

4.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*

Close up cabezas de gaviota



Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio

Juan Manuel Larios Prado

Larios P., Juan Manuel
(2009). Capital
Intelectual: un modelo de
medición en las empresas
del nuevo milenio.
Criterio Libre, 7 (11),
101-121

CAPITAL INTELECTUAL: UN MODELO DE MEDICIÓN EN LAS EMPRESAS DEL NUEVO MILENIO*

JUAN MANUEL LARIOS PRADO**

Fecha de recepción: julio 14 de 2009

Fecha de aceptación: septiembre 7 de 2009

RESUMEN

En el mundo globalizado en el que hoy viven las organizaciones, la dirección empresarial ha pasado de reconocer la importancia de los inversionistas, a reconocer el valor de los clientes y de aquéllos que trabajan en la organización. La empresa en sus productos o servicios vende algo más que el producto o servicio, vende un agregado representado por diversos elementos que el comprador asimila o percibe, vende lo que la hace diferente de sus competidores y la hace atractiva al consumidor: vende su experiencia y su saber hacer, vende conocimiento.

El éxito de las empresas radica en que su ventaja competitiva las distinga en sus ámbitos comerciales, consiste en que sepan cuáles son las necesidades que pueden satisfacer de manera óptima, significa su capacidad para retener al personal que trabaja con el conocimiento y de saber cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente, logrando que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

Y en tanto que lo que no se puede medir no se puede mejorar, se propone un modelo que coadyuve con los dirigentes de las organizaciones a identificar aquellos elementos intangibles que contribuyen a generar valor agregado y ventaja competitiva.

* Artículo producto de la investigación en el área de capital humano, de las líneas de investigación dirigidas por el autor, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

** Candidato a Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). jlariosp@hotmail.com.

La propuesta de utilizar un sistema automatizado para conocer la medida del capital intelectual de las empresas, tiene su justificación en el diseño de un modelo de medición cuyos elementos hacen explícitos los recursos intangibles, que permiten generar valor agregado y obtener ventaja competitiva para la organización.

PALABRAS CLAVES:

Capital intelectual, modelo de medición.

CLASIFICACIÓN JEL:

O15, C80.

ABSTRACT

THE INTELLECTUAL CAPITAL: A MODEL OF MEASUREMENT IN THE COMPANIES
OF THE NEW MILLENIUM

In today's globalized world where the organizations live, the head business management has passed from recognizing the importance of the investors, to the value of the clients and of those who are employed by the organization. The company in their products or services sells something more than the product or service, it sells an attaché represented by different elements that the buyer assimilates or perceives, it, indeed, sells what makes it different and attractive from competitors to the consumer: the company in one Word sells experience and knowledge.

The success of the companies is specifically supported on competitive advantage which distinguishes them in commercial areas; it consists in the fact of knowing which are the needs that can satisfy in an ideal way, it also aptitude to retain to the personnel that works with the knowledge and knowing how and of what way they can improve their performance on a timely basis, achieving that ordinary people do extraordinary things.

Meantime what cannot be measured up it is not possible to improve, for it is suggested model that contributes with the leaders of the organizations to identifying those intangible elements that help to generate added value and competitive advantage.

The offer to use a system automated to know the measure of the intellectual capital of the companies it is justified in the design of a model of measurement, which elements make explicit the intangible resources, which

allowing to generate added value to obtain competitive advantage for the organization.

Key words: the intellectual capital, model of measurement.

RESUMO

CAPITAL INTELECTUAL: UM MODELO DE MEDIÇÃO NAS EMPRESAS DO NOVO MILÊNIO

No mundo globalizado em que vivemos hoje, as organizações de gestão de negócios passou a reconhecer a importância dos investidores para reconhecer o valor dos clientes e aqueles que trabalham na organização. A empresa vende em seus produtos ou serviços mais do que produto ou serviço, vendendo um conjunto de vários elementos que o comprador percebe ou assimila, vende tudo o que torna diferente dos seus concorrentes e atraente para os consumidores: vende sua experiência e seu saber fazer, vende conhecimento.

O sucesso das empresas é o que distingue a sua vantagem competitiva em suas áreas comerciais, consiste em saber que necessidades podem ser atendidas de forma ótima, o que significa em sua capacidade de reter o pessoal que trabalha com o conhecimento e know-how, e como eles podem melhorar o seu desempenho constantemente, fazendo com que as pessoas comuns façam coisas extraordinárias.

E, enquanto isso não poder ser medido não poderá ser melhorado, propomos um modelo que possa ajudar os líderes das organizações a identificar os elementos intangíveis que contribuem para a geração de valor agregado e vantagem competitiva.

A proposta de utilizar um sistema automatizado para determinar o grau de capital intelectual da empresa se justifica na concepção de um modelo de avaliação, cujos parâmetros fazem os elementos de recursos intangíveis explícitos o que permitem gerar valor agregado e ganhar vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chave: Capital intelectual, modelo de medição.

