

*En el nuevo milenio el paradigma estratégico pretende modificar el concepto y función de la dirección estratégica en la nueva sociedad y en las organizaciones a través de procesos creadores de valor, sintetizados en el concepto de “Capital Intelectual” que hace parte del “Enfoque Basado en el Conocimiento” en donde el tratamiento de los activos intangibles, causa metamorfosis económica que influye en el ámbito empresarial, en los mercados, en las nuevas formas de producción y en la actuación de los trabajadores.*

*Sus principales exponentes son: Drucker (1992 y 2001), Nonaka y Takeuchi (1995), Davenport y Prusak (1998) y Blumentritt y Johanston (1999), Scharmer (2000). En su concepto una empresa para el conocimiento o una empresa del conocimiento es “Una organización en la que se intercambian y comparten conocimientos y se construye colectivamente un nuevo conocimiento, propiedad de las personas o de la organización, dependiendo si el aprendizaje es individual u organizacional.*

(Bermeo, J. R, Génesis y evolución del pensamiento estratégico. Manuscrito inédito 2012:14)

**Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las  
Micro y Pequeñas Organizaciones.**



**Marlin Eliana Meneses Claros**

**Universidad del Cauca**

**Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas**

**Programa Administración de Empresas**

**Departamento de Ciencias Contables Económicas d Administrativas**

**Popayán**

**2014**

**Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las  
Micro y Pequeñas Organizaciones.**

**Marlin Eliana Meneses Claros**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de ‘Administrador de Empresas’**

**Director de Tesis: Mg. Carlos Danilo Millán Díaz**

**Grupo de Investigación GTC**

**Universidad del Cauca**

**Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas**

**Programa Administración de Empresas**

**Departamento de Ciencias Contables Económicas d Administrativas**

**Popayán**

**2014**

## Contenido

	Pág.
Nota de Aceptación .....	10
Dedicatoria .....	11
Agradecimientos.....	12
Lista Especial de Cuadros .....	13
Lista Especial de Tablas .....	15
Lista Especial de Gráficas .....	16
Lista de Matrices de Capital Intelectual .....	22
Resumen .....	23
Abstract .....	26
0 Introducción .....	29
1 Antecedentes sobre Capital Intelectual .....	32
1.1 Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual .....	32
1.1.1 Datos, Información y Conocimiento .....	35
1.1.2 Capital intelectual.....	36
2 Características Generales de la situación de las Micro y Pequeña Empresas en Colombia para examinarlas desde la óptica del Capital Intelectual. ....	51
2.1 Definición de Mipyme .....	51
2.2 Clasificación de la Mipymes en Colombia .....	52
2.3 Consideraciones generales sobre Mipymes.....	54
2.3.1 Mipymes en cifras. ....	54
2.3.2 El Ministerio de las TIC destina recursos para el desarrollo de aplicaciones en Mipymes. .	55
2.3.3 La Ley eliminó los cobros parafiscales destinados al Sena, al ICBF y a la salud.....	56
2.3.4 Menos Parafiscales .....	56
2.3.5 Calificación de calidad. ....	60
2.3.6 Financiamiento. ....	60
2.3.6.1 Inversión Neta.....	60
2.3.6.2 Agricultura.....	62
2.3.6.3 Construcción y financiación de vivienda.....	63
2.4 Marco normativo y política pública .....	66
2.4.1 Política pública reciente .....	67
2.4.2 Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes.....	68
2.4.3 Entidades y fondos de cofinanciación. ....	69

2.4.4 Permanencia de las Mipymes en el mercado. ....	69
2.4.5 Constituciones. ....	70
2.4.6 Reformas. ....	71
2.4.7 Disoluciones. ....	72
2.4.8 Micro – establecimientos ....	73
2.4.9 Estructura general de los Micro-establecimientos en Colombia. ....	75
2.4.10 Estructura General 2012. ....	76
2.4.10.1 Módulo ventas y valor agregado Micro establecimientos. ....	76
2.4.10.2 Módulo de Formalización. ....	79
2.4.10.3 Módulo Emprendimiento. ....	85
2.4.10.4 Módulo de Características del Personal Ocupado. ....	91
2.4.10.5 Sector Comercio. ....	93
2.4.10.6 Sector Servicios. ....	97
2.5 Registro de patentes en Colombia. ....	100
2.6 Gestión de talento humano en las Mipymes. ....	102
2.6.1 predisposiciones en las Mipymes respecto a la gestión del talento humano. ....	104
2.7 Procesos y Procedimientos en las Mipymes ....	105
2.8 La Mipyme en Latinoamérica ....	106
2.9 Capital intelectual en América Latina. ....	108
3 Caracterización y conceptualización de la Modelación Lógica ....	113
3.1 Conceptos sobre Modelación ....	113
3.1.1 Definición de Modelo Lógico. ....	113
3.1.2 El Qué: Cómo “Leer” un Modelo Lógico ....	116
3.1.3 El Por Qué: Propósito del Modelo Lógico. ....	117
3.1.4 ¿Por qué usar un Modelo Lógico?.....	117
3.1.5 Los Modelos Lógicos facilitan el éxito de los Programas. ....	118
3.1.6 Los Modelos Lógicos fortalecen el caso para invertir en el programa.. ....	121
3.1.7 El desarrollo de un Modelo Lógico de Programa requiere de una imagen simple y un enfoque directo. ....	121
3.1.8 Los Modelos Lógicos reflejan procesos de grupo y un entendimiento compartido. ....	122
3.1.9 Tal como los Programas, los Modelos Lógicos pueden cambiar con el tiempo. ....	122
3.2 Aspectos Básicos del Modelo Lógico Simple. ....	122
3.2.1 A qué se parece y qué debe incluirse. ....	123
3.2.2 Desarrollo y Lectura de un Modelo Lógico Básico.. ....	123
3.2.3 Construcción de Modelo Lógico a partir de los componentes básicos de un programa. ....	123
3.2.4 Otros Ejemplos de Modelos Lógicos ....	125

