

# Modelo de Gestión para develar Activos Intangibles en Entidades del Sector Salud de Barranquilla\*

## Model Intangible Assets Management in Health Sector Entities Barranquilla

Luis Eduardo Gutiérrez Ortiz\*\*

### RESUMEN

Este artículo es producto de una investigación que describe los principales factores para la gestión del conocimiento en entidades del sector salud en la ciudad de Barranquilla. Las entidades pymes dedicadas a la prestación del servicio de salud en la ciudad están inmersas en un mar de regulaciones, las cuales las hacen improductivas, pero ante el auge del llamado turismo en salud, lo que ha atraído a inversiones y clientes de todas las latitudes, es necesario plantear modelos contables y administrativos para el reconocimiento de activos intangibles. Es por ello que se llevo a cabo una encuesta en donde de caracterizo los factores claves para la gestión del conocimiento, partiendo desde las dimensiones humanas, estructurales y relacionales de cada organización, la cual determino el grado de desarrollo de ciertas variables relacionadas con la cultura, la tecnología, las personas y los procesos, y se propuso un Modelo propio, adaptado y coherente con el entorno empresarial local, que requiere de acciones y estrategias administrativas para su implantación.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Dimensión relacional, Dimensión humana, Dimensión estructural.

### ABSTRACT

This paper is result of an investigation that describes the main factors for knowledge management in health sector institutions in the city of Barranquilla. The SME entities engaged in the provision of health services in the city are immersed in a sea of regulations, which makes them unproductive, but with the rise of so-called health tourism, which has attracted investment and customers from all parts It is necessary to raise accounting and administrative models for the recognition of intangible assets. That is why it conducted a survey in which to characterize the key factors in knowledge management, starting from the human, structural and relationship of each organization, which determined the degree of development of certain variables related to culture, technology, people and processes, and proposed a model itself, adapted and consistent with the local business environment that requires administrative actions and strategies for implementation.

**Key words:** Knowledge Management; Relational dimension; Human dimension; Structural dimension.

### INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy el reconocimiento y la fama que gozan las empresas del sector salud en Barranquilla, aunados al conocimiento interno generado en las operaciones para la prestación de servicios, catapultan a las organizaciones a

incrementar la participación en los mercados, a la valorización de sus patrimonios por la percepción de mayores utilidades. Los activos intangibles, derechos que aunque no parecen importantes por no tener apariencia física, especialmente el conocimiento interno generado y el crédito mercantil; conducen al éxito y a la diferenciación futura a

\* Recibido: Noviembre 10 de 2011. Aceptado: Diciembre 19 de 2011.

\*\* Contador Público, egresado de la Universidad del Atlántico, especialista en Revisoría Fiscal, Auditoria de Sistemas y Economía Solidaria. Magister en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla. Docente de las Universidades del Atlántico; Universidad Simón Bolívar; Fundación San Martín; Asesor y Revisor Fiscal de empresas del sector Solidario y del sector Salud.  
E-mail: lego\_933@hotmail.com

las organizaciones, por lo cual los administradores hacen esfuerzos cada día mayor para la obtención, la formación, el mantenimiento, el desarrollo, el aprovechamiento y sobre todo para la protección o blindaje de este tipo de bienes.

Las empresas pymes del sector salud en Barranquilla, invierten grandes sumas de dinero en activos fijos, maquinarias, equipos, terrenos, vehículos; pero con poseer modernas maquinas e instalaciones no garantizan una posición competitiva en el mercado; lo que en verdad jalonea el desarrollo y competitividad de las empresas son los procesos de investigación e innovación, las personas competentes y comprometidas, la fidelidad de los clientes, la calidad y oportunidad de los servicios ofrecidos, así como las habilidades administrativas de sus directivos.

Los constantes cambios que se producen en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el activo importante en el campo empresarial, por lo que las empresas hacen esfuerzos por definir, valorar, controlar, medir y sobre todo para dejar en documentos internos todo la gestión del conocimiento generado, ya que éste se está convirtiendo en el aspecto preponderante dentro del contexto económico de alta competitividad y conducente a los objetivos administrativos y económicos propuestos, como son la rentabilidad y el aumento del valor intrínseco de las organizaciones.

El sector de la salud de la ciudad de Barranquilla, ha tomado auge desde el año 1.993, cuando se comenzó a desarrollar en las organizaciones la llamada “*Ley de Seguridad Social en Salud o Ley 100 de 1.993*”, por lo que se clasificaron las empresas prestadoras de salud por nivel de atención y complejidad, lo que exigió de ellas modernidad, celeridad en procesos, calidad y oportunidad en atención, diversificación y oferta mejorada, etc. En la actualidad este sector es atractivo para los inversionistas por la calidad de servicios ofertados, se han construido alrededor de veinte nuevas empresas en los últimos tres años, se habla de turismo en salud, los servicios se han diversificado y masificado a gran parte de la población.

Con el presente trabajo se ha propuesto un modelo para la medición y revelación de activos del conocimiento, partiendo lógicamente de las diferentes particularidades encontradas en las diferentes empresas pymes del sector de la salud en la ciudad de Barranquilla, entre las que se encuentran Instituciones prestadoras del servicio de Salud, (IPS); Instituciones promotoras de Salud, (EPS), laboratorios clínicos especializados, Centros de Radiología; Clínicas especializadas, etc.; para lo cual se observó sus formas de organización, su actitud frente a procesos de cambio, las aptitudes de las personas líderes en la toma de las decisiones, se dimensionaron y clasificaron las va-

riables en aspectos relacionados con el capital intelectual como son el capital relacional, el capital humano y el capital estructural.

Cabe destacar que este sector de empresas tiene una alta regulación y control por lo que actualmente la mayoría de empresas obtienen utilidades por debajo de los niveles presupuestados, pero mantienen sus principios y valores por lo que cada día invierten más en aparatos tecnológicos, vinculan a más personas y participan activamente en los eventos relacionados con el servicio de salud. Se desarrolló por tanto en primera instancia un inventario o caracterización de los recursos administrativos, personales que apalanquen el conocimiento, tratando de conocer en conjunto, con la parte administrativa los indicadores y factores claves que generan ventajas competitivas, mediante la aplicación de una encuesta en donde se plasmaron como variables importantes los adelantos tecnológicos, las personas innovadoras, el reconocimiento del mercado, los procesos administrativos, entre otros.

Lógicamente todo este trabajo inicial fue fortalecido, recabando en aquellos aspectos que han generado excedentes sociales, económicos y reconocimientos externos; caracterizando las variables; estableciendo de los niveles óptimos de cada una de ellas, para lo cual se clasificaron de acuerdo a los distintos tipos de conocimientos, en competencias distintivas, procesos innovadores y clientes relevantes. Habiendo caracterizado las variables en sus respectivas dimensiones, y ya con la concepción del nuevo modelo, se procedió a validar el mismo, mediante el juicio de varios expertos, quienes determinaron la confiabilidad, la validez y la objetividad del mismo, luego se documentó y socializó los resultados, en forma debida entre las empresas del sector de la salud.

El modelo de gestión de conocimiento es una herramienta que describe factores inherentes del mercado, la fidelización de clientes, el reconocimiento y la fama, las formas de producción y comercialización de servicios, los perfiles administrativos, las competencias laborales y otros factores, difícilmente medibles en un entorno en donde la contabilidad debe jugar un papel bien importante debido a que posee herramientas e instrumentos propios para la medición adecuada de este tipo de bienes.