RÉSUMÉ

CAPITAL INTELLECTUEL: UN MODÈLE DE MESURES DANS LES ENTREPRISES DU NEW MILLENNIUM

Dans le monde de la globalisation où les organisations y vivent ; la direction des entreprises est passée de reconnaître l'importance des

investisseurs à reconnaître la valeur des clients et de ceux qui travaillent dans l'organisation. L'entreprise dans ses produits ou dans ses services vend plus que le produit ou le service même, elle vend un total représenté par de divers éléments que le client assimile ou aperçoit, elle vend ce qui la fait différente de ses concurrents et plus attirante au consommateur : elle vend son expérience et son savoir-faire, elle vend sa connaissance.

La réussite des entreprises consiste en démontrer ses avantages compétitives dans le domaine commercial, elle consiste en savoir lesquelles sont les besoins qui peuvent satisfaire d'une manière optimale, cela signifie sa capacité pour conserver le personnel qui travaille avec la connaissance et le savoir comment et de quelle manière peut-on améliorer son performance constamment en obtenant des gens ordinaires fassent des choses extraordinaires.

Et en ce qui ne peut pas se mesurer on ne peut pas l'améliorer, on propose un modèle qui encourage donc avec les dirigeants des organisations à identifier ces éléments intangibles qui contribuent à générer la valeur agrégée et un avantage compétitif.

La proposition d'utiliser un système automatisé pour connaître la mesure du capital intellectuel des entreprises a sa justification dans le dessin d'un modèle de mesure dont ces éléments font explicite les ressources immatérielles qui permettent générer une valeur agrégée et obtenir un avantage compétitif pour l'organisation.

Mots clés: Capital intellectuel, modèle de mesures.

1 . PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA _____

1.1 EL CAPITAL INTELECTUAL

Se convierte en un imperativo para lograr la supervivencia y crecimiento de las empresas, la visión de que las organizaciones necesitan estar cerca de y conocer quiénes son los consumidores, quiénes utilizan y demandan sus productos o servicios, las características de los mercados, la gama de productos y procesos contra los que compiten.

La situación económica mundial seguirá siendo "incierto" y con "significativos riesgos para la estabilidad", sostuvo el G8 al término de

su primera jornada de trabajos en L'Aquila. No obstante, existen señales positivas que deben ser acompañadas con la definición de nuevas reglas globales, la lucha a los paraísos fiscales, mayor atención al trabajo y al aspecto social. Pero sobre todo, colocando en primer lugar a las personas en el centro de estas iniciativas y no sólo la ganancia¹.

La eficacia empresarial en este siglo XXI ya no radica en lo importante o el valor de los edificios o maquinaria, sino en activos por demás valiosos: los inmateriales, esos que se refieren a la fidelidad de los clientes, a la propiedad intelectual, al potencial innovador, a los conocimientos técnicos y especializados del personal.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo que permita medir la contribución del capital intelectual, a la generación de valor y ventaja competitiva en las empresas.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿El capital intelectual es generador de productos y/o servicios con un mayor valor agregado en las empresas en México?
- ¿El capital intelectual es fuente de ventaja competitiva en las empresas en México?
- ¿Los activos intangibles son los que identifican las competencias distintivas que hacen singular a cada empresa en México?
- ¿El conocimiento humano es factor de generación de riqueza para las empresas?
- ¿El capital intelectual es el recurso para vencer las dificultades del hoy y principalmente los retos y desafíos del mañana en las organizaciones?

2.2 OBJETIVO PARTICULAR

Diseñar el instrumento e indicadores que permitan medir el capital intelectual.

3. JUSTIFICACIÓN

A partir de que los resultados de la organización son hacia fuera de ella, es decir están dirigidos hacia la comunidad objeto de su acción, resulta insuficiente la búsqueda por rentabilizar sus factores de trabajo y capital, por lo que y con el fin de lograr a plenitud la satisfacción de

quien consume, utiliza los productos y servicios, o de conseguir la productividad y rentabilidad deseadas, sus resultados se alcanzan, cuando ésta sabe y reconoce que su función básica se encuentra en hacer productivos los conocimientos adquiridos, esto es, cuando los

¹ Sandoval, J. (9 de julio de 2009). "Sigue incertidumbre económica: G-8". En: El sol de México. Sección A, p. 5.

conocimientos se aplican al exponer cómo hacer mejor las cosas.

Hoy se compite haciendo tangible el valor de lo intangible, haciendo visibles los valores ocultos que agregan valor a la operación organizacional, más allá del valor de los bienes de capital y productos manufacturados, la nueva sociedad se está moviendo hacia otro tipo de activos: hacia el conocimiento y el procesamiento de la información. El éxito de las empresas, de aquellas que desean aumentar su nivel de competitividad, se encuentra en el capital intelectual, en la gestión del talento humano, en su capacidad creativa, de innovación, de aprendizaje organizacional.

4. HIPÓTESIS

4.1 HIPÓTESIS GENERAL

H_A : Si se dirigen las empresas con base en los fundamentos del capital intelectual se podrá identificar aquellas que presenten productos y/o servicios con mayor valor agregado.

4.2 HIPÓTESIS PARTICULARES

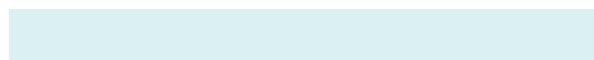
H_1 : Si el capital intelectual se promueve en las empresas, es una fuente importante en la generación de ventajas competitivas.