3.3	Descripciones de los Tres Tipos de Modelos Lógicos.....	125
3.3.1.	Los Modelos Tipo Teóricos.....	125
3.3.2	Los Modelos Tipo Resultados.....	126
3.3.3	Los Modelos Tipo Actividades.....	126
3.4	No Hay un Mejor Modelo Lógico.....	127
4	Sobre el Eclecticismo.....	128
4.1	Conceptos de eclecticismo.....	128
4.1.1.	Eclecticismo.....	129
4.1.2.	Eclecticismo.....	129
4.1.3.	Eclecticismo.....	129
4.2	Generalidades.....	130
4.3	Orígenes y Evolución del Eclecticismo.....	132
4.3.1	Eclécticos griegos y romanos.....	132
4.3.1.1	La Nueva Academia.....	133
4.3.1.2	Eclécticos romanos.....	135
4.3.1.3	Selección y moderación.....	137
4.3.2	Eclécticos hispánicos del siglo XVII al XIX.....	138
4.3.3	Líneas de tiempo del eclecticismo.....	140
4.3.3.1	Periodo de eclecticismo 1670-1770.....	140
4.3.3.2	Periodo de eclecticismo 1770-1810.....	144
4.3.4	Eclécticos espiritualistas del siglo XIX.....	146
4.4	El eclecticismo como base del modelo lógico de capital intelectual a proponer.....	150
5	Concepto y presentación de los modelos más representativos de Capital Intelectual.....	151
5.1	Concepto de Capital Intelectual.....	153
5.2	Concepto de Capital Humano.....	169
5.3	Concepto de Capital Estructural.....	173
5.4	Concepto de Capital Relacional.....	176
5.5	Importancia del Capital Intelectual.....	180
5.6	Modelos de Gestión de Capital Intelectual.....	184
5.6.1	Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996).....	185
5.6.2	Balanced Business Scorecard o Cuadro de mando integral o marcador equilibrado (Kaplan y Norton, 1996)......	188

5.6.2.1 Bloques del Modelo Balanced Business Scorecard.....	189
5.6.3 Technology Broker (Brooking, 1996).....	192
5.6.3.1 Activos de Mercado Technology Broker.....	193
5.6.3.2 Activos de Propiedad Intelectual Technology Broker .....	194
5.6.3.3 Activos Humanos Technology Broker.....	194
5.6.3.4 Activos de Infraestructura Technology Broker.....	194
5.6.4 Universidad de West Ontario (Bontis, 1996).....	195
5.6.5 Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge).....	196
5.6.6 Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997).....	197
5.6.6.1 Competencias de las Personas Intellectual Assets Monitor.....	197
5.6.6.2 Estructura Interna Intellectual Assets Monitor.....	197
5.6.6.3 Estructura Externa Intellectual Assets Monitor.....	198
5.6.7 Dow Chemical (1998).....	200
5.6.8 Modelo Intellect (Euroforum, 1998).....	201
5.6.8.1 Características del Modelo Intellect.....	202
5.6.8.2 Estructura del Modelo Intellect.....	203
5.6.8.3 Dimensiones incorporadas Modelo Intellect.....	206
5.6.9 Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana.....	207
5.6.9.1 Capital Humano Modelo Nova.....	210
5.6.9.2 Capital Organizativo Modelo Nova.....	210
5.6.9.3 Capital Social Modelo Nova.....	213
5.6.9.4 Capital de Innovación y de Aprendizaje Modelo Nova.....	214
5.6.10 Capital Intelectual Dragonetti & Roos.....	218
5.6.11 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias. El Capital Intangible.....	220
5.6.12 Modelo Intellectus.....	227
5.6.13 La Q de Tobin .....	235
5.6.14 Modelo Holístico de Rambool .....	238
6 Capital Humano.....	241
6.1 Raíces del término capital humano como tal .....	241
6.1.1 Qué significa Capital.....	241
6.1.2 Qué significa Talento .....	241
6.1.3 Capital Humano.....	243
6.2 Definición de Capital Humano dentro del Capital Intelectual .....	246

6.3 Importancia del Capital Humano en las organizaciones .....	249
7 Capital Estructural.....	250
7.1 Raíces del término capital estructural como tal .....	250
7.1.1 Qué significa Estructura.....	250
7.2 Definición de Capital Estructural.....	252
7.3 Importancia del Capital estructural en las organizaciones .....	254
7.4 Componentes importantes del Capital Estructural .....	255
7.4.1 Estructura tecnológica.....	256
7.4.2 Mejora de la tecnología y de los procesos.....	256
7.4.3 Tecnología de la información.....	256
8 Capital Relacional .....	258
8.1 Raíces del término capital Relacional como tal .....	258
8.1.1 Qué significa Relación .....	258
8.2 Definiciones de Capital Relacional .....	259
8.3 Importancia del Capital Relacional en las organizaciones.....	260
9 Diseño del Modelo Ecléctico de Capital Intelectual para Micro y Pequeñas Organizaciones.....	262
9.1 Cómo se debe observar el Capital intelectual en la Micro y pequeña Empresa.....	262
9.2 Naturaleza del modelo ecléctico de Capital Intelectual .....	265
9.2.1 Diferenciación de conceptos como base del entendimiento del modelo ecléctico. ....	266
9.2.1.1 Qué significa Conocimiento.....	266
9.2.1.2 Gestión del Conocimiento.....	267
9.2.1.3 Qué son Activos Intangibles.....	268
9.2.1.4 Capital Intelectual.....	268
9.2.1.5 Gestión del conocimiento en comparación con la Gestión del Capital Intelectual.....	269
9.2.1.6 Gestión de Capital Intelectual.....	269
9.3 Consideraciones claves del modelo.....	270
9.4 Definición de Capital Intelectual para el modelo ecléctico de capital intelectual.....	270
9.5 Ecuación de valor del capital intelectual según el modelo ecléctico de capital intelectual ..	271
9.6 Explicación del modelo ecléctico para la identificación de las variables de Capital intelectual en la MYPE. ....	275
9.6.1 Matrices para identificar las variables del capital Humano, Estructural y Relacional dentro del Capital Intelectual.....	277

