



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

UNIVERSIDAD LIBRE

4º. SIMPOSIO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Título de la ponencia

EL CAPITAL INTELECTUAL, EL CONOCIMIENTO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES

Autor

Juan Manuel Larios Prado

Universidad Nacional Autónoma de México



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

EL CAPITAL INTELECTUAL, EL CONOCIMIENTO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Resumen

El hombre nace, crece, se desarrolla y muere en una organización. Esta es la realidad que el ser humano vive hoy día. Y es en las empresas, invento fantástico del hombre del siglo XX, donde se recrea y se realiza toda actividad humana.

La empresa es el lugar, el habitat en el que el ser humano puede perfeccionarse y es el trabajo, ejercicio propio de la vocación humana y manifestación expresa de la libertad del hombre, el medio perfecto para que toda persona alcance su realización como individuo, como profesional y adquiera sentido su quehacer cotidiano laboral. La presencia del hombre en la empresa hace que la práctica de la administración se convierta en un arte, en virtud de que es un arte la dirección del trabajo y talento humanos.

Ya desde las civilizaciones primitivas se reconoce la participación y valía del talento del hombre en el hacer de las cosas. Baste una mirada a las construcciones antiguas para corroborar esto.

Es desde entonces y hasta nuestros días que el trabajo del hombre es el elemento que verdaderamente agrega valor a lo que se produce. En el desarrollo de las empresas y crecimiento de los países, el talento del hombre se convierte en la respuesta adecuada a la búsqueda por una mayor productividad y competitividad.

El talento del hombre descansa en el conocimiento; conocimiento que es además, el único activo que posee el ser humano. Este activo es el que se pone al servicio de la organización, para que ésta a su vez lo haga llegar a la comunidad a la que sirve, a sus clientes, en la forma de productos o servicios.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El conocimiento, esencia del capital intelectual, es para las empresas y organizaciones que compiten en el mundo globalizado del siglo XXI, el recurso capaz de generar verdadera riqueza organizacional, por encima de los recursos materiales: tierra, capital, maquinaria, etc.

Palabras clave: conocimiento, productividad, capital intelectual.

THE INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE AND EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONS

ABSTRACT

A human being is born, then grows up, develops and finally dies in an organization. This is the reality that people are experiencing today. And it is in enterprises – human fantastic invention of the twentieth century- where all human creative activity takes place.

Enterprises are the habitat in which human beings can develop to become perfect. Work is an activity of human vocation, an explicit manifestation of human beings' freedom. It is the perfect means through which any person will attain their realization as an individual, as a professional and it gives them a sense to their everyday activity on the work level. Human presence in an organization makes of the administration practice an art because management of human work and talent is an art.

Ever since primitive civilizations began human participation and talent value in doing things can be identified. You only have to take a look at antique constructions as proof of that.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

From then to the present time human work is an element that has truly added value to what is being produced. In the development and growth of countries organizations, the use and application of human talent represents the right answer to the search for greater productivity and competitiveness

Human talent relies on knowledge, which is besides the only asset human beings possess. Human beings offer this asset to organizations and they in turn offer it to the community they serve -their customers- in the form of products or services.

For the organizations that compete in our globalized world in the twenty-first century, knowledge -the essence of intellectual capital- is the resource that is capable of generating true organizational richness and goes beyond material resources such as the land, capital, machinery, etcetera.

Key words: intellectual capital, administration of knowledge, productivity.

Introducción

El hombre, verdadero factor de
generación de riqueza organizacional

El siglo XXI, ya encaminado en su tercer lustro, ha puesto de manifiesto el entorno complejo en el que se mueven y continuarán moviéndose las organizaciones en su afán de conseguir cada vez, cotas más altas de eficacia y productividad, de alcanzar niveles de perfeccionamiento humano que las lleve a mejorar socialmente y que las excite a suministrar productos y prestar servicios que causen un bienestar común.

El cambio es lo único que permanece constante. La economía de hoy es absolutamente diferente a la economía de ayer; de la era industrial pasamos a la era de la información. Las fuentes de riqueza en esta era de transición, se significan en los elementos materiales, equipos, recursos naturales, capital. La era de la cual



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

somos protagonistas, tiene en el conocimiento su verdadera riqueza, se vende y se compra conocimiento; los bienes que crean riqueza en las organizaciones, son los representados por los bienes intelectuales

El fenómeno de la globalización en el que hoy se vive, representa el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, significa también la globalización del conocimiento; es un mundo en el que las circunstancias de tiempo y lugar pierden significado, en el que es prácticamente imposible conocer todos los productos que concurren en el mercado, la amplia gama y diversidad existentes o las tecnologías de producción.

Es en este contexto que aparece el conocimiento organizacional como fuente inagotable de incrementar el valor de un producto o servicio. La manera eficaz de lograr este incremento, es agregando un componente: el conocimiento. Este valioso componente se convierte en un factor estratégico clave para las organizaciones al lograr la satisfacción de sus clientes. La dirección de la empresa es la responsable de lograr que el conocimiento rinda sus frutos en la generación de valor agregado y en consecuencia de lograr una mayor riqueza organizacional.

La utilización y aplicación eficaz del conocimiento en la empresa requiere la declaración de dos elementos constitutivos que le son comunes y necesarios para su operación adecuada: ¡está formada por personas y vende conocimiento!

1. Planteamiento del problema

El fin del siglo XX fue testigo del advenimiento de una corriente de pensamiento empresarial en el que la dirección de las organizaciones pasó de argumentar sobre la importancia de los inversionistas y financieros, a hacerlo sobre el valor de los clientes y de quienes 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



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

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 utilización óptima por parte de la empresa de su capital intelectual, hace que el valor de la empresa no se mida por el valor de sus bienes tangibles -su equipo, su maquinaria, etc.-, sino por sus recursos intangibles, por sus activos intelectuales y en su capacidad para convertirlos en beneficios.

La riqueza... fluye directamente de la innovación, no de la optimización, es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino aprovechando de forma imperfecta lo desconocido (Kelly en Tissen, Andriessen, Lakanne, 2006: 6).

Una manera de apreciar el verdadero valor de una empresa, consiste en precisar la diferencia entre el valor de mercado y el valor de los activos tangibles. Esta diferencia es el valor que el mercado otorga al capital intelectual de la empresa y a su capacidad para aumentarlo dentro de su propio mercado.

2. Capital intelectual

El capital intelectual, factor medular de generación de riqueza organizacional, está formado por tres elementos que le son fundamentales: capital humano, capital estructural y capital cliente o relacional.