En cuanto a aspectos metodológicos se trabajo con base al método inductivo, para lo cual se partió de los modelos de gestión del conocimiento y de las teorías establecidas, determinando las particularidades y recursos de las empresas pymes del sector salud en donde se desarrollaron las encuestas en la ciudad de Barranquilla. El tipo de estudio corresponde a una forma propositiva, puesto que se hizo converger las dimensiones del conocimiento implantadas en forma mundial, con una propuesta propia, unas

nuevas formas y protocolos contables y administrativos que tengan en cuenta el entorno y las características de las empresas del sector salud de la ciudad.

## 1. JUSTIFICACION

La información contable hoy es una herramienta fundamental para la toma de decisiones a nivel gerencial, administrativo y sobre todo a los grupos de interés, entre los que se encuentran los inversionistas nacionales e internacionales. Los estados contables deben en todo momento reflejar la realidad y esencia económica de la empresa en un periodo o fecha. Muchas veces esta información contable es presentado en forma sesgada, troncada por las implicaciones fiscales inherentes al proceso de tributación y sobre todo en forma desintegrada por desconocimiento de los responsables de dicha información de que existen diferentes formas para su revelación plena, no observando lo prescrito en el reglamento general de contabilidad colombiano en donde se describen artículos que muestran en forma general como se deben revelar todas y cada una de las partidas contables, entre las cuales se encuentran los intangibles.

Sabiendo que los intangibles pueden mejorar el valor de mercado de las empresas, que por medio de ellos se podrá lograr mayores ventajas competitivas, que habrá que desarrollar formas para registrarlos y revelarlos, que los procesos productivos se están desmaterializando, que las empresas dependen del conocimiento y sentido de pertenencia de su personal, así como de las etapas de investigación y desarrollo que se deben implementar es justificable que a nivel local, en Barranquilla, ante el auge de las grandes instituciones de salud que han surgido y que cada día se cotizan mas, que cada día son más apreciadas entre sus clientes y proveedores por la masa de insumos que movilizan, se hace necesario implementar o diseñar modelos para en principio la medición inicial y reconocimiento de los activos del conocimiento e intangibles, para luego mediante la etapa de revelación mostrarlos en los estados financieros, sin que este proceso interfiera en cuestiones netamente fiscales.

En los mercados mundiales de valores, entre los años 1980 al 1.990, el precio de las acciones de una compañía variaba mucho en el aspecto contable y el aspecto bursátil, debido a falta de uniformidad y de criterios homogéneos para la presentación de los informes financieros, tal vez un poco confiables, verificables y otras veces amañados e imprecisos, lo que dio origen a la adopción por parte de las entidades reguladores del comercio bursátil como el Banco Mundial, y el Fondo Monetario Internacional de nuevos esquemas de medición del valor intrínseco de las acciones en donde se incluían bienes y derechos de las empresas como son los activos intangibles, el co-

nocimiento, el capital intelectual, el fondo de comercio entre otros.

En estudios realizados por el proyecto Meritum (2004), se calculó que a nivel mundial la riqueza en un 80% se concentra solo en 29 países, los industrializados y desarrollados, los cuales deben su bienestar, en un 67%, al capital intelectual, en un 17% a su capital natural y en un 16% a su capital productivo. Peter Drucker (2005), comentario al respecto del capital intelectual que “nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleados de conocimientos desempeñarán un papel central”.

Las leyes 590 de 2000 y 905 del 2000, definen y clasifican a las pequeñas empresas de acuerdo al número de empleados, al nivel activos, en medianas, pequeñas y microempresas, y a su vez el sistema general de salud, ha determinado al grado de atención y recursos institucionales que las entidades prestadoras del servicio de salud se clasifiquen de acuerdo a los niveles de complejidad que ofrecen en primer, segundo, tercer y cuarto nivel. El estudio se centrara en las entidades de segundo y tercer nivel de atención, a las cuales hacen parte fundamental los laboratorios clínicos, los centros especializados, las clínicas especializadas y las Instituciones prestadoras de salud.

Tomando como base los aspectos más importantes y generales de los modelos de capital intelectual y de gestión del conocimiento, desarrollados a nivel mundial como el Balanced Scorecard, el Navigator de Skandia; y los estudios de empresas dedicadas a las nuevas tecnologías como Hewlett Packard, Dow Chemical, Merck y Nova Care; se desarrollo un modelo propio en donde se escogieron aspectos importantes de los modelos descritos, se integraron y se hicieron converger en el entorno local.

Con ello se contribuirá muy seguramente a la aclaración de conocimientos prácticos para la implementación de modelos para la medición de Intangibles en otras organizaciones del sector salud, se podrá impetrar de forma practica el currículo del programa de Contaduría de la Universidad Simón Bolívar, por la aparición de una nueva propuesta temática, con la cual se lograra mayor coherencia y pertinencia de la función docencia, por la interacción permanente de la Universidad – Empresas – Estado.

## 2. EL PROBLEMA

Hoy por hoy las empresas deben ser competitivas, productivas y atractivas a terceros e inversionistas y para

serlo debe planear sus procesos, implementar medidas de control y calidad en los tiempos de entrega de bienes y servicios, minimización de los riesgos y las perdidas por imprevistos y sobre todo contar con una base de personas que estén constantemente comprometidas con la organización. El trabajo realizado por las personas y la organización es bastante cotidiano en cuanto a la prestación de servicios, haciendo siempre lo mismo o más de lo mismo en un ambiente típicamente rutinario, y debido a la expansión de servicios de salud a otros países, algunos inversionistas han mostrado su interés de participar en la empresa, pero estas negociaciones se han truncado debido a que actualmente no se conoce el verdadero valor de la empresas, aun cuando existe una gran acogida, reconocimiento y fama por parte de la comunidad nacional e internacional.

Así pues, lo esencial es que estas empresas deberían conocerse a sí mismas, en el sentido de poseer una profunda y completa comprensión de sus propios recursos y capacidades, generar un gran valor agregado que se muestre a través de resultados económicos tangibles que cambien o aumenten su patrimonio y por lo tanto el valor intrínseco de las acciones o aportes de los socios o participantes, que se lograría con la revelación de los activos del conocimiento que poseen.

Con todos los antecedentes se comprobó en las empresas pymes del sector salud de Barranquilla, el grado de desarrollo de ciertas variables, dimensiones y aspectos claves para la generación del conocimiento, que hacen más reactivos los cambios propuestos y los procesos de planeación para la consecución de valores corporativos, así como para revelar en sus estados contables el reconocimiento y la fama generada por sus servicios.

El problema central radica en que los estados financieros no están presentando o revelando los *activos intangibles* producto del conocimiento adquirido a través del tiempo relacionados con la explotación de su objeto social, de la fama conseguida en el entorno y de la fidelidad y aceptación de clientes y proveedores. Se propone con el presente trabajo implementar un modelo contable en el corto plazo, que establezca las bases de medición y revelación de todos los recursos y activos de conocimiento generado, que apunte a las empresas hacia un futuro promisorio; que cambie el esquema y la forma de actuar de las personas; que se determine los patrones, guías y protocolos administrativos; y que se genere un cambio de cultura que impacte en el entorno.