H_2 : Si se potencia el conocimiento de los trabajadores en las empresas, el conocimiento es generador de riqueza para las organizaciones.

“Hoy se compite haciendo tangible el valor de lo intangible, haciendo visibles los valores ocultos que agregan valor a la operación organizacional, mas allá del valor de los bienes de capital y productos manufacturados, la nueva sociedad se está moviendo hacia otro tipo de activos: hacia el conocimiento y el procesamiento de la información.”



“Se entiende por criterios aquellos dispositivos que contribuyen a causar un efecto; constituyen los elementos que concurren en cada una de las dimensiones del capital intelectual.”



5. EL MODELO: RADAR DE CAPITAL INTELECTUAL

Ninguna actividad del ser humano y su impacto sobre la organización es susceptible de mejorarse si no existen parámetros de comparación que permitan tener una idea clara de su rendimiento actual y visión de logro en el corto y largo plazos. Medir el capital intelectual consiste en identificar el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor para la empresa.

Medir el capital intelectual permitirá identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la empresa que tienen capacidad de generar valor, de identificar actividades que van a generar ingresos.

5.1 ELEMENTOS QUE ESTRUCTURAN EL MODELO DE MEDICIÓN

5.1.1 Dimensiones del capital intelectual

Las dimensiones del capital intelectual determinan la posición de la empresa en su esfuerzo por alcanzar ventaja competitiva. La fuerza del capital intelectual reside en tres grupos armonizados entre sí, como un todo: las personas, las estructuras y las relaciones.

a) Dimensión: capital humano

Se ha definido el capital humano como el valor económico potencial de la capacidad de una persona o de la sociedad activa de un país, adquirido mediante experiencia o conocimiento²; reside en los miembros de

² Soto, Eduardo, et al. "Gestión y conocimiento". En: Organizaciones que aprenden. México. Editorial Thompson, 2006, p. 92.

la organización y permite generar valor a la empresa.

b) Dimensión: capital estructural

El capital estructural está constituido por todo aquello que ha fomentado la organización y que la distingue de otras. Está representado por el conocimiento de las personas que se integra a los procesos internos y tecnologías de la organización, a los procedimientos y a los sistemas de trabajo que han desarrollado.

c) Dimensión: capital relacional

Si el cliente es el objeto de acción de la empresa, es importante que la organización conozca de principio a fin cuándo y cómo se establece su relación y las circunstancias que hacen que exista y las que puedan acabar con ella. Por tanto, es necesario que la empresa defina lo que significa el cliente, lo que necesita y también que conozca aquellas cosas que el cliente necesita, aún cuando ella no las conozca.

5.2 CRITERIOS

Se entiende por criterios aquellos dispositivos que contribuyen a causar un efecto; constituyen los elementos que concurren en cada una de las dimensiones del capital intelectual. Significan las aptitudes intelectuales de las personas y sus atributos que se reflejan en los procesos internos y en las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores.

5.3 INDICADORES

Los indicadores del desempeño muestran el nivel de actuación del sistema de la empresa

en los aspectos definidos por la dirección, e indican aquello que se necesita para alcanzar los resultados deseados.

5.3.1 Indicadores de la dimensión: capital humano

El fruto del capital humano radica en su capacidad de innovar, de tomar decisiones y de aprender, y se nutre de los conocimientos, aptitudes y formación del personal que integra la empresa.

a) Criterio: permanencia del personal

Ver Tabla 1.

b) Criterio: formación del personal

Ver Tabla 2.

5.3.2 Indicadores de la dimensión: capital estructural

El capital estructural se nutre del conocimiento del capital humano y la empresa, al hacerlo de su propiedad, lo hace explícito, lo manifiesta en los sistemas de información y comunicación, en la tecnología disponible, en su fuerza en investigación y desarrollo, en los procesos de trabajo, que inciden positivamente en la eficacia de la organización.

a) Criterio: inversión en información

Ver Tabla 3.

b) Criterio: investigación y desarrollo

Ver Tabla 4.

Tabla 1.

No.	Indicadores	Concepto
1	Importe anual total de la nómina (sueldo más prestaciones) del personal	Indica la fuerza de la empresa para atraer y retener al personal con talento, conocimientos y experiencia.
2	Posición salarial de la empresa respecto de su tabulador.	Mide la equidad interna de compensación y la capacidad para atraer y retener al personal.
3	Antigüedad del personal	Indica la fuerza con que se apoya al capital estructural de la organización
4	Tasa de rotación del personal	Indica el nivel de moral de trabajo. La empresa sana tendrá un índice bajo de rotación.
5	Tasa de rotación de personal directivo	Mide la capacidad de la organización para retener a su personal clave.

Tabla 2.

No.	Indicadores	Concepto
6	Número total de personas asistentes a los programas de formación en el año.	Mide la fuerza de la empresa para que el personal actúe en la misma dirección
7	Inversión anual total en los programas de capacitación.	Indica la importancia dada a la formación del personal.
8	Número total de personas especialistas en tecnologías de la información.	Muestra la fuerza de la empresa para capturar y distribuir de manera óptima la información.
9	Inversión total anual de los programas de capacitación en tecnologías de la información.	Muestra la fuerza de la empresa para orientar sus esfuerzos hacia la óptima aplicación de la información y el conocimiento.