El capital humano está representado por el conocimiento, la experiencia, las habilidades que las personas tienen o han desarrollado, representa su propio activo y lo hacen valioso para la organización. Se refiere a su nivel de satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Uno de los retos para el director de empresa, es lograr que el capital humano, las personas que hacen el trabajo en las organizaciones, se decidan a compartir lo que saben con sus compañeros en la empresa y pongan su talento al servicio de los clientes y de la sociedad en su conjunto. El ingrediente por el cual una persona quiera o se decida a adquirir el compromiso de compartir su saber hacer y su saber cómo hacerlo, es la actitud. La actitud reside en la voluntad personal de querer hacer aquello que tiene que hacer, por su voluntad de querer hacerlo y no porque tiene que hacerlo, y que tiene como destinatario final al cliente.

Entre las finalidades que tiene la empresa, además de la generación de riqueza para los integrantes de la misma y de la comunidad a la que sirve, está la de crear riqueza que se pueda distribuir equitativamente para la satisfacción de necesidades personales y sociales. Es el capital humano, al querer hacer lo que se tiene que hacer, el que tiene la capacidad de cumplir con esa satisfacción demandada, al agregar a sus productos o servicios, valor que hace la diferencia para que los clientes prefieran consumir los productos o servicios de una empresa y no de otra. El capital estructural se refiere al conocimiento que la persona –capital humano- ha dejado en la empresa y está representado por todos los manuales, procesos, procedimientos que están escritos y documentados, de manera tal, que si una persona se retira de la empresa, el conocimiento se queda en ésta y ya forma parte de su activo, de su propio capital. El capital estructural es el vínculo entre el capital humano y el capital cliente, es el que logra la armonía entre todos los elementos del capital intelectual.

El capital cliente o relacional hace referencia a la aplicación del conocimiento y a la capacidad que la empresa tiene de relacionarse eficazmente con su entorno. Es en el capital cliente donde se manifiesta la efectividad de la empresa, por cuanto que es la respuesta hacia lo adecuado de los productos adquiridos o servicios demandados. Este capital está representado por las relaciones que tiene la empresa con clientes y proveedores, así como con los diferentes grupos de interés que participan con la organización.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El capital intelectual -en donde se observan los resultados tangibles, después de haber administrado los factores intangibles-, es el recurso capaz de conferir a la empresa su ventaja competitiva en el mercado, siendo el conocimiento su elemento clave para producir bienes o prestar servicios de mayor valor, ya que constituye su fuente real de beneficios futuros (Larios, 2010: 156).

3. Factores comunes en la organizaciones

3.1 Las personas -el trabajador del conocimiento-

El hombre, verdadero factor de generación de riqueza organizacional y elemento común en la constitución y operación de la empresa. Son las personas los autores y protagonistas del cambio y quehacer en la organización. El aumento de la productividad, como uno de los índices de la buena marcha de las empresas, proviene directamente de la aplicación y difusión del conocimiento, que se traduce en una mejora de la calidad de vida de las personas y de la sociedad.

En la medida en que el ser humano, poseedor de saber qué hacer y cómo hacerlo, se decida a compartir su conocimiento en su labor cotidiana, aparece la oportunidad magnífica de transformar este saber individual en un saber social, de cambiarlo en el capital intelectual de la organización, de convertir ese conocimiento en beneficios para la empresa y para la sociedad.

Los países y las empresas –tanto del mundo desarrollado como de aquéllos que están en vías de alcanzar el desarrollo-, han reconocido en el talento humano el motor de la innovación y la ventaja competitiva sostenible. Los trabajadores del conocimiento son todas las personas que laboran en una empresa e incluye a todas las empresas y organizaciones y sectores de la economía.

La unidad básica de generación del conocimiento es la persona; por ello, la orientación central de las empresas para con estos profesionales consiste en



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

procesar un saber hacer de alto nivel de desempeño que se encuentre actualizado con respecto a los aspectos empresariales y reubicarlo en la organización para constituirlo en el verdadero factor de desarrollo (Larios, 2010: 107)

Desde esta perspectiva, las empresas basan su éxito en la conducta del personal que tiene como lema: “promesas cumplidas”. Esto significa que la empresa, por conducto de su personal, cumple en la fecha acordada con el cliente y se hace de manera que el trabajo intelectual –planear, supervisar, evaluar-, forme parte fundamental de las responsabilidades del trabajador del conocimiento.

Los cambios habidos en la estructura de la actividad empresarial-laboral, se hacen presentes en la migración del trabajo manual al trabajo intelectual, de la manufactura a la mentefactura. La migración está personificada por los cambios que ha sufrido la naturaleza del trabajo al emigrar de trabajos de producción a trabajos de carácter técnico y profesional. (Stewart, 1998: 79).

El impacto de saber que las organizaciones se mueven alrededor del trabajador del conocimiento, implica un cambio en el enfoque de dirección. Al trabajador profesional se le evalúa por su saber, por sus resultados, no por las tareas que hace. La empresa requiere de un diseño organizacional en el que se enfatizan las tareas o actividades esencialmente humanas: intuir, juzgar, crear y relacionarse. Se busca una actitud de conocimiento que haga que los trabajadores se convenzan de que trabajan por y para sus propias carreras, de que su única responsabilidad es aprender y continuar aprendiendo (Tissen, Andriessen, Lekanne, 2000: 185) en beneficio propio, del grupo y de la organización.

La meta a lograr es el deseo de los individuos de compartir el conocimiento bajo la convicción de que la compañía y los propios trabajadores intelectuales, serán beneficiados. El mejor desempeño de las personas tiende a un incremento de la



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

productividad, la que puede darse con la difusión del conocimiento y es de esta difusión de donde procede la potenciación y la fuerza para alcanzar una mejora en el nivel de vida de las personas.

El esfuerzo y la actitud personal por poner a disposición de los demás lo que se ha aprendido en el diario hacer de la empresa, significa compartir el conocimiento. Las organizaciones tienen el desafío de generar un marco de cooperación que contribuya a que todos los empleados comuniquen su conocimiento, lo que implica que la empresa establezca medidas para atraer e identificar el talento, desarrollarlo y motivarlo, alineándolo con la estrategia, misión y valores, realizando acciones pertinentes que hagan posible retenerlo.

3.2 El conocimiento

El conocimiento, factor común en las organizaciones y motor del crecimiento y desarrollo de personas y empresas, es reconocido como la fuente real de beneficios futuros, citado en el capital intelectual. Las empresas del siglo XXI venden algo más que el producto o el servicio, es decir, venden 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, ¡venden conocimiento!