Por lo anteriormente expuesto, se pregunta: ***que acciones se deben llevar a cabo en las pymes del sector salud en la ciudad de Barranquilla, para la implantación de un modelo contable administrativo que registre y***

***revele los activos intangibles, mediante gestión del conocimiento?***

Los anteriores interrogantes se pueden sistematizar de la siguiente manera:

Cuáles son los factores y variables claves para la gestión del conocimiento en las empresas Pymes del sector salud, desde las dimensiones humana, relacional y estructural en la ciudad de barranquilla?

Cuales serán los niveles normales de las variables para generar competencias distintivas, los clientes relevantes y los procesos innovadores en las pymes del sector salud en barranquilla?

Desde lo contable y administrativo cuales serán las características del modelo para el registro y revelación de los activos de conocimiento en la Pymes del sector salud en barranquilla?

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

- Proponer la implantación de un modelo contable administrativo para el registro y la revelación de activos intangibles, mediante la gestión del conocimiento, en las empresas pymes del sector salud en la ciudad de Barranquilla.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores y variables claves para la gestión del conocimiento desde las dimensiones humana, relacional y estructural.
- Definir los niveles normales de las variables, caracterizándolas por competencias distintivas, los clientes relevantes y los procesos innovadores.
- Diseñar un modelo para el registro y revelación de los activos de conocimiento, en los estados contables de las organizaciones.
- Validar la confiabilidad del modelo, mediante juicio y aceptación de expertos, directivos de la empresa y personal académico

### 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

Según Pérez (2007) una organización es un conjunto de personas cuyas acciones se organizan, se coordinan y se controlan, para conseguir un resultado u objetivo que in-

teresa a todas ellas, ya sea en un aspecto “formal”, pero concretando dichas acciones en forma “real”. Para que exista una organización formal es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma explícita (definición operacional del propósito), que cada una de las personas que componen la organización sepa lo que ha de hacer (estructuración del propósito), mediante procesos, y que además se utilicen todas las herramientas administrativas para la medición de dichas acciones y recursos.

Según Garzón (2008), el desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional. Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

Respecto a las variables atribuibles a las personas, se debe tener en cuenta sus iniciativas, el desempeño, el salario, la capacitación, la forma de contratos, la visión personal y sentido de pertenencia. También deberá tenerse en cuenta la estructura de la empresa, implementando protocolos, prácticas y políticas que posibiliten el mejoramiento personal, la comunicación, la asignación de cargos y responsabilidades y el manejo de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva en la organización.

Otras variables manejables es este proceso están direccionadas hacia el sistema de motivaciones y recompensas, la calidad, la atención a clientes y proveedores, el trabajo en equipo, la socialización de valores, principios corporativos, y la satisfacción individual y grupal de los integrantes de las entidades.

Según Argyris (1977) se define como aprendizaje organizacional el proceso de “detección y corrección de errores”. En vista que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes para estas: “Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional”.

Con todo este proceso de cambio se genera lógicamente conocimiento, el cual se puede clasificar de acuerdo al grado de perceptibilidad de acuerdo a o expuesto por Nonaka y Takeuchi (2000), en su espiral del conocimiento, en:

- Conocimiento tácito, el cual se logra desde las estructuras mentales de los individuos y está relacionado en las relaciones humanas, en hábitos comunes,

en los símbolos y metáforas así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares.;

- Conocimiento Explicito, el cual surge por proceso tácito pero se documenta, escribe, sustenta para posterior utilización y se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse en forma de datos, formulas, procedimientos, postulados o principios.;
- Conocimiento Virtual, que es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones y socializaciones, dirigido hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente.

Los activos de competencia individual se refieren a la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina también Capital Humano. Los activos de estructura interna se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la **I+D+i** (investigación y desarrollo, mas innovación), a los sistemas de dirección y gestión, y a la cultura de la empresa.

## 5. FUNDAMENTO LEGAL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Según la Normatividad Colombiana, específicamente en el Reglamento General de Contabilidad se define los Intangibles como los recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio oponible a terceros, distinto de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables, tales como patentes, marcas, derechos de autor, crédito mercantil, franquicias, así como los derechos derivados de bienes entregados en fiducia mercantil.

El valor histórico de estos activos debe corresponder al monto de las erogaciones claramente identificables en que efectivamente se incurra o se deba incurrir para adquirirlos, formarlos o usarlos, el cual, cuando sea el caso, se debe reexpresarse y como consecuencia de la inflación. Para reconocer la contribución de los activos intangibles a la generación del ingreso, se deben amortizar de manera sistemática durante su vida útil. Esta se debe determinar tomando el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

Son métodos admisibles para amortizarlos los de línea recta, unidades de producción y otros de reconocido valor técnico, que sean adecuados según la naturaleza del activo correspondiente. También en este caso se debe escoger aquel que de mejor manera cumpla la norma básica de asociación. Al cierre del ejercicio se deben reconocer las contingencias de pérdida, ajustando y acelerando su amortización. La definición de un activo intangible exige que el mismo sea perfectamente identificable, con el fin de poderlo distinguir claramente del fondo de comercio según la normativa internacional. El fondo de comercio surgido en una combinación de negocios, representa un gasto o un pago realizado por la entidad adquirente anticipando beneficios económicos futuros por activos que no ha sido capaz de identificar de forma individual ni, por tanto, de reconocer por separado.

Estos beneficios económicos futuros pueden tener su origen en la sinergia que se produce entre los activos identificables adquiridos o bien proceder de activos que, por separado, no cumplan las condiciones para su reconocimiento en los estados financieros, pero por los que la entidad adquirente está dispuesta a pagar cuando realiza la combinación de negocios. Una entidad controlará un determinado activo siempre que tenga el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan de los recursos que subyacen en el mismo, y además pueda restringir el acceso de terceras personas a tales beneficios. La capacidad que la entidad tiene para controlar los beneficios económicos futuros de un activo intangible tiene su justificación, normalmente, en derechos de tipo legal que son exigibles ante los tribunales. En ausencia de tales derechos de tipo legal, será más difícil demostrar que existe control. No obstante, la exigibilidad legal de un derecho sobre el elemento no es una condición necesaria para la existencia de control, puesto que la entidad puede ejercer el control sobre los citados beneficios económicos de alguna otra manera.

Según la Norma internacional No. 38 (activos intangibles) emitida por la I.A.S.C, un activo intangible se reconocerá si, y sólo si: (a) es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo fluyan a la entidad; y (b) el costo del activo puede ser valorado de forma fiable. La entidad evaluará la probabilidad de obtener beneficios económicos futuros utilizando hipótesis razonables y fundadas, que representen las mejores estimaciones de la dirección respecto al conjunto de condiciones económicas que existirán durante la vida útil del activo. La entidad utilizará su juicio para evaluar el grado de certidumbre asociado al flujo de beneficios económicos futuros que sea atribuible a la utilización del activo, a partir de la evidencia disponible en el momento del reconocimiento inicial, otorgando un peso mayor a la evidencia procedente de fuentes externas

## 6. CAPITAL INTELLECTUAL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

Como primera observación vemos que en estas definiciones el conocimiento forma parte del Capital Intelectual, pero este último es mucho más que el simple conocimiento. Por otro lado, si bien pueden parecer muchas definiciones para el mismo concepto, cada una de ellas hace que nos fijemos en elementos distintos de los intangibles. Si bien no existe una definición única para el concepto de Capital Intelectual, en general, se utiliza esta expresión para designar el conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro.

