiso y acción. En cuanto a las capacidades, éstas se refieren a los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

El compromiso se fundamenta en el involucramiento total; el compromiso es el motor para que la persona aporte todo lo que tiene y permanezca en la empresa.

El logro de los sueños, aspiraciones u objetivos, además de la capacidad y el compromiso, reside en la acción, requisito indispensable para alcanzar los fines organizacionales y personales. Hoy en día, la acción significa velocidad puesta en práctica en el momento adecuado; promueve la innovación constante y facilita el posicionarse en primera línea antes que otro.

LOS COMPONENTES DEL TALENTO



Fuente: Jericó, P. La nueva gestión del talento. Ed. Prentice Hall. España, p. 76

La eficacia del talento estriba en la convergencia simultánea de los tres componentes, ya que si falta alguno de ellos, no se alcanzan los resultados superiores planteados y, en ese sentido, no se puede entender como talento.

Si la persona se compromete y actúa sin contar con las capacidades necesarias la probabilidad de alcanzar los resultados es mínima. Si tiene las capacidades y actúa en el momento en que lo debe hacer pero sin comprometerse con la empresa, es probable que alcance algún resultado. Justamente, si al individuo el trabajo realizado no le significa ningún valor intrínseco le impedirá innovar o proponer cosas que tengan un alcance mayor a las deseadas por su jefe. Por otra parte, cuando la persona tiene capacidades y se compromete, pero actúa después del momento exigido, tampoco alcanzará los resultados esperados, debido a que alguien se le ha podido adelantar.

Lo que impulsa a la acción al individuo es la motivación; es ese algo interno, propio, personal; es la explicación del por qué se hace aquello que se hace, es el motivo del actuar de la persona y motivo significa —y no casualmente—, *raison, reason, ratio* (Pieper, 1979:172). La motivación surge del interior del individuo e impregna todas sus actividades; depende de cada persona y es totalmente variable, ya que se relaciona con numerosos factores. Esto indica que es imposible pretender actuar directamente sobre ella ya que, en esencia, la motivación depende del umbral personal como individuo único.

El trabajador del conocimiento, por cuanto sabe o encuentra el porqué de su actuar, de su motivación, es consciente de lo que vale, de modo que, aunque no esperara tener un trabajo vitalicio, si espera trabajar siempre. Y es por ello que este tipo de trabajadores demandan —más allá de compensaciones, bonos y buenas recompensas monetarias—, oportunidades, reales y verdaderas, de crecimiento profesional y satisfacción personal. La importancia de este hecho lleva a los directivos a pensar en el perjuicio que sus talentos pueden causar a la organización si deciden abandonarla. Si eso llegara a suceder, la compañía perdería algo más que un simple empleado; perdería la red informal de contactos que el trabajador ha tejido a su alrededor y, por ende, tendría que enfrentar la posibilidad de perder aquellos clientes que consideren que su relación se produce con el empleado en cuestión y no con la empresa (Tissen, 2000:188).

Las empresas en la actualidad, están ciertas que la nueva generación de trabajadores del conocimiento encuentra su motivación en oportunidades para expresarse y en el desarrollo de su carrera. El juego es ahora motivar a las personas a hacer algo más que su trabajo, a lograr el compromiso del profesional.

Las personas se comprometen con la organización como resultado de sus motivaciones de pertenencia y de su aporte a la creación de valor; el trabajo que realizan significa esfuerzo y se identifica con su vocación profesional; además, sienten orgullo de trabajar para esa empresa.

Se puede decir, entonces, que la motivación estudia por qué las personas hacen las cosas que hacen, sus deseos, necesidades, valores, metas, emociones, logros y acciones (Tissen, 2000:190).

La motivación individual es mayor cuando se producen las circunstancias siguientes: (Tissen, 2000:190).

- Cuando un individuo cree que está haciendo algo que le llevará a un resultado específico (expectativa realización-resultado).
- Cuando un individuo siente que el resultado es apetecible.
- Cuando un individuo cree que el nivel de resultados deseado es posible (expectativa esfuerzo-resultado).

Los cuatro motivadores claves que ha identificado Tampoe, son: (Tissen, 2000:190).

- Crecimiento personal: la oportunidad para que los individuos desarrollen todo su potencial.
 - Autonomía funcional: un entorno laboral en el que los trabajadores del conocimiento pueden llevar a cabo las tareas que se les han encomendado dentro de los límites de la dirección estratégica y los índices de autocontrol.
 - Realización de las tareas: la posibilidad de producir trabajo con un estándar y una calidad de la que el individuo pueda estar orgulloso.
 - Dinero: obtener unos ingresos que representen la justa recompensa por la contribución realizada y que permitan a los empleados participar en la riqueza que han creado. Los sistemas de primas de incentivos dirigidos al éxito de la compañía pueden ser útiles, pero deben referirse a los resultados personales.
-

De lo dicho en párrafos anteriores se desprende que ha ocurrido un cambio en la perspectiva de la motivación: el pago, e incluso una bonificación extra por méritos, han dejado de ser la fuerza conductora de la nueva clase del trabajador del conocimiento. Su motivación recae en tres áreas: las oportunidades de realizar un trabajo significativo y el interés de la empresa, junto con un reparto justo de los beneficios.

La combinación de estas áreas permite a la empresa motivar con éxito a los trabajadores del conocimiento para: (Tissen, 2000:192).