9.7 Modelos de Capital Intelectual Estudiados .....	278
9.8 Capital Humano según el modelo ecléctico .....	287
9.8.1 Identificación de las variables del Capital Humano en la Micro y pequeña organización. ....	287
9.8.2 Variables de Capital Humano .....	288
9.9 Capital Estructural para el modelo ecléctico.....	293
9.9.1 Identificación de variables del Capital Estructural en la Micro y pequeña organización. ...	293
9.9.2 Variables de Capital Estructural.....	294
9.10 Capital relacional para el modelo ecléctico.....	301
9.10.1 Identificación de variables del Capital Relacional en la Micro y pequeña organización. ....	301
9.10.2 Variables de Capital Relacional .....	3022
9.11 Modelo ecléctico lógico .....	3077
9.11.1 Plantilla para implementar el método de gestión de variables del capital intelectual.....	308
9.11.2 Planificación del Programa de identificación de variables de capital intelectual .....	309
9.11.3 Consideraciones para desarrollar la gestión de las variables del capital intelectual. ....	313
9.11.4 Evaluación del método de identificación y gestión de variables del modelo ecléctico. ...	314
9.12 Aplicación del modelo ecléctico a modo de ejemplo.....	317
9.12.1 Descripción de recursos, actividades y resultados para potenciar el capital estructural. ...	317
9.12.2 Implementación del programa para potencializar el capital estructural.....	318
9.12.3 Evaluación del programa implementado.....	319
10 Conclusiones .....	321
11 Recomendación General.....	326
Bibliografía.....	327
Cibergrafía.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 2
Anexos.....	3377

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Popayán, 21 de Abril de 2014

## **Dedicatoria**

La autora dedica el presente trabajo a:

A Dios, por darme salud, la tranquilidad y la sabiduría necesaria, para emprender y cumplir con el logro final de este gran paso en mi vida profesional. A mi familia, profesores y amigos, por su apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

La autora desea expresar su más sincero agradecimiento y reconocimiento a:

- CARLOS DANILO MILLAN DÍAZ, Profesor de la Universidad del Cauca, por su dedicación, enseñanzas y valiosos aportes.
  
- Todos los que intervinieron, de forma directa e indirecta, en la realización del trabajo.

### Lista Especial de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Evolución del estado del arte de los modelos de Capital Intelectual.....	38
Cuadro 2. Clasificación de las Mipymes en 2013.....	53
Cuadro 3. Número de empresas registradas a nivel Departamento del Cauca.....	53
Cuadro 4. Sistema nacional de apoyo a las Mipymes.....	68
Cuadro 5. Entidades y Fondos de Cofinanciación.....	69
Cuadro 6. Informe de sociedades constituidas según Confecámaras en la anualidad 2002-2008.....	70
Cuadro 7. Informe de sociedades cerradas según Confecámaras en la anualidad 2002-2008.....	70
Cuadro 8. Número de micro – establecimientos en las áreas metropolitanas en Colombia.....	75
Cuadro 9. Relación entre un programa exitoso y los beneficios derivados del uso de modelos lógicos.....	121
Cuadro 10. Definiciones de Capital Intelectual.....	166
Cuadro 11. Comparaciones del Valor de Q.....	237
Cuadro 12. Modelo Holístico de Rambool.....	239
Cuadro 13. Capital intelectual en el Modelo Rambool.....	240
Cuadro 14. Detector de Capital intelectual por área de la Mype.....	265
Cuadro 15. Estructura de la Gestión del Capital Intelectual.....	272
Cuadro 16. Modelos de Capital Intelectual Estudiados.....	279

Cuadro 17. Variables del capital Humano Modelo Eclético.....	288
Cuadro 18. Variables del Capital Estructural Modelo Eclético.....	295
Cuadro 19. Variables del Capital Relacional Modelo Eclético.....	302
Cuadro 20. Plantilla de identificación e implementación de capital intelectual.....	313
Cuadro 21. Implementación de la identificación y promoción de variables de capital intelectual.....	318
Cuadro 22. Ejemplo de identificación y potencialización de una variable de Capital Estructural.....	318
Cuadro 23. Descripción de Resultados, Recursos y Actividades Para potencializar el capital intelectual.....	319

## Lista Especial de Tablas

Pág.

Tabla 1. Cauca. Inversión neta, según actividad económica 2011-2012.....	61
Tabla 2. Colombia. Créditos otorgados por Finagro, por regiones 2010-2012.....	63
Tabla 3. Nacional – Cauca –Popayán. Valor créditos entregados, por tipo de vivienda 2011-2012.....	64
Tabla 4. Cauca. Sociedades constituidas según actividad Económica 2011-2012.....	71
Tabla 5. Cauca Sociedades reformadas, según actividad económica 2011-2012.....	72
Tabla 6. Cauca Sociedades disueltas y liquidadas, según actividad económica 2011-2012.....	73
Tabla 7. Marco de referencia del modelo Intellectus.....	232
Tabla 8. Marco de referencia del modelo Intellectus: Bloque del Capital Humano.....	233
Tabla 9. Marco de referencia del modelo Intellectus: Bloque del Capital Organizativo.....	233
Tabla 10. Marco de referencia del modelo Intellectus Bloque del Capital Tecnológico.....	234
Tabla 11. Marco de referencia del modelo Intellectus: Bloque del Capital Relacional.....	235

## Lista Especial de Gráficas

Pág.