Tabla 3.

No.	Indicadores	Concepto
10	Importe del activo total de la empresa.	Indica la fuerza de la empresa para que opere eficientemente los procesos.
11	Inversión en equipo de información	Indica la fuerza del apoyo tecnológico para que la empresa opere eficiente y eficazmente.
12	Inversión en sistemas de información	Indica la capacidad de la empresa para operar con sistemas de información que contribuyan a su mejor desempeño.

Tabla 4.

No.	Indicadores	Concepto
13	Inversión en sistemas de calidad y desarrollo	Mide la orientación de la empresa para contar con recursos que faciliten su mejor desempeño organizacional.
14	Inversión en investigación y desarrollo.	Mide la fuerza que tiene la empresa para conocer y descubrir oportunidades en el mercado.
15	Productos nuevos de la empresa con aceptación en el mercado	Mide la capacidad de respuesta de la empresa para satisfacer los requerimientos de los consumidores
16	asa de productos mejorados	Indica la eficacia del conocimiento de los deseos del consumidor

5.3.3 Indicadores de la dimensión: capital relacional

El capital relacional o cliente es propiedad conjunta de la empresa y los clientes. Engloba el valor de las relaciones que una empresa mantiene con su sector externo.

Se refiere a la calidad y mantenimiento de la base de clientes, a su capacidad para generar nuevos clientes, a saber integrar a sus proveedores en sus procesos, a retribuir a sus accionistas conforme a sus expectativas y cumplir adecuadamente con sus obligaciones para con el gobierno.

“El capital cliente es el que recibe mayor atención de los componentes del capital intelectual por cada uno de los sectores del mercado; siendo el sector comercial, el que se distingue por entregar a los consumidores, productos que cada vez más satisfagan sus requerimientos.”

a) *Criterio: clientes*

Ver Tabla 5

b) *Criterio: mercado*

Ver Tabla 6.

5.4 DISEÑO DEL RADAR

- Se traza un círculo, como una pantalla de radar, de cuyo centro parten tantos radios como rubros a medir.
- Cada indicador, radio, se marca con la escala, identificando un valor cuantitativo (porcentaje, relaciones, cifra absoluta). No se requiere tener espacios idénticos entre las marcas.
- En cada radio se coloca el “cero” en el centro del círculo, salvo que el indicador sea mejor con cifras altas que con bajas, en cuyo caso el cero se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.
- El objetivo de rendimiento en cada indicador se coloca en la intersección del radio con la circunferencia.
- Se señala el punto en la escala donde se encuentra la empresa, se unen los puntos y se obtiene un polígono irregular.
- Lo que está dentro del polígono es lo que tiene la empresa; lo que está fuera, es lo que quiere y desea alcanzar (Figura 1).

6. METODOLOGÍA

6.1 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se diseñó un cuestionario para capturar y procesar información de las empresas en los tres componentes del capital intelectual, así

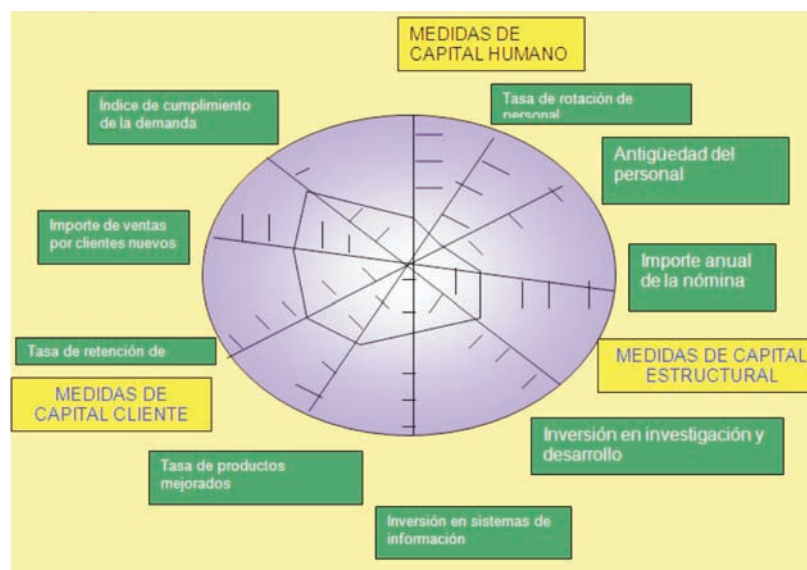
Tabla 5.

No.	Indicadores	Concepto
17	Tasa de retención de clientes	Indica la eficacia de la estrategia de crecimiento de la empresa
18	Pedidos cumplidos al año	
19	Importe de ventas por clientes nuevos	Indica la capacidad de la empresa para incrementar el volumen del negocio

Tabla 6.

No.	Medida	Concepto
20	Importe anual de ventas netas de la empresa	Mide la capacidad de estar en el mercado
21	Importe anual de ventas netas del sector al que pertenece	Mide el volumen de negocio en el sector en el que participa la empresa
22	Importe anual de ventas netas de productos nuevos en la empresa	Mide la estrategia de penetración en el mercado

Figura 1. Radar de capital intelectual



como apreciar la opinión de los directivos en cuanto el capital intelectual tiene impacto en sus organizaciones.