- Mostrar su compromiso con la organización. Un compromiso que puede cubrir tres amplios temas: subrayar una orientación efectiva hacia la organización; reconocer los costos que implica abandonar la organización (pérdidas de capital humano); y respaldar una obligación moral de permanecer en la organización.
 - Añadir vitalidad a sus esfuerzos. Esto distingue a los fuertes de los débiles. Nadie puede renovar una compañía sin revitalizar a su personal y sus sistemas, lo que puede implementarse explorando nuevas oportunidades.
 - Sobrepassar los objetivos de resultados. Resultados = capacidad x motivación. Una gran motivación pero poca capacidad, no conducirán a grandes resultados. Sin embargo, los objetivos de resultados pueden sobrepassarse añadiendo más valor a la organización, utilizando de forma efectiva los recursos disponibles y potenciando la sinergia de grupo.
 - El significado integra las otras fuerzas dinamizadoras. El individuo da significado a sus experiencias, sea consciente de ello o no. El significado debe dar esperanzas para que se realice el proceso de la motivación: en caso contrario, es imposible fomentar la motivación.
 - El pago es la recompensa financiera que refleja que los “socios” que más contribuyen a los resultados de la organización obtienen la mayor parte de lo que la organización tiene que compartir.
 - Mostrar preocupación por las personas es una actividad de los directivos y ni su importancia y ni su eficacia pueden sobrevalorarse.
-

6. Administración del conocimiento

El conocimiento existe en la mente de las personas; ellas lo transmiten utilizando el lenguaje y, además, pueden codificarlo y establecerlo en bases de datos, documentos, etc., la administración del conocimiento pretende trabajar con lo que saben las personas de una organización.

El aprehender, el poseer conocimiento y transmitirlo, conduce a dos tipos de conocimiento: conocimiento tácito y conocimiento explícito.

El conocimiento tácito se identifica con el conocimiento personal. Son las ideas, intuiciones y habilidades que determinan la conducta de los individuos: el conocimiento explícito es el conocimiento expresado, transmitido y compartido en forma de procedimientos, fórmulas, principios universales; es una experiencia que puede ser compartida a través de un lenguaje formal. Esta clasificación plantea a la organización el reto de convertir el conocimiento que las personas tienen, en conocimiento que la organización pueda hacer suyo, para estar en condiciones de incorporar inteligencia y conocimiento a los productos y/o servicios que comercializa.

CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO Y TÁCITO

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	CONOCIMIENTO TÁCITO
<ul style="list-style-type: none">• Hechos, interpretaciones, ideas, procesos, métodos y técnicas que pueden ser escritos o comunicados a través de palabras, símbolos, imágenes, sonido, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Modelos mentales desarrollados por individuos.• Pensamiento, intuición.• Capacidades y know-how adquiridos a través de la experiencia práctica.

<ul style="list-style-type: none"> • Deriva por conversión del conocimiento tácito. • Proporciona un lenguaje y entorno comunes a personas que trabajan en grupo y comparten experiencias y conocimiento. • Almacenamiento en “herramientas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo puede ser creado por los propios individuos. • Difícil de formalizar y comunicar. • “Almacenado” en la cabeza de cada individuo.
--	---

Fuente: Gallego, D. y Ongallo, C. Conocimiento y gestión. Ed. Pearson, España, p. 104

La empresa tiene en la gestión del conocimiento —entendida como el proceso de capturar, compartir y sustentar la experiencia colectiva de la compañía—, (Botkin, 2001:56) el recurso para identificar, adquirir, desarrollar, resolver, usar, almacenar y participar del conocimiento de manera efectiva para transformar y compartir los conocimientos tácitos y explícitos; además, fomentar la necesidad y capacidad de innovación utilizando el saber de las personas.

La finalidad de la administración del conocimiento consiste en permitir a las empresas saber qué saben y aplicar tales conocimientos a la mejora, tanto de su funcionamiento interno, como de sus relaciones con el exterior.

7. Atisbando el futuro del capital intelectual

El mundo de los negocios ha cambiado en su manera de ser dirigidos. De estar en un entorno empresarial estable y predecible, como lo fue a principios del siglo XX a un entorno de cambios rápidos.

El surgimiento del capital intelectual, ante las condiciones prevalecientes del mercado actual, presume una importancia grande para la sociedad y para la empresa que se ha de desarrollar. La

visión de la innovación como creadora de valor es idea clara de la conveniencia de las empresas a tomar decisiones orientadas al ser humano, que como se ha dicho, es el autor, centro y fin de toda actividad económico-social.

REFERENCIAS

AMIDON, D. M. SKYRME, D. J. (1997). *Creating the knowledge-based Business*. London England. Business Intelligence, Inc.

Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Granica, Argentina.

BENEDICTO XVI. (2009). *Carta encíclica caritas in veritate*. Documentos pontificios. Librería parroquial, México.

Cerro, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales de los directivos*. EUNSA, España.

Casado, J.M. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Prentice hall, España.

Dessler, G., Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson. Educación, México.

Drucker, P. F. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Norma, Colombia.

Drucker, P. F. (2005). *No son empleados, son personas*. Harvard Business review. Noviembre 141-148

Edvinson, L., Malone, S. (2004). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Norma, Colombia.

Fernández, A. B. (2000). *Ética de la dirección. Una decisión con libertad*. Granica, México.

Heras, J. (2001). *Alicia en la sociedad del conocimiento*. Díaz de santos, España.

Llano, C. (2010). *Ser del hombre y hacer de la organización*. Ediciones Ruz, México.

Melendo, T. (1992). *La dignidad del trabajo*. Rialp, España.

Pieper, J. (1979). *Filosofía medieval y mundo moderno*. Rialp, España.

Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Díaz de santos, España.

Silva, C. J. M. (2003). *Meditaciones sobre el trabajo*. Facultad de contaduría y administración, México.

Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Paidós, España.