Gráfica 1. Estructura general de los Micro-establecimientos en Colombia.....	75
Gráfica 2. Participación porcentual de personal ocupado, producción, ventas o ingresos anuales y valor agregado por sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	77
Gráfica 3. Participación porcentual de los Micro- establecimientos por rangos de personal ocupado 2012.....	78
Gráfica 4. Participación porcentual de los Micro-establecimientos por rangos de personal ocupado según sector económico 2012.....	79
Gráfica 5. Participación porcentual por tendencia de registros (RUT y Registro Mercantil) según sector económico.....	80
Gráfica 6. Participación porcentual por tenencia de registros (RUT y Registro Mercantil) según ciudad principal y su área metropolitana en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	81

Gráfica 7. Participación porcentual por razón o motivo por el cual el establecimiento obtuvo o renovó el Registro Mercantil en el año 2012 según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....82

Gráfica 8. Participación porcentual por tipo de organización jurídica del establecimiento en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....83

Gráfica 9. Participación porcentual por tipo de organización jurídica del establecimiento según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....84

Gráfica 10. Participación porcentual por tipo de contabilidad según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....85

Gráfica 11. Participación porcentual por quien creó o constituyó el establecimiento según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....86

Gráfica 12. Participación porcentual por principal fuente de financiación para la creación del establecimiento según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....87

Gráfica 13. Participación porcentual por préstamos bancarios para la creación o constitución de los establecimientos según ciudad principal y su área metropolitana en 24 ciudades

	18
principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	88
Gráfica 14. Participación porcentual por motivo por el cual creó o constituyó el establecimiento según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	89
Gráfica 15. Participación porcentual por motivo por el cual creó o constituyó el establecimiento según ciudad principal y su área metropolitana en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	90
Gráfica 16. Participación porcentual por tiempo de funcionamiento del establecimiento según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas Panel de firmas 2012.....	91
Gráfica 17. Proporción de personal ocupado que recibe sueldos y salarios, salud y pensión, prestaciones sociales, parafiscales y ARL según sector económico en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....	92
Gráfica.18. Comercio. Participación porcentual de los Micro-establecimientos, personal ocupado, ventas nominales anuales y valor agregado por código CIIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012. ....	94
Gráfica 19. Comercio. Participación porcentual de los Micro-establecimientos por rangos	

de personal ocupado según código CIIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....95

Gráfica 20. Comercio. Participación porcentual por razón o motivo por la que NO obtuvo o renovó el registro mercantil según código CIIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012. ....97

Gráfica 21. Servicios. Participación porcentual por razón o motivo por la que NO obtuvo o renovó el registro mercantil según código CIIU 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.....98

Gráfica 22. El Modelo Lógico Básico.....114

Gráfica 23. Cómo se lee el Modelo Lógico Básico.....116

Gráfica 24 Esquema de valor de mercado de Skandia.....185

Gráfica 25. Modelo Navigator de Skandia.....186

Gráfica 26. Visión y estrategia del modelo Balance Business Scorecard.....189

Gráfica 27. Modelo Technology Broker.....193

Gráfica 28. Modelo West Ontario (1996).....195

Gráfica 29. Modelo del Canadian Imperial Bank.....196

Gráfica 30. Balance de Activos Intangibles.....198

Gráfica 31. Intangible Assets Monitor.....198

Gráfica 32. Intellectual Assets Monitor.....200

	20
Gráfica 33. Modelo Dow Chemical.....	201
Gráfica 34. Modelo de Medición del Capital Intelectual.....	202
Gráfica 35. : Los Bloques de Capital Intelectual Modelo Intelect.....	203
Gráfica 36. Elementos de Capital Humano Modelo Intelect.....	204
Gráfica 37. Elementos de Capital Estructural Modelo Intelect.....	205
Gráfica 38. Elementos de Capital Relacional Modelo Intelect.....	205
Gráfica 39. Modelo Nova.....	209
Gráfica 40. Efectos del capital humano en la variación de capital intelectual entre bloques.....	215
Gráfica 41. Efectos del capital organizativo en la variación de capital intelectual entre bloques.....	216
Gráfica 42. Efectos del capital social en la variación de capital intelectual entre bloques.....	216
Gráfica 43. Árbol de Configuración de Valor.....	219
Gráfica 44. Flujos de Capital Intelectual.....	219
Gráfica 45. Capital intangible como generador de Ventaja Competitiva.....	223
Gráfico 46. Estructura y Función del Capital Intangible.....	225
Gráfica 47. Esquema Conceptual del Modelo Intellectus.....	227
Gráfica 48. La MYPE y su estructura de intangibles.....	263
Gráfica 49. El Capital Intelectual como un sistema.....	264
Gráfica 50. Capital intelectual como parte de la gestión del conocimiento.....	270

Gráfica 51. Valor Adicional para el mercado.....	273
Gráfica 52. Modelo Eclético de Capital intelectual creador de valor.....	274
Gráfica 53. Plantilla para la gestión de variables de capital intelectual.....	309
Gráfica 54. Plantilla de Evaluación de las variables de capital intelectual.....	314

**Lista de Matrices de Capital Intelectual**

Pág.

Matriz 1. Capital intelectual y sus componentes en cada uno de los modelos estudiados.....	280
Matriz 2. Características de cada modelo y sus concordancias respecto a Capital Humano.....	281
Matriz 3. Características de cada modelo y sus concordancias respecto a Capital Estructural....	282
Matriz 4. Características de cada modelo y sus concordancias respecto a Capital Relacional...	285

## Resumen

Se sabe que la gestión del conocimiento, especialmente el capital intelectual, es un tema de interés creciente en el mundo empresarial y que las grandes organizaciones crean sus propios modelos con base en los ya existentes adaptándolos a su naturaleza y/o actividad económica, gracias a que las grandes organizaciones son conscientes de que sus niveles de incertidumbre se ven reducidos gracias a la información que les ofrece identificar las variables que fomentan o disminuyen su valor de mercado, y que les permite apostar con una estrategia confiable, debido a que puede afectar positivamente sus decisiones frente a sus *stakeholders* ya que conoce su situación y estos sienten el impacto de la organización sobre ellos. Pero qué hay de las micro y pequeñas organizaciones que también se esfuerzan aunque con menores recursos, y tienen plena convicción de que sus excelentes relaciones con los clientes, el cordial trato hacia sus colaboradores los hace adquirir una cultura organizacional plena, pero que en ocasiones descuidan sus procesos internos, dejan de lado la innovación en sus productos y servicios, por el mismo miedo a “canibalizar” sus propios productos y se localizan en un comodín a esperar que su producto “vaca lechera” les de todo lo necesario para sobrevivir en el mercado, dejando de lado otras variables que son indispensables en la economía actual en la que se le ha cedido un papel protagónico al conocimiento.