Es el capital intelectual que en su aplicación armoniosa de sus capitales constitutivos, propone la conversión del conocimiento en valor, donde las empresas pueden encontrar su ventaja competitiva que les asegure superioridad en el mercado y la preferencia de los consumidores hacia sus productos o servicios.

Es el conocimiento, cimiento esencial del capital intelectual, la verdadera causa de crecimiento de las personas, de las empresas y del desarrollo de los países; es el fulcro que sirve de apoyo a las organizaciones en su búsqueda de elementos que



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

las hagan atractivas para ser las preferidas por los consumidores y sujetos de inversión por la comunidad capitalista. Poner el conocimiento en acción, es darle dirección a la administración del conocimiento y orientar el esfuerzo de la dirección de la empresa por hacer productivas y competitivas sus organizaciones.

En el ámbito de las organizaciones y expresado en su propio lenguaje, el conocimiento es la información puesta al servicio productivo; es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. Con frecuencia, no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Davenport y Prusak, 2001: 6).

Ahora bien, si el conocimiento es lo que genera riqueza organizacional, es la empresa la que debe adquirir ese conocimiento para estar en condiciones de venderlo en la forma de productos y servicios. Esto quiere decir que la empresa necesita invertir en las personas, que son las que poseen el conocimiento, son las que provocan los cambios económicos, son quienes inciden en un mayor crecimiento basado en los grandes avances científicos y tecnológicos y estar alentados por las TIC. (Riesco, 2006: 32)

El conocimiento existe en la mente de cada individuo, que lo transmite a través del lenguaje, además de codificarlo y establecerlo en los diversos esquemas o formatos de información disponibles. En la aplicación del conocimiento, las empresas trabajan con lo que saben las personas y este saber es transmisible. En palabras de Bill Gates (Gallego y Ongallo, 2004: 15):

“Nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos los productos con base en la retroinformación, hasta que son los mejores. Todos los años nos retiramos unos días para ponernos a pensar a dónde va el mundo”



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

En países de la OCDE, por ejemplo, se observa que se gastan cada vez más recursos en la producción de conocimientos; la inversión en los llamados intangibles cada vez es más elevada. (Riesco, 2006: 32)

En virtud de que una economía que está basada en el conocimiento requiere nuevas habilidades y competencias, la calidad –formación académica- de los recursos humanos se convierte en un factor decisivo de crecimiento. (Riesco, 2006: 33).

3.2.1 El conocimiento del hombre

El ser humano goza de dos capacidades que le permiten actuar adecuadamente en el mundo que habita: inteligencia –capacidad de conocer y entender todo- y voluntad –capacidad de querer todo. Gracias a ellas el hombre conoce y quiere, la persona humana se hace dueña de sí misma y busca su trascendencia distinguiéndose, de este modo, de cualquier otro ser vivo. Es cómo a través del conocimiento intelectual, el hombre contempla la verdad y puede transformar la realidad y es a través de sus cualidades volitivas que siente el deseo de hacerlo.

Debido a su inteligencia y voluntad, el hombre posee una posición de privilegio en el cosmos, que detenta su superioridad sobre los demás seres, cuestiones que posibilitan hacer ciencia y desarrollar tecnología (Llano en Fernández, 2000: 5).

El hombre es dueño de cualidades –innatas o adquiridas-, completamente particulares: la técnica, la tradición, el progreso, la capacidad de pensar y la reflexión. La técnica le permite servirse de instrumentos producidos por él mismo. La tradición convierte al hombre en un ser progresivo capaz de aprender continuamente de lo vivido y experimentado por otros hombres anteriores a él. Ligada a ella se encuentra la capacidad humana de la comunicación asociada al uso secular del lenguaje. Tradición y lenguaje, permiten que el hombre –y con él la



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

sociedad-, creen y se recreen a partir de lo ya conocido, de lo vivido por sus antecesores; convierten a cada individuo en un ser inventivo.

La facultad de pensamiento, la capacidad de abstracción, de acceder a significados universales que abarquen objetos ideales y valores son, también, cualidades innatas del ser humano. Finalmente, su capacidad de reflexionar permite al hombre pensar en sí mismo, preguntarse quién es, de dónde viene, cuál es el sentido de su existencia y, derivado de ella, adquirir conciencia de su propia muerte, de su finitud. El conjunto todo de estas capacidades permite al hombre destacar sobre cualquier otro elemento de la naturaleza y adquirir la conciencia necesaria para enseñorearse de ella.

3.2.2 Desarrollo del conocimiento

Por lo que respecta al campo de las organizaciones humanas del siglo XXI, el concepto de conocimiento presenta dos vertientes: la primera, trata de conocer, saber, escudriñar la realidad que rodea a las personas y a las instituciones, sus contextos, sus circunstancias. Para ello, es preciso articular sistemas eficaces de captación de la realidad para la organización; la segunda, interpreta dicha realidad para tomar decisiones que mejoren la situación de partida. Es el equivalente a las cualidades humanas de memoria, imaginación, sentido común y estimativo (Gallego y Ongallo, 2004: 3).

En esta relación del conocimiento, se distinguen los elementos: datos, información, conocimiento. Thomas Davenport y Laurence Prusak parece que son los autores que han proporcionado las ideas más claras o precisas referentes a los conceptos antes citados.

Datos: Conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos. En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como registros estructurados o



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

transacciones. Las organizaciones requieren de la captura y almacenamiento de los datos para empezar a describir y definir su situación en el cumplimiento de sus objetivos.

Es conveniente siempre recordar dos situaciones: a) demasiados datos hace más difícil identificar y extraer sentido de los mismos; b) los datos sólo describen de manera parcial lo que sucede y no proporcionan juicio ni interpretación, ni permiten la toma de decisiones, condiciones éstas que los hacen carentes de sentido.

Los datos sirven para describir la configuración estadística de los fenómenos y constituyen la materia prima con la que se elabora la información.

Información: Son datos con estructura y constituye un mensaje, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible. El resultado de la información es la modificación de la conducta y el criterio de quien la recibe. Esto quiere decir, que es el receptor y no el emisor, quien califica al mensaje como información.

Los datos se convierten en información cuando se les añade sentido a través de varios métodos que comienzan con la letra “C”.