Es a los activos intangibles que posee la empresa y la forma en que están vinculados; que definimos como Capital Intelectual de la organización. No todos los intangibles sino aquellos que generan valor. Este capital lo podemos igualar a las competencias esenciales de la organización (Sveiby, 1997). Las competencias esenciales de una organización están determinadas por la forma particular en que agrupa y utiliza sus recursos para competir. Con el surgimiento de las tecnologías de la información, las empresas se han vuelto más competitivas, han incrementado el valor de sus patrimonios a través de la figura del “valor Intrínseco”, en donde generalmente pululan los activos tangibles, así como también las formas o maneras de conocimiento o “hacer las cosas bien”, llamados Activos Intangibles, los cuales cumplen con los criterios para el reconocimiento y la medición dentro de los estados contables de las empresas.

Los balances empresariales muestran con precisión los valores correspondientes a activos fijos, propiedades, cuentas por cobrar y pagar, etc., pero se hace muy difícil calcular el valor del conocimiento de la empresa, activo este que debe ser reconocido puesto que viene de situaciones pasadas, genera beneficios y también se puede medir.

Los activos intangibles tienen su origen en el conocimiento, las habilidades, las destrezas, los valores, las aptitudes que tienen las personas dentro de las organizaciones, este generalmente se denomina Capital intelectual, Good Will; Know how, crédito mercantil. Los activos intangibles pueden surgir por fases de investigación y desarrollo, por adquisiciones mediante las compras o fusiones de las compañías, y bien por la formación a través del tiempo. Los intangibles relacionados con el Capital humano se refieren a la educación, competencias, habilidades y valores de las personas.

Generalmente este activo no es propiedad de la compañía. Hay también intangibles relacionados con las estruc-

tura de la empresa como son las formas, procedimientos, protocolo, bases de datos, sistemas de gestión que son propiedad de la empresa y pueden protegerse legalmente mediante patentes.

Así también existen los intangibles relacionados con la actividad de las empresas con sus grupos de interés, entre los que están la confianza, la fidelidad, las alianzas con clientes, proveedores, entidades gubernamentales y financieras, así como con los socios y posibles inversionistas, que generalmente le dan mayor valor a las marcas, la imagen corporativa, las franquicias, etc.

Entonces siendo el capital intelectual una fuente de beneficios económico para las organizaciones, es lógico que estas encaminen sus esfuerzos por mantener esas cualidades, potenciarlas cada día más, y buscar la forma de cuantificarlas o revelarlas en sus estados financieros. Se han efectuado esfuerzos para implementar Modelos de Gestión para los cuales se han asimilado ciertos métodos, y es así como empresas consultoras como Ernest and Young, los señores Kaplan y Norton; de la misma forma empresas financieras y de seguros han desarrollado modelos como Skandia; y empresas dedicadas a las nuevas tecnologías como Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communication, Merck y Nova Care, entre otras.

## **7. MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

De todos los modelos de capital intelectual y de gestión del conocimiento desarrollados a nivel mundial se han tomado como referencia para el presente trabajo los siguientes:

*Balanced Scorecard.* Este modelo está compuesto por indicadores financieros y no financieros tanto del presente, del pasado y a futuro, que miden los resultados obtenidos por la organización, relacionados entre sí, coherentes con la misión, visión y principios corporativos de las empresas. (Kaplan y Norton, 1996). Se detallan las perspectivas de los clientes, la estructura financiera, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento personal.

*Intellectual Asset Monitor.* El autor del modelo resalta la importancia de los activos intangibles en la valoración de las empresas en los mercados de capitales y los clasifica en competencias personales, el conocimiento generado internamente y el valor de las relaciones con el entorno. (Sveiby, 1997)

*Navigator- Skandia.* Este modelo desarrollado por Leif Edvinsson resalta la diferencia entre el valor el libros y el valor comercial de las empresas debido a los activos

del conocimiento, y destaca que el valor de mercado está compuesto por el capital financiero y el capital intelectual el cual lo descomponen en capital humano y capital estructural (Edvinsson, 1996)

*Andersen Model.* En este modelo se reconoce la importancia de la información y del conocimiento y el movimiento acelerado de los mismos, la forma como estos impetra en los usuarios, la manera como crea un mayor valor, así mismo detalla las diferentes de compartir, de socializar, de proteger el conocimiento a través de redes, paquetes, Internet. (Arthur andersen, 1999)

*Knowledge Management Assessment Tool.* Este instrumento como se ha denominado es útil para la evaluación y el diagnóstico del proceso de administración del conocimiento, basados en el liderazgo, la cultura organizacional, la tecnología y los procesos de medición y control

El proceso de creación del conocimiento el proceso de creación del conocimiento está concebido sobre dos espirales de corte epistemológico y ontológico, mediante la interacción lógica del conocimiento tácito y del conocimiento explícito, desarrollado a través de las fases de socialización, interiorización, exteriorización y combinación del mismo. (Nonaka, Takeuchi, 1995)

Otros modelos de particular importancia son el de capital intelectual, desarrollados por Drogonetti y Roos en 1998, que estudia la aplicación del concepto de capital intelectual a un programa gubernamental en varios países, el modelo Intellect de Euroforum desarrollado en 1998, que genera el proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos no valorados estructuralmente por las empresas; el modelo Technology Broker (Brookings, 1996), muy parecido al desarrollado por Skandia, en donde los indicadores son relevantes para llevar a cabo auditorías para certificar los activos intangibles.

Como puede observarse en los Modelos descritos, la gestión del conocimiento la centran en el desarrollo de parámetros como la información, la tecnología, las personas innovadoras, los procesos internos de producción, la relación con sus clientes y el entorno. Entonces la gestión del conocimiento exige que desde la administración de las organizaciones se imponga un conjunto de políticas, prácticas y procedimientos para impulsar los procesos de aprendizaje en las personas, la generación al interior de las empresas del conocimiento y la promoción de nuevos conocimientos cada día.

## **8. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El tipo de estudio utilizado para la consecución del primer y segundo objetivo es propositivo y modelizante, puesto

que se identificaron previamente las variables, los problemas y las características de la empresa a los cuales se les aplicaran los nuevos modelos, apoyados en la realización de un inventario de los recursos organizacionales de la empresa, para la identificación de aquellos que se emplearan para la generación del conocimiento y la explotación potencial de su capacidad de servicios, así como en el fomento de una estrategia interna que explore los principales recursos y capacidades de la empresa; imponiendo una nueva cultura tendiente a la generación de factores que faciliten el reconocimiento de los activos del conocimiento. En los objetivos tercero y cuarto el tipo de estudio utilizado es el propositivo y explicativo, por cuanto se comprobaron nuevas teorías, las causas de problemas, alternativas de solución, y la proposición de modelos para el registro y revelación de intangibles en las organizaciones, por lo que previamente se han definido los niveles óptimos y objetivos de cada uno de los recursos intangibles, con base al estudio del entorno o sector así como las acciones para poder registrarlos y revelarlos, para luego implementar un *Modelo*, con el apoyo de metodologías conocidas tendientes a la revelación adecuada de estos bienes en los estados contables de las empresas

El método es una investigación de casos cualitativa, puesto que permitió aplicar las reglas administrativas y contables a las empresas a partir de las aplicaciones, modelos e informaciones que han suministrado las demás empresas exitosas en el reconocimiento y revelación de intangibles. Con la aplicación del método deductivo, se logra, con base a los modelos de gestión propuestos a nivel mundial, establecer un orden para la realización de un inventario de recursos en primera instancia, la definición de niveles óptimos, el fomento de las estrategias y la formulación del nuevo modelo. Sin embargo al estudiar la situación de activos intangibles de la empresa se obtiene una información que sirve para ajustar los modelos previos.