Las micro y pequeñas organizaciones en mayor o menor medida fallan en su concepción de modelo de negocio porque no centran su estrategia en estas prácticas sino que inconscientemente lo ven como una condición favorable pero no decisiva en su permanencia en el mercado, de ahí que tantas micro y pequeñas organizaciones abandonan su labor y algunas otras tratan de sobrevivir pero no aprecian ningún crecimiento, todo esto, por causa de la falta de una

herramienta que les permita potencializar sus organizaciones. En este sentido el presente trabajo enlista todas las variables que pueda contemplar una micro o pequeña organización sin delimitarla para que logre crecer en la medida de sus posibilidades para llegar a ser una gran organización, por lo que para el modelo a crear no se considera la falta de recursos como una restricción y le propone al pequeño empresario variables de investigación y desarrollo de productos, patentes, marcas y otras que son importantes para el crecimiento permanente, es decir se pone a su disposición toda una gama de variables que en la medida que las posea, las pueda desarrollar o las pueda adquirir, son importantes para alcanzar un mayor valor en el sector donde realiza su actividad económica.

Básicamente los modelos para calcular y gestionar capital intelectual son similares, es decir, no difieren en mayor medida en sus macro-componentes, los cuales son Capital Humano, Capital estructural y Capital relacional, aun cuando sí varía la manera en que se representa la realidad del capital intelectual en un modelo lógico inteligible, por lo que el modelo ecléctico que presenta este esfuerzo investigativo buscará ir más allá y segregará aún más sus componentes seleccionando cuidadosamente lo más pertinente a vista del investigador para esquematizarlo e identificar todas sus variables, diferenciándose de los demás principalmente en su consideración con las micro y pequeñas empresas.

La presente investigación sustenta que es valioso diseñar un modelo ecléctico para identificar las variables del capital intelectual en las Micro y pequeñas organizaciones porque a través de esta herramienta es posible impulsar las economías basadas en las Micro y Pequeñas Empresas (Mype).

El país y el mundo avanzan a una velocidad acelerada debido a la globalización de la economía, la cultura y todas las esferas del quehacer de la humanidad. Esta situación plantea grandes retos a los países y a las organizaciones, en donde las MYPE juegan un papel muy importante en cuanto a diversos temas como la generación de empleo, mejora de la competitividad, promoción de las exportaciones y sobre todo el crecimiento del país.

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) según Daniel Chitiva Mejía de Ingenio Sólido, constituyen más del 90 % de las empresas del país; aportan un 38.7 % del producto interno bruto (PIB) y generan el 57 % del empleo en Colombia. Según el DANE el índice de mortalidad de las MYPE asciende al 78% cada año.

Para mejorar la competitividad de las MYPES fue creada la Norma Técnica Colombiana NTC 6001. A través de los módulos de este curso se analizan y desarrollan: Los fundamentos de un modelo de gestión para las MYPES, la planificación control y evaluación, la gestión financiera, la gestión humana, la gestión de compras y también el análisis y solución de problemas. El desarrollo de los temas a cubrir estudia a profundidad la norma ISO 6001, buscando en general la optimización de los procesos y mejora de la eficiencia de la organización. Al desarrollar el modelo que se pretende en la presente investigación se pone al alcance de las MYPES una herramienta valiosa para contribuir a la causa de mejorar y fomentar su competitividad.

**Palabras Claves:** Modelación Lógica, Eclecticismo, Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Relacional, Capital Estructural.

### **Abstract**

It is known that the management of knowledge, especially intellectual capital is a topic of growing interest in business and large organizations create their own models based on existing adapted to their nature and / or economic activity, because large organizations are aware that uncertainty levels are reduced thanks to the information offered to identify the variables that promote or diminish its market value, and allowing them to bet with a reliable strategy because they can positively affect their decisions against to its stakeholders and to know your situation and they feel the impact of the organization on them. But what about the micro and small organizations also strive even with fewer resources, and have full confidence that his excellent relationships with customers, the excellent treatment to its employees makes them acquire a full organizational culture, but sometimes neglect internal processes, innovation aside in their products and services, for the same fear of cannibalizing their own products and are located in a wildcard to expect your product "cash cow" everything they need to survive in the market, leaving aside other variables that are essential in today's economy that has given a leading role in knowledge.

The micro and small organizations to a greater or lesser extent in their conception fail business model because they focus their strategy on these practices but subconsciously see it as a favorable condition but not decisive in their stay in the market, thanks to the lack of a tool that allows them to potentiate their organizations. In this sense, this paper lists all the variables that can contemplate a micro or small non delimit to achieve growth in the extent of their possibilities to

become a large organization, so you do not understand the lack of resources as a restriction and offers the small business research variables and product development, patents, trademarks and other that are important to the continued growth, is it offers a range of variables to the extent that possession, the can develop or to acquire are important to achieve greater value in the sector where it does economic activity.

Basically the models for measuring and managing intellectual capital are similar, not differ more in their macro-components, which are human capital, structural capital and relational capital, even when other varies the way it represents the reality of capital intellectual intelligible logic model, so the eclectic model presented by this research effort will seek to go further and further segregate its components carefully selecting the most relevant to the researcher to view esquematizarlo and identify all its variables, differing from the others mainly in consideration to micro and small enterprises.

This research is valuable design supports an eclectic model to identify intellectual capital variables in the micro and small organizations because through this tool it is possible to boost the economies based on micro and small organizations.

The country and the world moving at an accelerated rate due to the globalization of the economy, culture and all aspects of the life of humanity. This situation poses great challenges for countries and organizations, where the micro and small organizations play a very important about various topics such as employment generation, improved competitiveness, export promotion and especially the growth of the country paper.

Micro and small enterprises constitute 90% of companies in the country, contributing 38.7% of PIB and generate 57% of employment in Colombia. According to DANE mortality rate of micro and small enterprises amounts to 78% each year.