Respecto al cuarto rubro: opinión sobre el capital intelectual, los aspectos a considerar son los niveles de acuerdo con lo que cada pregunta plantea, conforme a la Tabla 7.

Para el análisis de las respuestas se agruparon las preguntas en cuatro conceptos principales: a) valor agregado y ventaja competitiva; b) activos intangibles; c) conocimiento, y d) capital intelectual. Con base en la escala de Likert, se contabilizaron los valores mostrados en la tabla anterior.

6.2 ANÁLISIS: EL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS SECTORES INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS

El capital cliente es el que recibe mayor atención de los componentes del capital intelectual por cada uno de los sectores del mercado, siendo el sector comercial el que se distingue por entregar a los consumidores productos que cada vez más satisfagan sus requerimientos.

Se observa la fuerte orientación de los distintos sectores hacia la necesidad de retener a sus clientes, de ser eficaces en el cumplimiento del

compromiso adquirido en la entrega oportuna de los bienes y su contribución a las ventas de la industria, lo que reditúa en tener presencia en el mercado consumidor.

Es el capital estructural el que tiene un menor grado de integración al capital intelectual y el sector industrial, el que le da más atención al capital estructural que los otros sectores.

Podemos apreciar una mayor atención en los sectores industrial y comercial en contar con recursos, activos para hacer posible el hacer el trabajo óptimo y producir bienes con mayor valor agregado. Sin embargo, se aprecia también la necesidad que tienen todos los sectores de ocuparse en contar con recursos de información, en desarrollar productos nuevos y optimizar el número de productos mejorados que están en el mercado.

Los distintos sectores, en cuanto al capital humano se refiere, presentan fortaleza en conservar a su talento directriz, no así en lo relativo a la inversión y formación de su personal (Figura 2).

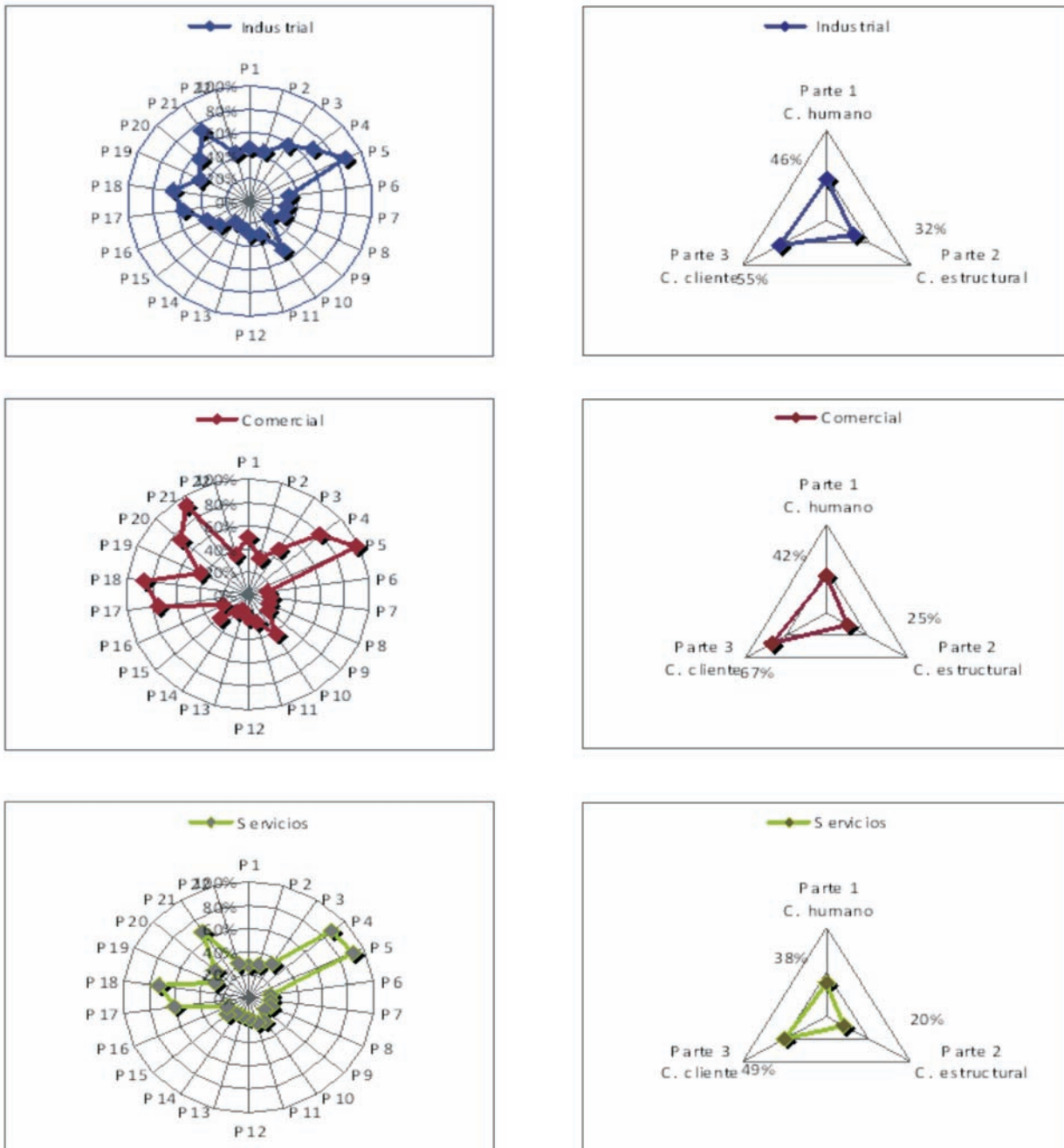
6.3 EL CAPITAL INTELECTUAL POR TAMAÑO DE EMPRESA

Es el capital cliente el que refleja su importancia en las empresas micro, pequeña, mediana

Tabla 7.