- Contextualizados: Se sabe para qué propósito fueron recolectados.
- Categorizados: Se conocen las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.
- Calculados: Los datos han sido analizados matemática o estadísticamente.
- Corregidos: Se han eliminado los datos erróneos.
- Condensados: Los datos han sido resumidos, son más concisos.

Existe información cuando se han ordenado los datos dándoles sentido y está disponible para su uso y aplicación, convirtiéndola en conocimiento.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Conocimiento: En la esfera de las organizaciones el conocimiento es la información puesta al servicio productivo; con frecuencia, no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

No obstante lo dicho líneas arriba, el hombre, en su afán por alcanzar la perfección en su ámbito laboral, no se conforma con el conocimiento y quiere desarrollar su sabiduría humana para comprender la esencia y el porqué de las cosas.

La meta última del conocimiento es alcanzar la verdad y por tanto el saber –la sabiduría, nivel superior al conocimiento-, tiene que ver con los principios, la introspección, la moral, los arquetipos, es elemento central para alcanzar la excelencia y dar respuesta positiva a las exigencias de las personas, los clientes y las empresas.

4. La eficacia organizacional en la era del capital intelectual y del conocimiento

Las empresas en su dinámica operacional, enmarcadas en la era de la globalización y de la hipercompetencia, requieren de “conocer el futuro” para competir con éxito en el mercado, alcanzando mayores niveles de crecimiento y desarrollo, más allá de lograr la mera supervivencia de la organización. La carencia de información afecta la confianza a la oferta eficaz de bienes y servicios y a la asignación de recursos para crear valor.

Este bien intangible, capital intelectual, viene a ser el recurso estratégico clave para la buena administración de las empresas. Lo que aporta la administración estratégica a la consecución del éxito empresarial se coloca en dos vertientes fundamentales: a) la teoría de los recursos y las capacidades y b) la creación de la ventaja competitiva.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Los recursos y las capacidades se significan por jugar un rol cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. La velocidad de cambio en los mercados a la que está sometida toda organización, requiere que la empresa maximice su capacidad de adaptación –flexibilidad organizacional- e identifique con precisión que necesidades quiere satisfacer. Una buena adaptación requiere basar la estrategia de la organización en los recursos y capacidades internos y no sólo comprender las fuerzas exógenas que inciden en la operación de la empresa.

La teoría de los recursos y las capacidades establece los niveles de agregación: mientras que los recursos son la unidad básica de análisis, las capacidades se generan a partir de la adecuada combinación y gestión de un conjunto de recursos (Valero y Lamoca, 2005: 58).

Los recursos se definen como el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa. Pueden ser de dos tipos: tangibles e intangibles (Navas y Guerras, 2002, en Valero y Lamoca, 2005: 58).

Los recursos tangibles –recursos físicos y financieros de la empresa-, son fáciles de identificar y valorar a través de la información contable. Los recursos intangibles son de naturaleza invisible, es decir, no se ven reflejados en la contabilidad debido a la dificultad de valorarlos. La importancia de administrarlos radica en descubrir la capacidad “de hacer” de la organización.

Los recursos intangibles se integran con base en la información y el conocimiento y distinguen los activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa (Valero y Lamoca, 2005: 59).

Los activos intangibles humanos son recursos aportados por los trabajadores a la empresa: conocimientos, destrezas, habilidades de razonamiento y de toma de decisiones que, en la jerga del capital intelectual, constituyen el capital humano. Los

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

activos intangibles no humanos, se configuran con los recursos tecnológicos – patentes, tecnologías, bases de datos- y organizativos –marca, imagen, red de relaciones- (Valero y Lamoca, 2005: 59).

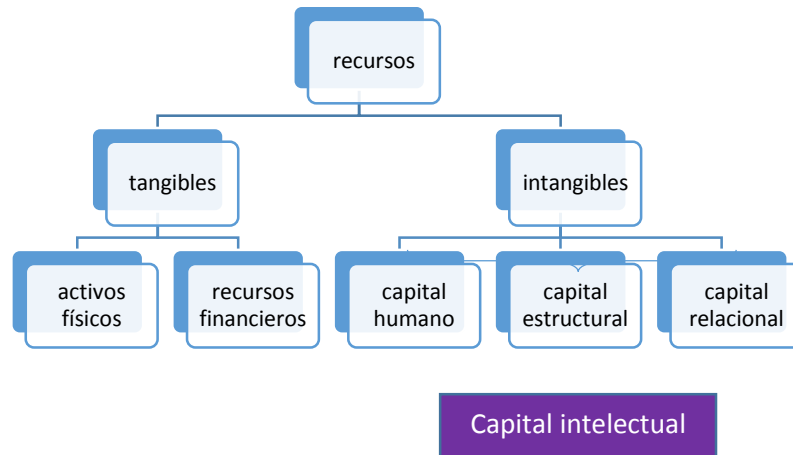
Armonizar estas ideas con la esencia del capital intelectual, significa ubicar los intangibles, humanos y no humanos, en una estructura más adecuada y que responda a las exigencias de una formulación adecuada de la estrategia empresarial. De esta manera, todos los intangibles quedan insertos en lo que es el concepto de capital intelectual. (Figura 1).

Respecto a sus capacidades, es conveniente recordar que la actividad productiva de una empresa requiere de la cooperación y coordinación de equipos de recursos, lo que permite definir la capacidad como la habilidad de una empresa para realizar una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos (Valero y Lamoca, 2005: 59) con el fin de realizar una actividad o resolver un problema, entendiendo que cada empresa tiene su forma particular de administrar sus recursos.

Figura 1: RELACIÓN ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: Viedma, J. La gestión del conocimiento y del capital intelectual. www.gestiondelconocimiento.com recuperado el 14 de Julio del 2010.

Sin embargo, disponer de recursos y capacidades no garantiza disfrutar de ventajas competitivas; es requisito que ambos elementos se identifiquen como distintivos de la empresa. Las características que hacen de los recursos y capacidades actividades diferentes, son cinco (Valero y Lamoca, 2005: 60):

- Valor: Contribuye de manera significativa a aumentar el valor del producto final.
- Escasez: No estar disponible para todos los competidores.
- Imitabilidad: Si algunos recursos o capacidades son fáciles de copiar, otras empresas podrán reproducirlos y anular así la ventaja inicialmente obtenida.
- Sustituibilidad: En la medida en que los recursos y capacidades de una empresa no tengan alternativas de sustitución, incrementarán su valor para la empresa que los posea.
- Apropiabilidad: Es importante que la empresa se adueñe de los beneficios que generan sus recursos y capacidades.