To improve the competitiveness of micro and small enterprises, was created the Colombian Technical Standard NTC 6001. Through this course modules are analyzed and developed: The Basics of a management model for micro and small businesses, planning monitoring and evaluation, financial management, human resource management, procurement management and analysis and troubleshooting. The development of the topics studied in depth to cover the ISO 6001 standard, looking for overall process optimization and improvement of the efficiency of the organization. In developing the model is intended in this research makes available to micro and small businesses a valuable tool to contribute to the cause of improving and enhancing their competitiveness.

**Key Words:** Logic modeling, Eclecticism, Knowledge, Knowledge Management, Intellectual Capital, Human Capital, Relational Capital, Structural Capital.

## Introducción

El objeto de estudio de esta investigación es el Capital intelectual, tema de interés creciente en las organizaciones y consiste en investigar, estudiar, analizar e identificar las variables de los diferentes modelos que existen sobre el capital intelectual.

El capital intelectual hace parte de la gestión del conocimiento, gestionar el conocimiento significa ejecutar un *“proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extractar y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización* (Thomas H. Davenport, 2001). El capital intelectual se define como todos los intangibles de la organización, así ésta no los tenga relacionados; en otras palabras, es la diferencia del valor de la empresa en el mercado y lo que esta puede visualizar en sus libros. El Capital intelectual se divide en tres capitales que son el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, la idea es identificar las variables que componen cada uno de estos capitales dentro de la Micro y Pequeña organización. Así, entonces, es indispensable diferenciar la gestión del conocimiento de la gestión del capital intelectual.

El capital intelectual es el valor que le asigna el mercado a una organización, el mercado finalmente percibe el valor que no se conoce cuando se documenta un procedimiento, las buenas o malas relaciones con aquellos grupos con los que interactúa la organización, los conocimientos y sentimientos de los colaboradores, todos estos aspectos que la hacen ser más o menos productiva que otras organizaciones, que es necesario identificar para conocer las debilidades y fortalezas, que le permite a la organización resolver problemas y/o aprovechar oportunidades y generar ese valor agregado que siempre se busca para los clientes.

No existe mucha literatura acerca de los modelos propuestos sobre capital intelectual a lo largo del tiempo y no porque no exista evidencia, sino porque a las organizaciones que poseen ésta información no les interesa darlo a conocer completamente, pero existe una base importante que es su claro significado y algunas enumeraciones de contenido que permiten ampliar este campo del conocimiento, sobre la cual se puede construir las variables que identifican cada capital dentro del capital intelectual.

Se pretende realizar una revisión exhaustiva de los modelos más representativos, que brinden información confiable y/o de los cuales existe información suficiente para su análisis además de aquellos trabajos y/o tesis realizadas sobre el tema, para estudiar la posible incorporación de conceptos aplicables no tenidos en cuenta anteriormente.

Los modelos estudiados serán la herramienta básica para la consecución de un modelo ecléctico, que se desarrolle a partir de las proposiciones de dichos modelos, adoptando las mejores acepciones relacionadas con las variables idóneas que debe contener dicho modelo. El modelo resultado de la investigación debe contener todas las variables a incluir en el modelo ecléctico de manera clara y específica, es decir, aclarando su sentido y objetivo de inclusión, para darle practicidad a la propuesta.

El problema radica en que las Mipymes no han aplicado los principios estratégicos del capital intelectual; en consecuencia, la gran mayoría de estas organizaciones no poseen un registro puntual de su capital intelectual y es ahí donde se vislumbra la viabilidad de la presente investigación.

## **1 Antecedentes sobre Capital Intelectual**

En este aparte se realiza un informe sobre el estado del arte del capital intelectual, en el que se proporcionan datos importantes para trazar su historia desde su génesis y evolución hasta su impacto en la actualidad, para así poder aportar consecuentemente a la construcción de un modelo ecléctico para la Micro y Pequeña Empresa.

Se empieza por contextualizar los términos que se manejan en la gestión del capital intelectual.

### **1.1 Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual**

Cada vez más organizaciones exitosas identifican tres componentes principales de la buena gestión empresarial: el desempeño, la gestión y el conocimiento, y utilizan tres grupos de indicadores clave: Indicadores clave de desempeño, Indicadores clave de gestión, e Indicadores clave de conocimiento.

Gestión del conocimiento es un proceso que tiene como finalidad ubicar, seleccionar, sistematizar, archivar, socializar el conocimiento para que siempre esté disponible en tiempo real y de manera uniforme para cualquier miembro de la organización, por lo cual su objetivo principal es ubicar el conocimiento tácito y volverlo explícito y ponerlo a disposición.

Por lo tanto valorar el capital intelectual dentro de la organización es una forma fehaciente de gestionar el conocimiento.

La gestión del conocimiento o Knowledge Management (KM) se enfoca en la conversión del conocimiento tácito que se encuentra en los empleados de la empresa a conocimiento explícito para lograr aprovechar de una mejor forma todo ese conocimiento existente dentro del corporativo; la gestión del capital intelectual se concentra en la conversión del conocimiento de la empresa en beneficios monetarios. La gestión del conocimiento se puede entender mejor como creación, transformación, control y despliegue del conocimiento; mientras que el capital intelectual se puede entender como la explotación de los recursos intangibles que posee la organización. El capital intelectual tiene como objetivo buscar la forma de cómo transformar el conocimiento en utilidades susceptibles de medición, mientras que la gestión del conocimiento pretende conocer el origen y razón por la que se genera conocimiento en determinada empresa. Como bien se sabe medir un intangible es tarea difícil, pero la preocupación por este tema ha logrado que algunas empresas líderes en el mundo hayan tomado esta problemática para comenzar a desarrollarla.

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual una organización construye nuevo conocimiento y estructura el que ya posee con el objetivo de que con este se pueda generar mayor valor para la empresa y sus clientes. La gestión de conocimiento organizacional (Nonaka, 1995) debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Esta es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan. Para poder estructurar el conocimiento que se posee y generar nuevo la gestión del conocimiento sigue el siguiente proceso propuesto por Nonaka y Takeuchi, 1995.