Nivel	Valor Numérico	Valor Nominal
Totalmente en desacuerdo	5	Sin importancia
Medianamente en desacuerdo	4	Poco importante
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	Indiferente
De acuerdo	2	Importante
Totalmente de acuerdo	1	Muy importante

Figura 2. Análisis del capital intelectual por sector (Gráficas tipo radar)



y grande. Parece que es natural que sea en las empresas grandes donde esta importancia se presenta con mayor claridad, y el capital estructural el que requiere ser considerado con mayor atención en las empresas.

El capital cliente en cualquier empresa de cualquier tamaño está fuerte en lo concerniente a cumplir con las entregas a tiempo de sus productos o servicios a sus clientes. Las empresas micro y pequeñas

“El capital estructural es para las empresas de tamaño micro y pequeño un punto en el que deberán poner mayor atención para lograr contar de manera óptima con ese “puente entre el capital humano y el capital cliente, que facilite satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores.”

deberán poner atención en conseguir nuevos clientes y generar productos nuevos.

El capital estructural es para las empresas de tamaño micro y pequeño un punto en el que deberán poner mayor atención para lograr contar de manera óptima con ese “puente entre el capital humano y el capital cliente, que facilite satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores.

En el capital humano la investigación muestra la urgencia de revisar por parte de las empresas en sus cuatro tamaños, sus acciones en contar con programas de capacitación en tecnologías de la información, y de manera paralela, lo referente a las personas calificadas en el mismo tema (Figura 3).

6.4 OPINIÓN SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL

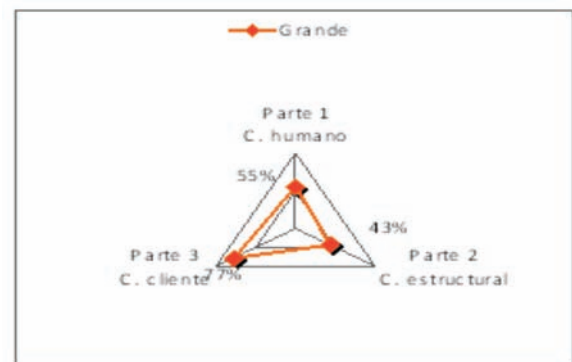
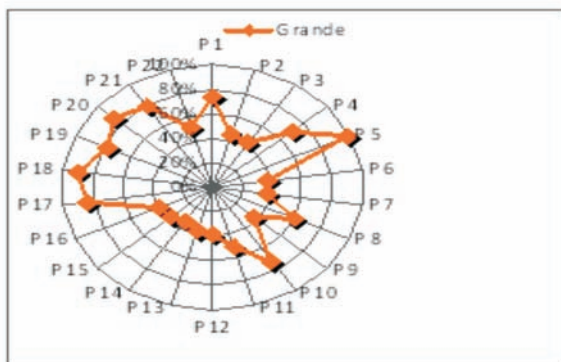
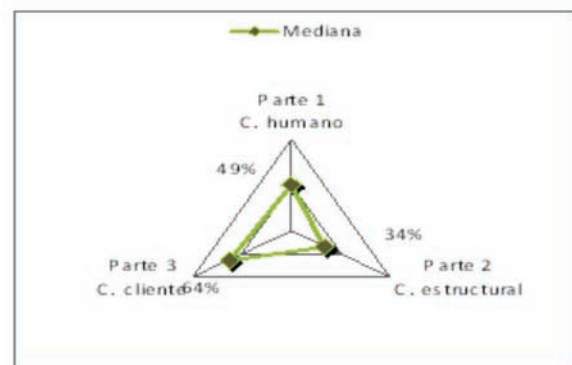
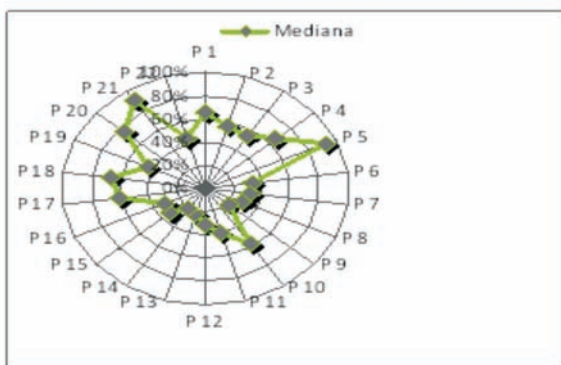
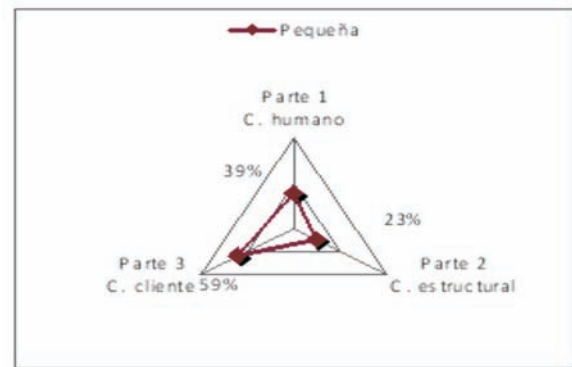
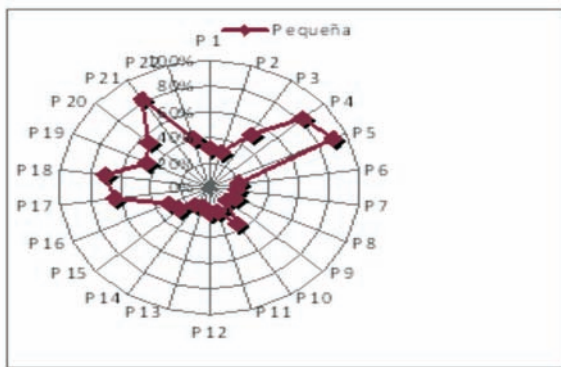
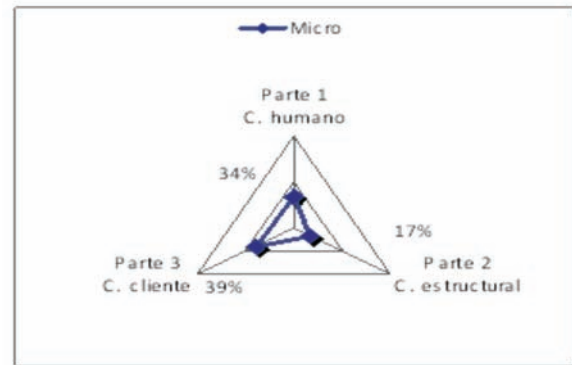
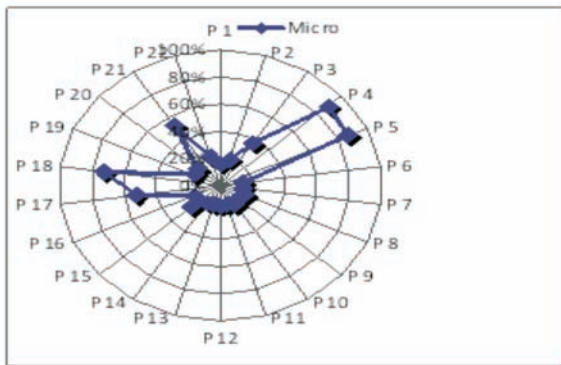
La cuarta parte del cuestionario plantea cuál es la opinión de quienes dirigen las organizaciones respecto de la influencia que el capital intelectual tiene en la empresa.