Respecto al universo se tomaron muestras de los datos extraídos del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla, que a la fecha de Marzo 31 de 2.010, el cual informaba que existían 239 empresas del sector salud en la ciudad de Barranquilla, entre afiliadas y registradas, de las cuales 97 pertenecían al primero, segundo y tercer nivel de atención a las que se les practico la encuesta. Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo un Nivel de confianza o seguridad  $(1-\alpha)$ ; del 95% = 1.96; se conto con una Precisión del 5%.; la Proporción esperada fue del = 5%;  $p = 0,5$  (50%); la Cantidad de empresas pymes del sector fueron= 97, por la tanto el tamaño de la Muestra fue de 44 empresas

Se propuso inicialmente entrevistar a los directores de cada una de las instituciones, así mismo a los contadores o jefes de departamentos administrativos, y se consiguió

interactuar con los primeros a través de sus secretarías, debido al tiempo que manejan los compromisos con sus clientes y la visión objetiva en la consecución de objetivos. Se enviaron en primera instancia encuestas utilizando la metodología de Google Docs, pero no se obtuvo respuesta de las empresas en forma significativa, luego se efectuó una encuesta personalizada en papel que es significativa para el estudio. También se utilizo la observación participante, por lo tanto se hizo necesario interactuar con los directivos de las empresas pymes; el departamento de contabilidad, y las personas que de una u otra forma intervienen en la prestación de los servicios; para lo cual se contactaron personalmente, para luego entregarle las recomendaciones pertinentes y se socializara el modelo de gestión del conocimiento.

Se elaboro una base de datos con la información resultado de las encuestas y las observaciones, se tabulo y proceso la información. En ella se clasificaron a las empresas de acuerdo al nivel de complejidad y se realizaron tablas que permitieron analizar de manera clara y detallada las respuestas de los usuarios, para tal fin se utilizo el software estadístico para el análisis de las variables, SPSS. Se aplico el análisis clúster para agrupar las características relevantes en las empresas encuestadas. La encuesta consta de treinta preguntas agrupadas en 10 variables que representan las dimensiones del capital intelectual como son lo relacional, lo humano y lo estructural. Se plantearon en la escala de Lickert, con cinco posibles respuestas, relacionadas con el grado de aceptación y cumplimiento en las empresas. Con el análisis de las variables, el estudio objeto de este proyecto se ha orientado hacia la construcción de Clúster, o conglomerados en donde se caractericen las empresas de acuerdos a similitudes en cuanto a actitudes, acciones, recursos, e instrumentos necesarios para la generación del conocimiento. El análisis de conglomerados aplicados en las empresas del Sector Salud en Barranquilla tiene entre muchos otros propósitos los siguientes: La identificación de la estructura integral de las IPS, que permita clasificarla, buscar un esquema conceptual fundamentado en la opinión que manejan de la gestión del conocimiento y reconocimiento de activos intangibles, que expliquen el agrupamiento de algunas IPS, formular hipótesis mediante la exploración y descripción de los grupos conformados.

El nivel de confiabilidad se determino por medio del **Alfa de Cronbach** fórmula que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de la escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las **44** variables observadas, las mediciones fueron estables y consistentes, con un elevado nivel de **correlación** entre ellas. La varianza de la suma de los ítem arrojo: 9,14.- La sumatoria de las varianzas de los ítem arrojo 4.19.- Se trabajaron con 30 variables.- El **alfa de Cronbach fue de: 0.802**



## **9. FACTORES CLAVES PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES DEL SECTOR SALUD**

Como todo sistema, las organizaciones son universos conformados por varios subsistemas, los cuales son independientes entre sí, pero trabajan en forma entrelazadas para conformar estructuras solidas, eficientes, en donde las capacidades se ponen de manifiesto para conducir a las organizaciones a las metas deseadas. Las empresas pymes del sector salud en Barranquilla, están formadas por clínicas de I y II nivel de atención, laboratorios clínicos especializados, centros de rehabilitación oral, centros de ayudas diagnosticas y terapéuticas; instituciones dedicadas a la salud visual, centros de estéticas y entidades de medicina nuclear entre otros. Con la realización inicial de un diagnostico mediante encuestas, en dichas empresas se determino como las organizacionales gestionan sus conocimientos; identificando las variables claves que potencian las competencias necesarias para el reconocimiento y posterior revelación de activos intangibles.

Las variables se agruparon en los componentes del capital intelectual, como son la dimensión humana, la dimensión relacional y la dimensión estructural. En la dimensión humana se agruparon factores como la gestión del conocimiento, el sentido de responsabilidad de las personas y las mismas personas innovadoras y creativas. En la dimensión estructural se agruparon factores como la apropiación tecnológica, el desarrollo organizacional, el particular estilo de dirección y los procesos internos. En la dimensión relacional se agruparon factores como el posicionamiento sectorial, los excedentes económicos y el reconocimiento del mercado.

### **9.1. Las Variables de la Dimensión Estructural**

Los recursos computacionales generan nuevos conocimientos, exigen la creatividad de las personas para interactuar con otras, incrementan las ventajas competitivas cuando por su intermedio se generan nuevos productos y servicios, por lo que en las empresas las políticas administrativas se deben encaminar a que exista en el personal una actitud y cultura orientada hacia el desarrollo y promoción de procesos tecnológicos; a que las acciones internas coadyuven a la automatización y actualización constante de todos los procesos productivos, así como la red interna proporcione suficiente comunicación y conocimiento relevante dentro y fuera de la organización

El desarrollo organizacional genera competencias y capacidades en las empresas, para enfrentar situaciones adversas cambiantes, mediante el uso de técnicas y modelos administrativos planeados, por lo que en toda empresa, siempre debe existir un plan estratégico central, alineado hacia la consecución de los objetivos gerenciales que son

constantemente monitoreados, también debe implantarse programas de bienestar laboral y un sistema apropiado de remuneración que favorezca la innovación y el sentido de pertenencia entre los empleados y además debe existir una percepción y aceptación generalizada, acerca de las bondades del clima y la cultura organizacional

El patrón de comportamiento y dirección de los administradores, se orienta a la consecución de metas y objetivos de forma más productiva y rentable, por lo que estos estilos de dirección empresariales deben estar encaminados a que exista un pleno conocimiento de los principios, valores y protocolos por parte de todo el personal de la empresa; a que se pongan en funcionamiento laboratorios y talleres especializados para hacer pruebas, ensayos y prototipos que fomenten la creatividad, además de la institucionalización de planes de investigación y desarrollo constantes para generar nuevos productos y servicios y a que existan presupuestos de actividades para el desarrollo y ejecución de planes de colaboración y cooperación con terceros.