- La socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”.
- La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- La Combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
- La Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

### **1.1.1 Datos, Información y Conocimiento**

El conocimiento es Información procesada, es estar al tanto de algo cuya posesión está limitada a unas cuantas personas y que produce en ellas una falsa sensación de poder, poder que se pierde cuando la información está al alcance de todos.

El conocimiento es una certeza de causa y efecto, de contar con la capacidad para predecir con relativa seguridad los resultados de una acción.

Es fácil obtener información sobre un nuevo y revolucionario producto o servicio de la competencia, pero si no poseemos el conocimiento de cómo proceder a desarrollarlo o mejorarlo, los recursos necesarios, los procesos y los materiales que intervienen, la información es de poco valor pues los datos son factuales, numéricos y, sin ninguna relación congruente entre ellos.

Los datos relevantes se seleccionan; se define quien y como debe obtenerlos y reportarlos, y se procesan comparando (midiendo) contra las expectativas, los datos históricos o las referencias para esos mismos indicadores.

Las desviaciones o confirmaciones, la repetitividad o cambios, las secuencias; el análisis de esas desviaciones contra lo esperado, constituye la base para la toma de decisiones inteligentes. De esta manera, los datos se convierten en información, la información así procesada permite hacer extrapolaciones y estimar que pasará al aplicar algunos cambios como base de las posibles decisiones. Solamente cuando la información se analiza apoyándose en las interrelaciones teóricas que definen el comportamiento de ciertas variables, se puede empezar a predecir ese

comportamiento bajo otras circunstancias o tiempos. Cuando estas interrelaciones causa-efecto se confirman, van constituyendo el conocimiento.

El conocimiento ayuda a planear las estrategias con mayor certeza pero, sobre todo, permite empezar a modificar nuestras ofertas al cliente, ya sea para aumentar su valor en uso para disminuir los costos internos al ofrecer especificaciones mínimas adecuadas, es decir, nos permite diferenciar primero e innovar después.

Cuando este conocimiento se documenta ordenadamente para poder conservarlo y consultarlo con facilidad; cuando los empleados de la organización pueden acceder a dicho conocimiento organizado; cuando hay una actualización sistemática del conocimiento; y cuando el personal se acostumbra a compartir sus experiencias y convertirlas en conocimiento, se va formando el Capital Intelectual.

### **1.1.2 Capital intelectual**

El término Capital Intelectual fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto.

Aunque en realidad el concepto de capital Intelectual, se empezó a estudiar desde 1980 cuando el investigador japonés Itami publicó el libro ‘Movilizando los activos invisibles’, traducido al idioma inglés en 1987

Posteriormente, Kart Erik en la actualidad profesor en Sídney Australia fue el primero en explorar los conceptos de gestión del conocimiento y en 1995 otro sueco Leif Edvinsson acuñó el término de '*Capital Intelectual*', cuando, como director corporativo de capital intelectual y gestión del conocimiento, presentó el primer estado financiero de la empresa de seguros Skandia tomando en cuenta los activos intangibles. Kart-Edvinsson

El capital intelectual busca darle valor agregado al conocimiento. Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles.

Innumerables estudiosos del campo del conocimiento organizacional, se han dedicado a investigar sobre sus diferentes líneas de acción, para el caso que nos ocupa que son las investigaciones acerca del capital intelectual, por lo cual se hace una presentación cronológica sobre su estado del arte con los modelos más representativos y posteriormente las posturas y aportes más relevantes de los modelos existentes. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Evolución del estado del arte de los modelos más representativos de Capital Intelectual.

1968	1992-1996 DESARROLLO DEL MODELO.	1997	1996	1997	1998	1999	2002
Q. DE TOBIN JAMES TOBIN Y WILLIAM BRAINARD	NAVIGATOR DE SKANDIA (EDVINSSON, LEIF)	NAVIGATOR DE SKANDIA (EDVINSSON Y MALONE) ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO SKANDIA*	BALANCED BUSINESS SCORECARD (KAPLAN Y NORTON)  TECHNOLOGY BROKER (ANNIE BROOKING)  UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (BONTIS) EN EUROFORUM (1998)  CANADIAN IMPERIAL BANK  (HUBERT SAINT- ONGE) EN EUROFORUM(1998)	INTELLECTUAL ASSETS MONITOR (SVEIBY)  • BALANCE DE ACTIVES INTANGIBLES.  • INTANGIBLE ASSETS MONITOR.  • INTELLECTUAL ASSETS MONITOR	DOW CHEMICAL EUROFORUM (1998)  MODELO INTELLECT EUROFORUM (1998)  • MODELO MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL • LOS BLOQUES DE CAPITAL INTELECTUAL • ELEMENTOS DE CAPITAL RELACIONAL  CAPITAL INTELECTUAL (DROGONETTI Y ROOS)  • ÁRBOL DE CONFIGURACIÓN DE VALOR (ROOT ET AL (1997) • FLUJOS DE CAPITAL INTELECTUAL (ROOT ET AL (1997)  MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS  EL CAPITAL INTANGIBLE (BUENO, 1998)  • CAPITAL INTANGIBLE COMO GENERADOR DE VENTAJA COMPETITIVA • ESTRUCTURA, FUNCIÓN DEL CAPITAL INTANGIBLE  “LA COMPETENCIA ESENCIAL” (BUENO Y MORCILLO, 1997)	MODELO NOVA  CLUB DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA  (CÉSAR CAMISÓN, DANIEL PALACIOS, CARLOS DEVECE, UNIVERSITAT JAUME I DE CASTRILLÓN)	MODELO INTELLECTUS, (CIC, 2002)

Fuente: Diseño propio

Diversos autores (Sullivan, 2000; Edvinsson, 2006; Stewart, 1998; Pavez, 2000 y Warden, 2003) coinciden en señalar tres elementos que forman parte del concepto de capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Algunos (Palomo, 2003) incluyen subdivisiones como activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura, pero ambos conceptos son descritos en la parte de capital estructural. Es decir, se mencionan diferencias que no cambian la parte fundamental. Brooking, en 1997, marca, además de la parte estructural y humana, a los activos de mercado, potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, y los de propiedad intelectual, “*know-how*”, secretos de fabricación, *copyright*, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios (Sullivan, 2000).