Estas veinte preguntas se agruparon, a su vez, en cuatro conceptos indicativos de la administración del capital intelectual, a saber:

- Valor agregado y ventaja competitiva.
- Activos intangibles.
- Conocimiento.
- Capital intelectual.

En el primer concepto, valor agregado y ventaja competitiva, los directivos opinan que el capital intelectual es generador de productos y/o servicios con un mayor valor agregado en las empresas.

Figura 3. Análisis del capital intelectual por tamaño (Gráficas tipo radar)



Los directivos sostienen que el capital intelectual sí es fuente de ventaja competitiva en las empresas, ya que el 48% de las respuestas lo manifiesta como muy importante.

A la pregunta, ¿los activos intangibles son los que identifican las competencias distintivas que hacen singular a cada empresa en México?, los responsables de dirigirlas opinaron, con un 45% de las respuestas, que los activos intangibles son muy importantes.

En cuanto al conocimiento como factor de generación de riqueza para las empresas, los directivos, con un 56% de las respuestas, lo consideraron como muy importante.

Y, si el capital intelectual es el recurso para vencer las dificultades del hoy y principalmente los retos y desafíos del mañana en las organizaciones, los dirigentes empresariales opinaron que es muy importante con un 43% de las respuestas (Figuras 4 al 7).