4.1 Valor agregado



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El capital intelectual –que tiene en el conocimiento su fuente real de beneficios futuros- aporta a la empresa mayor valor agregado, es decir, la convierte en objeto de aprecio, en importante, en útil. El valor agregado es lo que atrae a los individuos hacia aquellos productos o servicios que, de alguna manera, satisfacen sus necesidades (Ramírez y Cabello, 1997: 185). Como el valor de cualquier bien tiene importancia relativa, en este caso, el valor agregado es la fuerza que atrae al consumidor hacia aquellos bienes o servicios que satisfacen sus expectativas.

En el mundo de las organizaciones y de las empresas, el valor agregado resalta los factores favorables de sus productos o servicios; contribuye a aumentar el valor de un producto –previo a su entrega al consumidor-, que aporta una organización como resultado de sus actividades, marca la diferencia entre el beneficio que el cliente obtiene por el producto y el precio que paga. El éxito del trabajo de la empresa, radica, entonces, en la mirada del empleado que sabe que alguien está dispuesto a pagar. Cuando se ofrece por un producto un precio mayor a su valor, la empresa se significa, se distingue de sus competidoras porque se promete al consumidor un beneficio adicional que motiva su compra.

Cuando los productos de una empresa se perciben con la etiqueta de máxima calidad, dicha empresa genera más valor; cuando el servicio que ofrece a sus clientes está en continuo proceso de mejora y el tiempo de respuesta a una solicitud de productos o servicios es cada vez menor, la empresa se significa. En el deseo de entregar mejores productos al consumidor se aprecia el valor agregado pero, de manera indubitable, las fuentes que mantienen el nivel de soporte y la confianza por parte de los clientes son el capital humano y la infraestructura de la empresa.

Cuando la empresa aplica el conocimiento, dota a sus productos o servicios con un mayor valor agregado; por lo tanto, mayor valor en bienes y servicios significará que el valor agregado es igual al cambio. En este sentido, la materia prima es el



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

conocimiento que ingresa en un proceso, cuando se realiza un trabajo lo modifica y da como resultado algo nuevo y más valioso (Stewart, 1997: 341).

4.2 Ventaja competitiva

En la medida en que el conocimiento tácito se examine, se mejore y se comparta – de acuerdo con la capacidad de la empresa para capturarlo y convertirlo en conocimiento explícito a través de aprendizajes particulares- puede ser utilizado tanto en su beneficio como en el del mercado en el que participa, ya que podrá producir bienes de mayor valor y construir una fuerte real de beneficios futuros a largo plazo.

En el marco de la globalización, las empresas actúan bajo un esquema de competitividad. Las compañías tratan de alcanzar ventajas competitivas para cada uno de los negocios en que participan. Una ventaja competitiva puede definirse como cualquier factor que permita a una organización diferenciar su producto o servicio de aquéllos de sus competidores, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado (Dessler y Varela, 2004: 14). El valor agregado les ofrece la oportunidad de obtener una posición de ventaja en el mercado; ventaja que sólo será posible gracias al esfuerzo de personas capacitadas en el ejercicio de su desempeño profesional y a la estructura organizacional que las apoya. En consecuencia, si una empresa compite, es porque su personal es competitivo, condición que no es un atributo independiente del personal que la integra.

Michael Porter opina que el criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo proporciona una ventaja competitiva sustentable (Porter, 2006: 11).

En síntesis, la ventaja competitiva es el factor diferencial que hace que los clientes prefieran a una empresa determinada sobre sus competidoras. Lograr la ventaja competitiva consiste en el resultado positivo de las decisiones empresariales que



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

permiten que la organización se enfrente, en mejores condiciones que la competencia, a las amenazas y oportunidades que impone la industria y que, pese a ello, obtenga beneficios extraordinarios en los sectores en los que actúa (López, Montes, Vázquez y Rodríguez, 2004: 2).

5. Tipología del capital intelectual

Los mercados altamente competitivos en la globalización del siglo XXI tienen el imperativo de diseñar o definir aquéllos elementos de la empresa que generan riqueza para la organización. Estos elementos son los activos intangibles y los conocimientos tácitos y explícitos que agregan valor económico a la empresa.

5.1 Categorías del conocimiento

El poseer conocimiento y transmitirlo, conduce a dos categorías de conocimiento: conocimiento tácito y conocimiento explícito.

El conocimiento tácito se identifica con el conocimiento personal. Se encuentra en la raíz interior del hombre, se manifiesta en su propio accionar, se expresa y comparte con dificultad y puede tomar la forma de la memoria de los vendedores¹ (Velero y Lamoca, 2005: 221).

El conocimiento tácito pertenece a la persona y es difícil de comunicar. Comprende las creencias, imágenes, intuiciones, modelos mentales y habilidades técnicas (Ruggles y Holtshouse, 2000: 65). Este conocimiento acompaña a su dueño, cuando éste termina su jornada laboral, sale de su oficina y se retira a casa.

¹ Ser un buen vendedor requiere un conjunto de valores, habilidades y comportamientos que residen en el cerebro humano. Esos valores y habilidades representan el conocimiento tácito del sujeto (Nonaka y Takeuchi, 1995).



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El conocimiento tácito tiene dos dimensiones: la dimensión técnica y la dimensión cognitiva. La primera contiene las habilidades y destrezas que abarca el concepto saber hacer –know how-. La segunda, incluye las creencias, ideales, valores, esquemas y modelos mentales que las personas tenemos del ambiente exterior que nos rodea.

El conocimiento explícito o codificado se captura y transfiere de diferentes maneras, como pueden ser: un documento, un manual de organización, una base de datos, utilizando para ello, la estructura de un lenguaje formal organizacional.

5.2 La espiral del conocimiento. (Nonaka y Takeuchi)

Nonaka y Takeuchi plantean el proceso de creación de conocimiento basado en la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito dentro de un marco organizacional y temporal (Valhondo, 2006: 36). Facilita a las organizaciones la creación de nuevo conocimiento e innovación, conforme procesa información desde el exterior al interior y viceversa. (Figura 2)

Nonaka y Takeuchi entienden como creación de conocimiento a la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Se distinguen para la creación de conocimiento, tres dimensiones: la epistemológica², la ontológica³ y el tiempo (Valero y Lamoca, 2005: 225, Valhondo, 2006: 37).