Los procesos estructurales y métodos productivos internos se orientan a la generación de productos y servicios novedosos, de gran calidad, que respondan constantemente a las necesidades y aceptación de los clientes, por que se hace necesario que en la empresa se dé una adecuada alineación, formación y capacitación del personal de producción, en todos los departamentos, manteniendo unidad e identidad empresarial; también se socialicen constantemente los programas de respuesta inmediata y precisa a las necesidades de terceros, clientes y proveedores y a que todos los equipos y recursos tangibles sean actualizados y estén direccionados hacia la innovación y el logro de la visión empresarial.

### **9.2. Las Variables de la Dimensión Humana**

Las organizaciones están formadas por personas, las cuales son capaces de generar cambios positivos relevantes al interior de las mismas, son competentes, desafían a la rutina y propenden por el conocimiento continuos, lo que hace necesario que las empresas tengan personas que posean capacidad creadora para desarrollar nuevos productos y servicios, que se desenvuelvan en un ambiente adecuado y propicio para la innovación, la investigación y la atención a usuarios externos

Todo directivo tiene un rasgo que denota su espíritu organizado, perseverancia, su disciplina, su confianza, sus competencias, su integridad y su espíritu emprendedor; cualidades estas que deben estar orientados hacia los cambios y la innovación, a la solución de conflictos, al servicio de los usuarios, hacia una filosofía, principios valores corporativos, y estar direccionados hacia la generación de momentos de integración con todo el personal de la empresa y a la comunicación asertiva entre todos.

Para medir o evaluar la forma cómo la organización desarrolla y administra las diferentes etapas del conocimiento, es necesario que al interior de las mismas se documenten y socialicen acciones tendientes a implementar estrategias internas para captar todo el conocimiento del entorno; a documentar en protocolos, manuales y archivos y similares, todo el conocimiento generado internamente; a proponer políticas administrativas para la guarda, protección y custodia de todo tipo de conocimiento generado al interior de la empresa; a codificar de tal forma los archivos y documentos, que facilite la interacción con otros tipos de conocimiento externo y a compartir el conocimiento generado al interior de la organización mediante charlas, foros, paneles, simposios.

### 9.3. Las Variables de la Dimensión Relacional

Toda organización tiene como fin primordial, percibir beneficios, sean sociales o económicos a través de sus operaciones, los cuales en gran parte en las empresas que generan conocimientos, se orientan primordialmente a la producción de nuevos productos y servicios que le entreguen reconocimiento, calidad, nuevas patentes y fidelidad de marcas y a desarrollar más conocimientos relacionados con fases de investigación y desarrollo a través de campañas publicitarias e interacción con terceros.

La forma como la empresa se ha desenvuelto en su entorno, le ha creado fama y ventaja competitiva frente a otras, lo que le genera ingresos y fidelización de clientes, por lo que constantemente se debe realizar acciones para conocer de manera adecuada y medir el comportamiento de los consumidores; participar en eventos sectoriales, nacionales e internacionales, vinculando a personas responsables e innovadores y poner en práctica programas de responsabilidad social empresarial relacionados con el entorno de la empresa.

El reconocimiento que una empresa puede obtener del mercado depende en gran manera de la forma como ha respondido a las necesidades del entorno, como ha posicionado sus bienes y servicios, lo cual depende de la suscripción de acuerdos y estrategias de cooperación con otras empresas para la comercialización de sus bienes y servicios; las evaluaciones de calidad de los productos y servicios que se han llevado a cabo por parte de los integrantes del mercado activo y las formas para medir o evaluar la retención, mantenimiento, fidelización y la satisfacción de los clientes.

## 10. CONGLOMERADO DE ENTIDADES

La técnica del análisis de conglomerados es una técnica de reducción de datos. Uno de los elementos requeridos es el de la medida que es el que va a señalar el grado de

similitud entre las IPS, el otro elemento es el procedimiento para la formación de los grupos. El análisis de conglomerados aplicados en las empresas Pymes del Sector Salud en el Distrito de Barranquilla tiene entre muchos otros propósitos los siguientes:

- La identificación de la estructura integral de las IPS, que permita clasificarlas, Buscar un esquema conceptual fundamentado en la opinión que manejan de la gestión del conocimiento y reconocimiento de activos intangibles, que expliquen el agrupamiento de algunas IPS. Formular hipótesis mediante la exploración y descripción de los grupos conformados.

Analizando los datos productos de las encuestas practicadas a las instituciones de salud se pudo establecer tres tipos de conglomerados a saber:

El **primer conglomerado** está conformado por las empresas en donde la **dimensión humana** es relevante, ya que en ellas se han adelantado procesos internos para el desarrollo de servicios e innovación a través de las destrezas y habilidades de las personas. Entre estas empresas están Centros de Diagnósticos, Cooperativas de Salud, y Clínicas de Segundo nivel de atención.

En estas empresas existen las personas y se da un ambiente adecuado para la innovación en los servicios, pero la alta regulación del sector, aunada a los constantes cambios y los tiempos y espacios para la atención hacen que no sea posible desarrollar protocolos para la gestión del conocimiento

Un **segundo grupo** lo forman las empresas en donde las **dimensiones humana y estructural** son bien importantes, ya que además del mantenimiento de los procesos humanos se han orientado hacia el desarrollo de procesos internos coherentes con los principios corporativos para garantizar los servicios prestados. Este grupo lo integran Institutos de complejidad media, Centros cardiológicos, Clínicas de tercer nivel de atención.

En estas empresas además de contar con una dimensión humana desarrollada y orientada hacia los objetivos, la apropiación tecnológica y el estilo de gestión también son fundamentales y se constituyen en factores diferenciadores; por el contrario el desarrollo, la cultura y el clima organizacional merecen ser optimizados, así como la disposición de laboratorios para pruebas y programas de investigación y desarrollo.

Un **tercer conglomerado** lo forman las empresas en las cuales las **tres dimensiones, humana, estructural y relacional** se relacionan de manera natural, producto de la interacción de las organizaciones con el medio, en armo-

nía con las personas y sus estructuras. En este grupo se cuentan empresas Promotoras de salud, Clínicas y Laboratorios especializados.

En estas empresas además de generarse espacios propicios para el desarrollo y mantenimiento de las dimensiones humana y estructural se tiene un alto posicionamiento y reconocimiento de los usuarios debido a que existen programas de responsabilidad social, se participa constantemente en eventos del sector, y los servicios se prestan con calidad y oportunidad

## 11. REGISTRO Y REVELACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

Un modelo de gestión del conocimiento es una serie de supuestos e hipótesis que dan una explicación razonable al proceso de creación, acumulación y transmisión del conocimiento en un entorno determinado, permitiendo así desagregar el conocimiento en partes significativas o dimensiones, lo que hace necesario poseer bases científicas previas tomadas de otras realidades o estudios y que posteriormente se comprueben a través de la intervención, la aplicación o la simple observación.

El modelo de gestión del conocimiento de este proyecto está conformado por las distintas relaciones entre clientes, proveedores, administradores, empleados, estado; y en las competencias básicas específicas del sector de servicios de salud, que permiten crear y sostener la ventaja competitiva a las empresas. En cuanto al conocimiento intelectual se evaluó y/o diagnóstico el nivel actual de la empresa en sus dimensiones humanas, estructurales y relacionales, y se calcularon indicadores en cada una de

ellas, dando como resultado las tablas arriba detalladas.