Figura 4



Figura 6

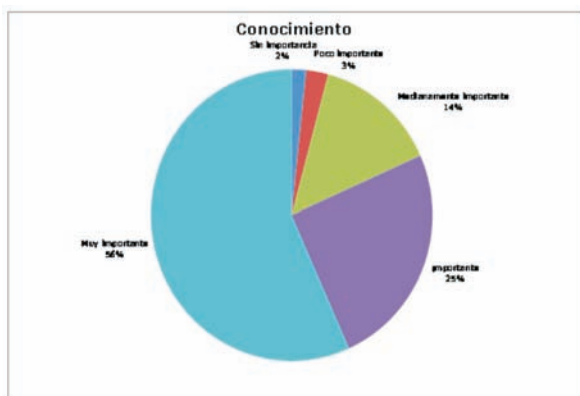


Figura 5

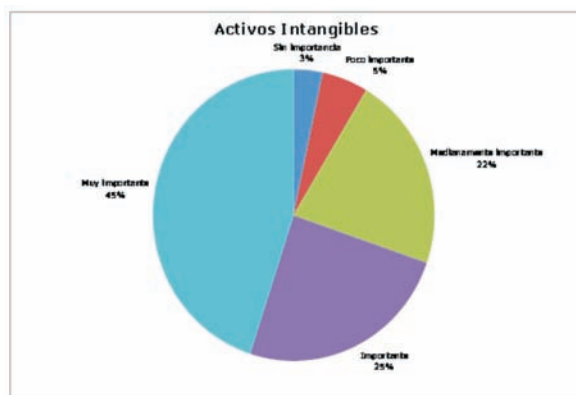
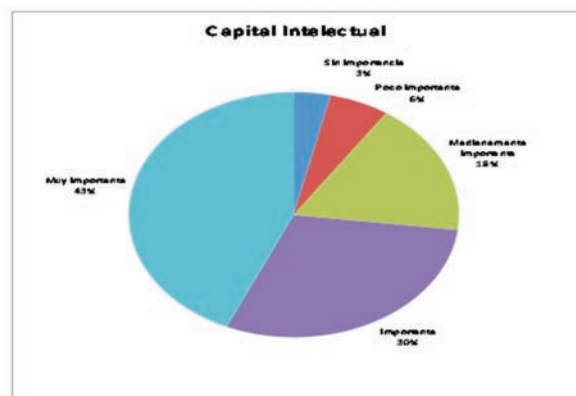


Figura 7



Fuente: El autor.

CONCLUSIONES

En el contexto actual, que se identifica con la era del conocimiento, el hombre es el recurso que hace viable el desarrollo de sí mismo, de la organización, de su país y del mundo, y es el trabajo el modo de expresión del posicionamiento del hombre en la vida y una manifestación indudable del servicio que ofrece a la sociedad, como miembro que participa en y del desarrollo.

La estructura de esta investigación parte de la premisa básica: si las empresas se dirigen con base en los fundamentos del capital intelectual que potencia el conocimiento de su personal, será una fuente importante en la generación de ventaja competitiva y mayor valor agregado, y de esta manera identificar aquellas que se ubican con superioridad en el mercado.

El diagnóstico nos indica que en las empresas investigadas hay una conciencia clara de que la satisfacción del cliente es factor decisivo para que la organización tenga una posición competitiva en el mercado. Están comprometidas en la entrega de bienes y servicios con algo más, que le representan al consumidor mayor satisfacción por lo que ha adquirido.

La preocupación por la satisfacción del cliente es resultado de la convicción de los directivos de la necesidad de darle al consumidor bienes y servicios con una diferencia positiva entre el beneficio que éste obtiene por el producto y el precio que paga.

Si bien los activos intangibles son considerados por los directivos como muy importantes para la consecución del logro organizacional, el capital humano y el capital estructural requieren ser fortalecidos, de manera particular en lo

“En el contexto actual, que se identifica con la era del conocimiento, el hombre es el recurso que hace viable el desarrollo de sí mismo, de la organización, de su país y del mundo ...”

“La preocupación por la satisfacción del cliente, es resultado de la convicción de los directivos de la necesidad de darle al consumidor bienes y servicios con una diferencia positiva entre el beneficio que éste obtiene por el producto y el precio que paga.”

concerniente a la inversión en la formación y capacitación del personal en tecnologías de la información, así como en la inversión en equipo y sistemas de información, de calidad y desarrollo de la organización.

No cabe duda que los directivos saben que entre más conocimiento la empresa posea, aumenta su probabilidad de estar en condiciones de atender con éxito las demandas de sus clientes, y esto lo hará mejor si consigue mantener por mayor tiempo a su personal, a su talento en la organización, y revisar la fuerza que el sistema de compensación tiene en la satisfacción personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1999). El radar empresarial. Argentina. Paidós.
- Amidon, D. M. y 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. Argentina. Granica.
- Barth, S. (2005). “Good News for the knowledge Worker”. En: KM World. N° 14.
- Becker, G. S. (2000). “Human Capital”. En: The concise encyclopedia of economics.
- Bontis, N. (1998). “Intellectual Capital. An exploratory study the develops measures and models”. En: Management Decision. N° 36/2.

- Botkin, J. (2001). *Negocios Inteligentes. Cómo las comunidades del conocimiento pueden evolucionar su compañía*. México. Granica.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España. Paidós.
- Casado, J. M. (2003). *El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. España. Prentice Hall.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Brasil. Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1994). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá. Edit. Norma.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2004). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa*. Bogotá. Edit. Norma.
- Friedman, B., Hatch, J. y Walter, D. M. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido*. España. Paidós.
- Gallego, D. J. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y Gestión*. España. Pearson.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital. How to build it, enhance it, use it*. Nueva York. John Willey & Sons.
- Jerico, P. (2008). *Gestión del talento. Construyendo compromiso*. España. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España. Gestión 2000.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. México. Pearson Educación.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España. Díaz de Santos.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C. y Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. España. Paidós.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Argentina. Granica.
- Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. España. Paidós.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekane, F. (2000). *El valor del conocimiento. para aumentar el rendimiento en las empresas*. España. Prentice Hall.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. España. Díaz de Santos.