Figura 2: MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI

² Epistemología: doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

³ Ontología: parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus partes trascendentales.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: Valhondo, D. Gestión del conocimiento. Ed. Díaz de Santos. España. P. 37

La dimensión epistemológica convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de cuatro modos de conversión. 1) Socialización, de tácito a tácito.- Los individuos adquieren nuevo conocimiento a través de otros; se caracteriza por ser un conocimiento que nace de los individuos y se socializa al compartir una experiencia o un problema que debe ser resuelto de manera conjunta o en un mismo entorno con otras personas, pasando a ser una posesión del grupo, aunque siga siendo conocimiento tácito. 2) Exteriorización.- De tácito a explícito. El conocimiento se vuelve tangible a través del diálogo; este paso constituye la clave del proceso de creación de conocimiento, a que articula el conocimiento tácito –en conocimientos explícitos-, gracias a la conversación y reflexión del grupo. 3) Combinación.- De explícito a explícito. Existen diferentes maneras de combinar el conocimiento explícito para volverlo accesible para toda persona en la empresa, a través de pláticas, conferencias, reuniones, documentos o bases de datos. 4)



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Interiorización.- De explícito a tácito. Las personas introducen en sí mismos el conocimiento de los documentos o el de su propia experiencia; es un conocimiento explícito materializado en prácticas de trabajo que a través de la acción, o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito.

La dimensión ontológica, como extensión de la organización, transforma el conocimiento creado por las personas –el individual-, en conocimiento grupal, organizacional e interorganizacional.

En la espiral del conocimiento -mapa tridimensional-, se podrá observar cómo la espiral epistemológica de conocimiento crece hacia arriba, mientras que la espiral ontológica se mueve de izquierda a derecha y, de nuevo, a la izquierda cíclicamente. La interacción de ambas espirales a través del tiempo –la tercera dimensión de la espiral del conocimiento- hace surgir la innovación y la creación de conocimiento. (Valero y Lamoca, 2005: 227).

La creación de conocimiento, en voz de sus autores, se configura en torno a la característica dinámica de la empresa, que fomenta la evolución de lo que tiene sentido en conocimiento, dándole equilibrio al modelo tridimensional (Valhondo, 2003: 37).

5.3 Modelos de capital intelectual

La revisión y comprensión de estos modelos, implica conferir al capital intelectual la base para que la empresa tenga ventaja competitiva y lograr una posición de privilegio en el mercado.

5.3.1 Cuadro de mando integral



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El cuadro de mando integral (CMI) (*The Balanced Scorecard*) (figura 3) utiliza de manera complementaria tanto indicadores financieros como indicadores no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI destaca aquellos procesos que son decisivos para lograr una actuación extraordinaria de la empresa de cara a los clientes y accionistas.

El cuadro de mando integral proporciona, a quienes dirigen organizaciones, un esquema que les permite conducir las con éxito hacia el futuro; se trata de un esquema que traduce la misión y la estrategia de la organización a un conjunto de medidas de desempeño organizacional, con base en cuatro perspectivas compensadas: las finanzas, los clientes, los procesos de negocio internos y el crecimiento.

- **Perspectiva financiera.**- La actuación financiera de la compañía, indica si su estrategia está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Revela los objetivos financieros relacionados con el incremento de las utilidades, la mejora de la productividad y la mejora de la rentabilidad a través de la medida de: los rendimientos de capital empleado, el valor agregado económico, la reducción de costos, la utilización de activos, el manejo del riesgo, rentabilidad sobre capital, rentabilidad del cliente y flujo de caja.

Figura 3: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

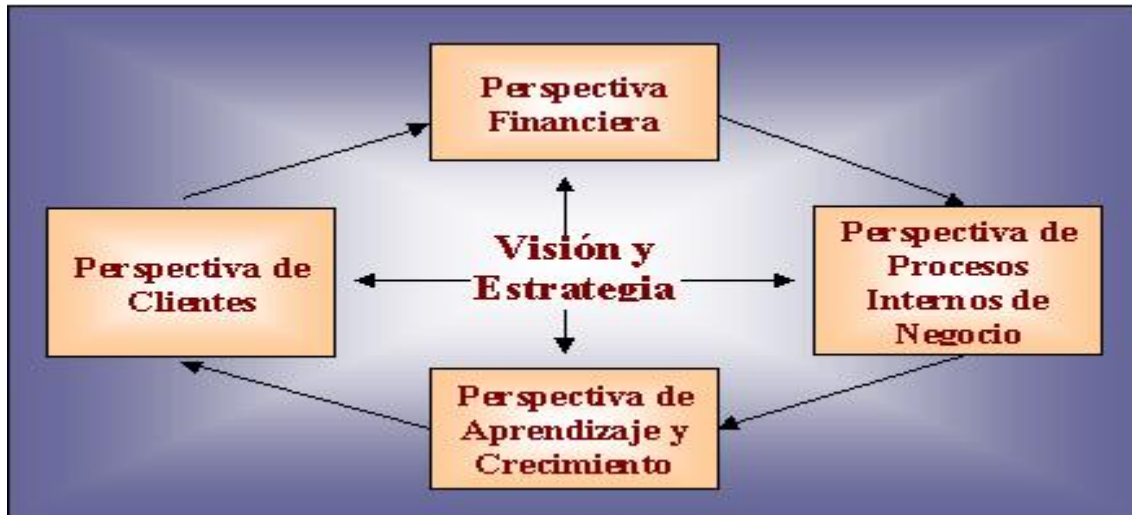


Figura: *Balanced Scorecard*
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

- **Perspectiva del cliente.**- Bajo esta óptica, la empresa identifica los segmentos de mercado en los que puede competir. Las medidas que utiliza preferentemente son: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, número de clientes nuevos, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados; además, considera el valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.
- **Perspectiva de proceso internos.**- Los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente: de innovación, de operaciones, de servicio postventa. Estos procesos le permiten a cada unidad de negocio: a) desarrollar y entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los mercados en donde la empresa participa y, b) satisfacer las altas expectativas de utilidades de los accionistas. Los indicadores generalmente utilizados, son: de los procesos de innovación: % de productos nuevos, introducción de nuevos productos vs la competencia; de los procesos de operaciones: costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos; de los procesos de servicio postventa: costo de reparaciones, tiempo de respuesta.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**- se refiere a la infraestructura que la empresa debe construir para tener un crecimiento a largo plazo. Las fuentes del aprendizaje y crecimiento provienen de tres sectores: la gente, los sistemas y los procedimientos organizacionales. Las medidas basadas en los empleados se refieren a la satisfacción, retención, formación y habilidades del personal. La capacidad de los sistemas de información se mide a través de su disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y de los procesos internos que se proporcionan al personal responsable de la toma de decisiones. Los procedimientos organizacionales se pueden examinar contrastando la coherencia de los incentivos al personal frente a los factores clave de éxito de la empresa, los índices de mejora, la medida en los procesos críticos internos y la medida de los procesos críticos basados en los clientes.