Cuando se desarrollen los objetivos y se implementen todas las acciones y estrategias, se establecerá una plataforma contable técnica, la que servirá de insumo básico para registrar, revelar y medir los activos intangibles en las organizaciones; por lo que es necesario identificar y documentar todos los procesos de entrada y salida de información; la interacción entre las diferentes dimensiones para así generar los reportes necesarios para este proceso. Para las empresas el modelo sugiere la adopción de una serie actitudes, valores, conocimientos de carácter tecnológico, personal, organizativo, productivo, logístico y relacional, lo que conlleva a nuevas formas asociativas, grupos de conocimientos, protocolos y prácticas generalizadas, unificación y calidad de productos, documentación de procesos y registro contable de los activos del conocimiento (Figura 1).

El modelo exige la implantación de estrategias y acciones como:

### 11.1. Desde la Dimension Estructural

#### Objetivos

- Obtener el mayor provecho de los recursos computacionales, para incrementar la ventaja competitiva generando nuevos servicios.
- Mantener un desarrollo organizacional, una cultura y un clima, en todas las estructuras de la organización.
- Imponer un estilo de dirección orientado hacia metas y objetivos alcanzables, claros y coherentes

Figura 1: Modelo de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia (2010).

- Orientar los procesos y métodos internos hacia la generación de servicios novedosos y útiles para los usuarios.

#### *Estrategias*

- Inculcar en las personas de la organización una cultura tecnológica.
- Automatizar y actualizar los procesos y recursos de mayor complejidad.
- Mantener actualizada la red de comunicaciones interna.
- Implementar un plan estratégico central, en donde la innovación sea relevante.
- Implantar programas de bienestar laboral, capacitación y formación en salud.
- Diagnosticar frecuentemente los niveles de cultura y clima organizacional.
- Poner en conocimiento de toda la organización los principios y valores.
- Disponer constantemente de espacios para pruebas, laboratorios, etc.
- Institucionalizar planes de investigación y desarrollo
- Direccional recursos para la investigación y la innovación.
- Mantener comunicación asertiva con los usuarios externos.

#### *Acciones*

- Se hace necesario dotar a las organizaciones de Asesores, Consultores y Expertos que constantemente guíen a los integrantes de las organizaciones en los procesos de gestión del conocimiento, que funjan como Agentes de Cambio e Innovación constante.

### **11.2. Desde la Dimensión Humana**

#### *Objetivos*

- Contar con personas innovadores, responsables y competentes.
- Enrolar a directores perseverantes, confiables, íntegros y emprendedores.
- Evaluar en forma constante las diferentes etapas del conocimiento.

#### *Estrategias*

- Descubrir en las personas su capacidad creativa e innovadora.
- Propiciar un ambiente adecuado para los innovadores.
- Visionar el cambio, la innovación y los conflictos como fortalezas internas.
- Generar momentos de integración de todo el personal.
- Implementar estrategias para captar todo el conocimiento del entorno exterior.
- Documentar en protocolos y, todo el conocimiento generado internamente.
- Implantar políticas para la protección y custodia de todo tipo de conocimiento.
- Codificar los archivos y documentos, para que se facilite la interacción con otros.
- Compartir el conocimiento generado mediante charlas, foros, paneles, simposios.

#### *Acciones*

- Es bien importante al interior de cada empresa la creación de Grupos de Conocimientos, los cuales plasmen en documentos internos, manuales y protocolos todo el conocimiento interno generado.

### **11.3. Desde la Dimensión Relacional**

#### *Objetivos*

- Orientar en lo posible los beneficios económicos hacia la innovación y el conocimiento
- Generar fama y reconocimiento institucional, procurando la fidelización de los usuarios
- Responder a las necesidades de los usuarios, posicionando los servicios relevantes

#### *Estrategias*

- Producir nuevos bienes y servicios.
- Desarrollar constantemente nuevas formas de conocimiento.
- Medir el comportamiento de los usuarios.
- Participar en eventos sectoriales, nacionales e internacionales.

- Poner en práctica programas de responsabilidad social y ambiental.
- Realizar acuerdos de cooperación con otras entidades.

#### Acciones

- Se hace necesario la implantación de Comunidades de Conocimiento las cuales se pueden conformar o agremiar a través de encuentros, foros, conferencias y similares en donde a través de mapas del conocimiento se pueda difundir el mismo.

## 12. VALIDACIÓN MEDIANTE JUICIO Y ACEPTACIÓN DE EXPERTOS

El proceso de validación del modelo exige la verificación y aceptación de todas y cada una de las variables y dimensiones por expertos entre los que se encuentran los clientes, los proveedores, las entidades académicas, los directores de las empresas, así como también la corrección de algunas variables que no estén distanciadas de los presupuestos iniciales, para luego mostrar las bondades, cualidades y alcance del nuevo modelo propuesto. Para tal efecto se validó el modelo mediante las siguientes características:

### Dependencia (confiabilidad)

Se desea conocer como los datos tratados generaran resultados equivalentes en un mismo contexto, siempre que se manejen variables similares.

### Credibilidad (validez interna)

Se desea conocer si los resultados de las experiencias y encuestas representan un significado amplio del problema objeto de conocimiento

### Confirmabilidad (objetividad)

Se desea minimizar los riesgos por los sesgos en las apreciaciones que pudieren presentarse así mismo esclarecer las fuentes y sus interpretaciones subjetivas al respecto

## CONCLUSIONES

### Dimensión estructural

*Apropiación Tecnológica:* En relación a este bloque que hace parte de la dimensión estructural, se puede decir que de las 44 empresas encuestadas se encuentran en un nivel medio, establecida según la encuesta, ya que la media aritmética no superó el rango (3.0; 3.9). Es por esto que se debe recomendar a las empresas encuestas

que mejoren en la intención o propósito compartido es decir que exista dentro de cada miembro de la organización reconozca el uso de herramientas informáticas va servir de ayuda para lograr cumplir con las metas y objetivos de la misma, que cada acción y compromiso del talento humano está dirigida hacia las metas u objetivos organizacionales es decir exista una sinergia dentro de la organización, para esto se pueden se debe capacitar a los empleados en temas como: informática, motivación personal, liderazgo y trabajo en equipo. Además de que cada persona dentro de la organización conozca la misión, visión, objetivos empresariales.

*Desarrollo Organizacional:* Tomando como referente las variables antes mencionadas y analizando los resultados de las encuestas se puede determinar que las 44 empresas se encuentran en un nivel medio de desempeño con relación a este bloque, debido a que en las ponderación en promedio general se encuentran en el intervalo de (3.0 – 3.9). Lo que hace necesario que dentro de las empresas encuestadas, exista fluctuación o caos creativo en el talento humano, para que se pueda explotar y aprovechar la ambigüedad, las crisis ya sean por factores externos o interno a la organización. Es decir que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo, que permitan reconsiderar nuestro pensamiento y perspectiva. En definitiva que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resolver problemas de una forma genuina y novedosa.

*Estilo particular de Gestión:* Con relación a este bloque las 44 empresas encuestadas se encuentran en un nivel medio de desempeño. Como recomendación para las organizaciones se debe crear una cultura dentro de las organizaciones de confianza y compromiso por parte de cada uno de sus miembros, ya que si se le da uso correcto a las 4 variables antes mencionadas y existe cohesión con los facilitadores de confianza y compromiso dentro de los miembros de las empresas. Es importante porque estas cualidades forman base del conocimiento. Debido a que el conocimiento debe ser compartido para ser creado y desarrollado, es por esto que se hace imperativo que dentro de las organizaciones exista un contexto en el cual los miembros de la organización compartan su conocimiento.