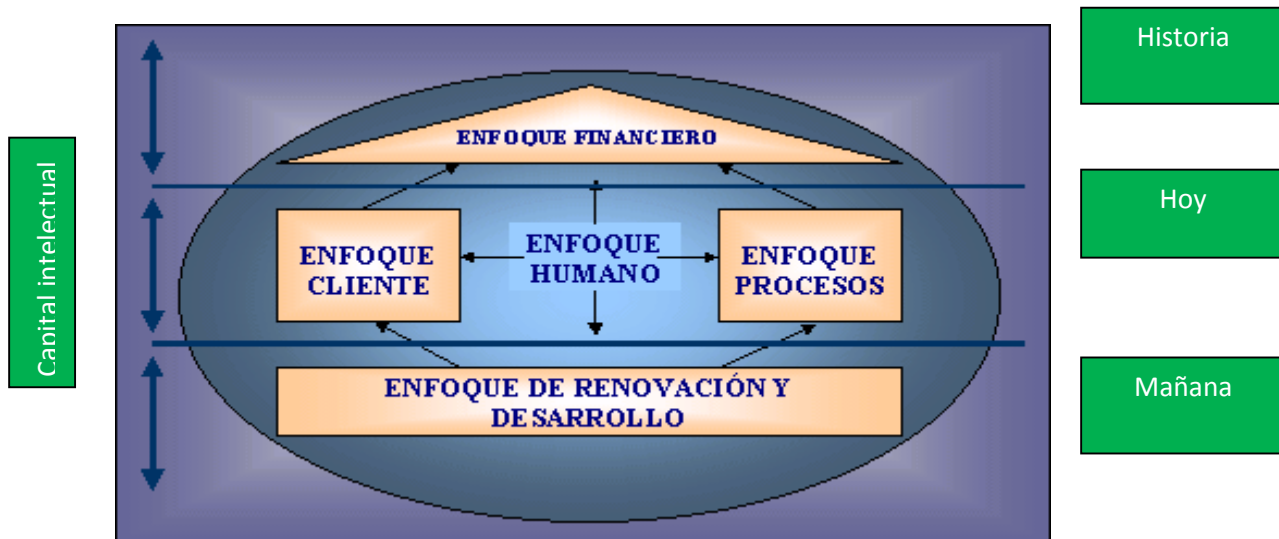
5.3.2 Navegador de negocios (Skandia)

Es un instrumento que ayuda a identificar el valor oculto de la organización e informar sobre él. La estructura del navegador de negocios Skandia (figura 4) no se compone de tipos de capital sino de cinco áreas de enfoque en las que la empresa concentra su atención: financiero, cliente, procesos, renovación y desarrollo humano.

Al Observar el modelo, se puede apreciar en la parte superior, un triángulo que alberga el enfoque financiero que remite al pasado, al balance general de la empresa, medida exacta que indica en dónde estaba la empresa en un momento específico.

Figura 4: NAVEGADOR SKANDIA

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

En el área inmediatamente inferior al triángulo aparece el presente, el hoy junto a las actividades que se enfocan en él: los clientes, los procesos, el capital estructural y el capital intelectual. Finalmente, en la parte inferior, se sitúa el enfoque de renovación y desarrollo, parte del modelo que mira hacia el futuro y constituye la otra parte del capital intelectual. Los índices de este enfoque miden, además del grado en que la compañía se está preparando para el futuro, la eficiencia con la que está trascendiendo el pasado.

El corazón del modelo es la inteligencia –el alma de la organización-, lo que hace funcionar a la empresa y le da vida: el enfoque humano que representa la piedra angular del capital intelectual y está compuesto de la competencia y las capacidades de los empleados junto al compromiso de la empresa para mantener esas destrezas afinadas y actualizadas con regularidad.

La visión de los enfoques del navegador Skandia sienta las bases de actuación de la empresa y se resume de la siguiente manera:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Enfoque financiero.- A partir de la información financiera de la empresa se lleva a cabo una conversión de índices de capital intelectual a representaciones monetarias tales como la utilidad por empleado, ingresos por nuevos clientes entre ingresos totales.
- Enfoque cliente.- Significa el compromiso de la empresa para lograr que sus clientes sean exitosos; ello implica conocer su ambiente; desarrollar nuevos productos y servicios; buscar y atender a nuevos tipos de clientes e incorporar nuevas formas de relaciones utilizando la tecnología. Algunas de las medidas a utilizar son: índice de participación en el mercado, índice de satisfacción del cliente, número de clientes por empleado y gasto en soporte para clientes.
- Enfoque procesos.- consiste en aplicar la tecnología a los procesos del negocio y, por ende, engloba los recursos y actividades que son propios de este ámbito y que el factor humano utiliza para crear valor. Algunos indicadores son: gastos administrativos, contratos cumplidos sin error y gasto en tecnología de información.
- Enfoque de renovación y desarrollo.- tiene como objetivo transitar desde el presente hacia nuevas oportunidades que definan el futuro de la empresa. Algunos indicadores de medición son: inversión en desarrollo de competencias por empleado, inversión en investigación y desarrollo, índice de satisfacción del personal, número de productos en desarrollo y número de horas de capacitación.
- Enfoque humano.- se trata de un factor de la mayor importancia, ya que consiste en asimilar que las personas no son propiedad de la empresa. Esta circunstancia dificulta su tratamiento y medición aunque, naturalmente, cuenta con algunos indicadores de evaluación: índice de motivación, número de empleados, índice de rotación y porcentaje en áreas de investigación.

5.3.3 Monitor de activos intangibles (Karl Erik Sveiby)



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

El modelo de Sveiby focaliza su esfuerzo en la medición y administración de los activos intangibles de la empresa. Los indicadores que utiliza, no sólo deben ser relevantes para la empresa sino que, además, deben relacionarse con sus estrategias.

El monitor de activos intangibles parte de la observación de la existencia de un diferencial importante entre el valor de la empresa registrado en su estructura financiera –balance general- y su valor de mercado –representado por el precio de sus acciones-. El argumento para establecer esta diferencia, se basa en la expectativa que tienen los inversionistas en la generación de flujos de caja futuros debido a la presencia de los activos intangibles. De esta manera, el valor del capital intelectual es igual al valor de mercado menos el valor en libros de la compañía.

La medición del modelo presenta una doble orientación: hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores; y hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la actuación de la empresa.

El modelo clasifica los intangibles en tres categorías (figura 5): estructura externa, estructura interna y competencia de las personas.

Figura 5: MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES

		CAPITAL DE CONOCIMIENTO	
	INDICADORES ESTRUCTURA EXTERNA	INDICADORES ESTRUCTURA INTERNA	INDICADORES COMPETENCIAS INDIVIDUALES



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

INDICADORES DE CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente • Crecimiento orgánico • Imagen de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en TIC • Contribución de los clientes a la estructura interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Nivel de estudios • Costos de formación • Curvas profesionales • Competencias aprendidas de los clientes
INDICADORES DE EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de clientes • Ventas por cliente • Índice de éxito/fracaso 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de personal de apoyo • Indicadores de valores y actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de profesionales • Valor agregado por empleado/profesional • Beneficio pro empleado/profesional
INDICADORES DE ESTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de grandes clientes • Antigüedad de clientes • Índice de clientes fieles • Frecuencia de la repetición de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de la organización • Rotación del personal de apoyo • Porcentaje de personal con menos de dos años de antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de edad • Rotación de profesionales • Posición relativa de los salarios en el mercado laboral • Antigüedad promedio del personal

Fuente: Valhondo, D. Gestión del conocimiento. Ed. Díaz de Santos. España, p. 101

Los clientes representan la estructura externa de la organización, que soporta las relaciones con proveedores y accionistas. En esta categoría, la empresa busca administrar de manera óptima su marca e imagen, su mercado, índice de satisfacción de los distintos grupos de interés y sus contratos. Estos activos son



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

entre otros: propiedad de la empresa y algunos de ellos son susceptibles de protección legal, como pueden ser las marcas comerciales.

La organización representa la estructura interna de la empresa y significa la base que soporta sus operaciones. Esta categoría modela la organización en cuanto a dirección, estructura legal, sistemas, actitudes, investigación y desarrollo, programas informáticos, desarrollo de patentes y políticas laborales. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos son susceptibles de protección legal, como son las patentes y la propiedad intelectual.

Los individuos representan la combinación de competencias de las personas que trabajan en la empresa. Significan su capacidad de actuar para desarrollar las estructuras internas y externas de la organización. Esta categoría de activos toma en cuenta el nivel de educación del personal, su grado de motivación y los índices de rotación, efectividad y remuneración. Estos activos no son propiedad de la empresa, sino de todos y cada uno de los trabajadores, que al terminar su jornada laboral, se los llevan consigo a casa. Estos activos son conocidos también como capital humano.

El modelo de Sveiby define para cada una de las tres categorías de intangibles, tres tipos de indicadores: a) los de crecimiento e innovación, que recogen el potencial futuro de la empresa; b) los de eficiencia, que informan a la organización respecto al punto hasta el cual los intangibles son productivos y; c) los de estabilidad, que se refieren al grado de permanencia de estos activos en la empresa.

5.3.4 Modelo: Radar de capital intelectual

Thomas A. Stewart en “La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual” (1998), exalta el gráfico de radar en virtud de las bondades que ofrece al significarse como elemento de diagnóstico y de identificación de caminos por



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

recorrer –aquéllos indicadores que muestran un rezago-, en el esfuerzo por proporcionar productos y servicios de mayor valor y alcanzar una ventaja preferente en el mercado.

Cuadro 1: COMPONENTES DEL RADAR DE CAPITAL INTELECTUAL

DIMENSIONES	CRITERIOS	INDICADORES
Capital humano	1. Permanencia del personal 2. Formación del personal	1. Tasa de rotación de personal 2. Antigüedad del personal 1. Inversión anual total en los programas de capacitación 2. Número total de personas especialistas en tecnologías de la información
Capital estructural	1. Inversión en información 2. Investigación y desarrollo	1. Importe del activo total de la empresa 2. Inversión en equipo de información 1. Inversión en sistemas de calidad y desarrollo
Capital cliente o relacional	1. Clientes 2. Mercado	1. Tasa de retención de clientes 2. Pedidos cumplidos al año 1. Importe anual de ventas netas de la empresa



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

		2. Importe anual de ventas netas del sector al que pertenece
--	--	--

La estructura del radar de capital intelectual, presenta tres componentes (cuadro 1):

- Dimensiones.- se refiere a la magnitud conferida al sector estudiado en relación al proceso; es decir, capital humano, capital estructural y capital relacional.
- Criterios.- Es el adjetivo que califica la cualidad o característica general que será medida de acuerdo con la dimensión. Engloba el total de las características particulares de los indicadores.
- Indicadores.- Son los adjetivos característicos y particulares de cada acción que se va a medir.

El modelo de radar (figura 6) permite a las empresas comprender su pasado, explicar y cuestionar su presente y generar una visión del potencial de sus ingresos futuros.

Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015



Fuente: elaboración propia con base en Stewart

Con este tipo de gráfica se conoce el impacto de los criterios e indicadores en el valor real y total de la empresa, puesto que proyecta con imágenes ópticas el estado intelectual de la organización.

REFERENCIAS

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

Arbonés, A. (2006). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. España: Díaz de Santos.

Artículos documentales. (2008). *Gestión del capital humano*. España: DEUSTO.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Belly, P. (2014). *Emprender el camino de la gestión del conocimiento*. Argentina: TEMAS.
- Collison, C. y Parcell, G. (2003). *La gestión del conocimiento*. España: Paidós.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Argentina: Prentice Hall.
- Gallego, D. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. España: Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. España: Gestión 2000.
- Larios, J. M. (2010). *El capital intelectual como generador de valor y ventaja competitiva en los inicios del nuevo milenio*. México: tesis UNAM.
- López, V. y Nevado, D. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. España: Díaz de Santos.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Probst, G.; Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Pearson.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Ruggles, R. y Holtshouse, D. (2000). *La ventaja del conocimiento*. México: CECSA.
- Sobrino, G. (2007). *El capital humano*. México: PAC.
- Soto, E. y Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento*. México: Thomson.



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Argentina: Granica.

Tissen, R.; Andriessen, D.; Lekanne, D. (2000). *El valor del conocimiento*. España: Pearson.

Valero, J. A. y Lamoca, M. (2005). *Recursos humanos*. España: Tecnos.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. España: Díaz de Santos.