*Procesos Estructurales Internos:* Analizando las encuestas se puede determinar que las empresas se encuentran en un nivel medio ya que su media estándar o promedio esta en el rango de ponderación (3.0 -3.9.). Con relación a este bloque se hace necesario recomendar a las empresas encuestadas que establezcan horarios y lugares para realizar reuniones de carácter formal o informal, orientadas al aprendizaje que ayuden a compartir experiencias personales o propósitos empresariales, a través de los cuales se fomentara el aprendizaje continuo como meta

principal, para así se puedan crear productos y servicios de calidad de aceptación por parte de los clientes.

### Dimensión humana

*Personas Innovadoras:* En concordancia a este bloque que hace parte de la dimensión humana podemos determinar que de las 44 empresas encuestadas, en su totalidad se encuentran en un nivel medio establecida según la encuesta. Por lo que se recomienda al talento humano de las empresas que desarrolle un grado de autonomía, de esta manera las organizaciones pueden ampliar la posibilidad de introducir nuevas ideas y conocimientos de una manera menos planeada e innovadora y eficaz. De igual manera la autonomía también amplía la posibilidad que el talento humano este más motivado para crear nuevo conocimiento. Esto funciona así, si dentro de las organizaciones se crean espacios que fomentan la inclinación y el compromiso, en el que los miembros de la empresa comparten la misma información, De este modo, no solo se proporciona a los empleados y grupos la motivación suficiente para crear nuevo conocimiento.

*Sentido de Responsabilidad:* En relación a las variables antes mencionadas y analizando los resultados de las encuestas se puede determinar que las 44 empresas se encuentran en un nivel medio. Por esto se le recomienda a las empresas encuestadas educar a los empleados para la flexibilidad y proporcionar tiempo para aprender y contratar a sus empleados en función de su apertura a nuevas ideas, de igual manera realizar encuentros informales o momentos de integración del personal con el fin ayuden a compartir experiencias, que se conozcan los miembros de la organización y se fomente el aprendizaje como meta principal.

*Gestión del Conocimiento:* Como recomendación a este punto se le sugiere a las empresas que aplican la variedad, es decir la variedad interna de la organización debe ajustarse a la variedad y complejidad que muestre el exterior de la organización. Ante esta situación, los miembros de la organización podrán enfrentarse a las diversas contingencias del entorno. Generando distintas perspectivas y puntos de vista ante la misma información, para conseguir el requisito de variedad. 1) las diferentes unidades organizativas deben estar interconectadas con una red de información, de manera que puedan tratar con la complejidad del entorno, así mismo cada miembro de la organización debe tener un rápido acceso a todo tipo de información, saber donde se encuentra la información necesaria y saber combinarla de forma rápida y flexible. Cuando existe diferenciales de información y ello impide la búsqueda de interpretaciones ante la misma información, 2) modificar la estructura frecuentemente, de forma que se capacite al personal a adquirir conocimiento multi-

facéticos, que le ayudara a enfrentarse a una variedad de problemas y a fluctuaciones o situaciones diversas y 3) la frecuente rotación del personal sitúa a los empleados en condiciones para adquirir conocimiento multifuncional, el cual les ayuda a enfrentarse con problemas multifacéticos y a fluctuaciones inesperadas del entorno.

### Dimensión relacional

*Excedentes Particulares:* Por lo que se recomienda a las organizaciones encuestadas que desarrollen la fluctuación o caos creativo en el talento humano, para que sepa explotar y aprovechar la ambigüedad, las crisis ya sean por factores externos o interno a la organización. Es decir que exista una ruptura en la rutina y el hábito de trabajo. Que permitan reconsiderar nuestro pensamiento y perspectiva. En definitiva que el personal de la empresa posea capacidad técnica para generar nuevas ideas y resolver problemas de una forma legítima y novedosa.

*Posicionamiento Sectorial:* Por lo que constantemente se deben realizar acciones para conocer de manera adecuada y medir el comportamiento del consumidor. Al igual que participar en eventos sectoriales, nacionales e internacionales, vinculando a personas responsables e innovadoras y poner en práctica programas de responsabilidad social empresarial relacionados con el entorno de la empresa.

*Reconocimiento del Mercado:* Además de medir y analizar evaluar la fidelidad y la satisfacción de los clientes. Otra recomendación consiste en realizar estrategias de precios o de aumento de valor agregado al producto y crear un relanzamiento, en algunas de las entidades, aunque se conoce las fuertes regulación por parte del Ministerio de Salud. En el caso de una estrategia de precio, cambia el foco comercial, se puede bajar una pequeña porción de margen de ganancia para captar un mercado más masivo que dará como resultado igual ganancia pero a mayor escala. Si se desarrolla valor agregado de producto, es una estrategia que reemplaza al producto anterior o lo mejora en consecuencia se reactiva el consumo con la difusión de los valores agregados y la innovación que esta acción genera.

### REFERENCIAS

- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje", Economía Industrial.
- Argyris, C. (1999) Sobre el aprendizaje organizacional, editorial Oxford Press. México DF.
- Brooking , A. (1997), "El Capital Intelectual", Paidós Empresa, Barcelona.

- Bueno, E. (2000), "La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje", Documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, 8 de mayo de 2000.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1997), "Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo", Documento nº 51, IADE-UAM, Madrid.
- Davenport, T.O. (2000) "Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas". Ed. Gestión 2000.
- Druker, (2005) "The information executives truly need", Harvard Business Review, January-February, 2005.
- Edvinsson, L; Malone, M.S. (1997) "Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots", harperbusiness, Estados Unidos de América.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1999), "El Capital Intelectual", Gestión 2000, Barcelona.
- Fisher, A.L. y Garzón, M.A. (2005). Propuesta de un modelo teórico de aprendizaje organizacional. 2005.
- Garzón, M.A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Fondo editorial Rosarista.
- Goleman, D. (1996), "Inteligencia Emocional", Kairós, Barcelona.
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1996), "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
- Sveiby, K.E. (1997). "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Ed. Gestión 2000.
- Mejía, F.J. (1997) Modelo de Gestión Tecnológica para Empresas de Manufactura y Servicio, Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Nonaka I. y Takeuchi H. (1995). The Knowledge-Creating Company, Oxford University.
- Nonaka I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science
- Ordóñez, P. y Rodríguez, J. M. (2003). "Gestión del conocimiento y competitividad empresarial: un análisis del capital humano", Revista ICADE, No. 52, en prensa.
- Porter, M. y Millar, V.E. (1986). "Cómo Obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información", Harvard-Deusto Business Review, nº 25, primer trimestre.
- Prahalad C.K y Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Mayo-Junio. EEUU, pág. 79-91
- Roos, G; Roos, J; Dragonetti, N; y Edvinsson, L. (1997). Intellectual Capital: navigating in the new business landscape - New York: New York University Press.
- Ross, J. (1996). "Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, 1996.
- Senge P. (2002). La quinta disciplina, Bogotá D.C. Editorial Norma.
- Steward, T.A. (1997). "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.
- Sveiby, K. (1998). The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. 1997.
- Toffler, A. (1990). El Cambio del Poder – Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Viedma, J.M. (2004) Social capital benchmarking system - Journal of Intellectual Capital.
- Weber M. (1983). Economía y sociedad, México DF, Fondo de cultura económica.