En cambio, Edvinsson y Malone, en 1997, agregan la parte de clientes y organización dentro del capital estructural (Sullivan, 2000). Y dentro de la parte organizativa incluyen la innovación y los procesos internos. En cuanto a Stewart (1998) y a *Euroforum* en 1998 (Sullivan, 2000) difieren en el tercer punto cuando Stewart menciona al “capital cliente” y Euroforum da mayor amplitud al hablar de “*Capital Relacional*”, en el cual, además de los clientes, caben los proveedores y otras organizaciones con las cuales se tienen relaciones.

Finalmente es pertinente agregar un tipo de capital intelectual más considerado por Warden (2003), que es el capital cultural, aunque él mismo considera que podría clasificarse como parte del capital estructural, afirma que debería considerarse de manera separada por derecho propio. Esto se debe a la importancia y la fuerza del capital cultural en muchas universidades donde el capital intelectual es su principal enfoque. Una organización puede tener una cultura

"innovadora" o "empresarial" o una cultura basada en "la confianza y en compartir", y éstos son "generadores" potenciales de gran valor.

Según Edvinsson (1998):

*La preponderancia del capital intelectual es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, para no hablar de los flujos de inversión, que están barriendo el mundo moderno y nos llevan hacia una economía de conocimientos. Dominará la manera como valoramos nuestras instituciones porque es el único que capta la dinámica de crear y sostener valor en las organizaciones. Es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas de que ésta dispone. Pero sobre todo, el capital intelectual es inevitable porque es el único, entre los modelos de medir el rendimiento corporativo, que va más allá de la superficie y descubre el verdadero valor. Al hacerlo así, restaura el sentido común y la equidad en la economía. (Ramírez, 2007, p. 131)*

El concepto de capital intelectual es un tema muy nuevo y desconocido; el término fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. Así, el capital intelectual se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional. A partir de este momento, la definición de Capital Intelectual ha sido abordada por diferentes teóricos y ha venido evolucionando a través del tiempo; en condición de componentes se han incluido diferentes elementos como: El potencial del cerebro humano, los nombres de los productos y las marcas, liderazgo en tecnología, formación de empleados, rapidez

en la respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, entre otras. Esta forma de capital es la responsable de que muchas empresas se puedan vender por una suma varias veces superior al valor registrado en libros.

Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

En este sentido, Alfred, Marshall (1890), refiriéndose a las fuerzas que actúan sobre la oferta de trabajo y generan desventajas acumulativas en la posición de negociación de los trabajadores, distingue cinco características, en la segunda señala:

*La educación y el adiestramiento de los trabajadores no dependen sólo de las ganancias esperadas: dado que el trabajador conserva su propiedad, quienes pagan de su crianza y educación reciben muy poco del precio pagado por sus servicios en años posteriores. Además, el adiestramiento de los trabajadores iniciado por los empleadores genera beneficios que el empleador no puede apropiarse en su totalidad; el adiestramiento de los trabajadores constituye un ejemplo importante de las economías externas reales irreversibles.*

De ahí que sea tan importante comprender y conocer a fondo las técnicas, los conocimientos y la pericia de cada individuo para saber el cómo y el porqué de su valía y qué papel debería jugar en el seno de la organización.

Otra forma de ver el capital intelectual la aporta Roos (1997) cuando plantea que el capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la

infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización. Como concepto, el capital intelectual aporta una serie de técnicas que permiten a los directores administrar mejor sus empresas.

Así, el capital intelectual es la respuesta a cada práctica y a la extensa necesidad de manejar la totalidad de la empresa y no sólo su parte visible, integrando la necesidad de un sistema de medición completo a la necesidad de una estrategia de dirección holística. De esta forma, según Roos, el capital intelectual incluirá todos los trámites y los activos que normalmente no aparecen en el balance, así como los activos intangibles que conforman los modernos métodos de contabilidad; aunque el conocimiento es una parte del capital intelectual, este es mucho más que simple conocimiento; las marcas registradas y las firmas, así como la administración de las relaciones con las partes externas, en las que se incluyen los clientes, distribuidores aliados, comunidades locales, entre otros, son dimensiones que contribuyen a la creación de valor.

Una forma adicional de ver el capital intelectual se encuentra en el planteamiento de Benavides (2003), quien argumenta que, de manera general, en la literatura relativa al capital intelectual existe un gran acuerdo en identificar tres elementos integrantes del mismo: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Considera el capital humano como el factor más importante del capital intelectual por ser fuente de innovación y renovación estratégica de la empresa. Hace referencia no tanto a las personas sino a aspectos que poseen las personas, como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, entre otros. El capital humano va dirigido a la mejora de las capacidades del individuo y a la capacidad de innovación de los grupos de trabajo.

Se considera que este activo es la base de la generación de los otros elementos del capital intelectual y el recurso intangible por excelencia, ya que es indisociable de su portador. Contactos, relaciones personales, el grado de satisfacción de las personas en el ámbito laboral, los diferentes rasgos cognitivos, aspectos como la polivalencia y la flexibilidad, las capacidades y competencias personales, son factores que al ser identificados permiten mayores logros en la consecución de un aumento del valor de la organización. Esto hace necesario resaltar la importancia de la gestión humana en los procesos de administración del capital intelectual.

El capital estructural es el elemento que permite la creación de riqueza por medio de la transformación del trabajo del capital humano. Representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que, en un principio, puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficiencia y eficacia interna de la empresa: la estructura de la organización, los procesos y procedimientos, tales como los desarrollados para la definición de los productos y servicios, los procesos de reflexión estratégica, las tecnologías de la información, la propiedad intelectual, la tecnología disponible; en definitiva, representa todos aquellos mecanismos y estructuras de la organización que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual y por tanto su rendimiento empresarial. El capital estructural es susceptible de ser clasificado en: capital tecnológico y capital organizativo.

El capital tecnológico se puede definir como la habilidad estructural de la empresa para crear futuras innovaciones y, por lo tanto, riqueza. El fenómeno tecnológico va más allá de los meros soportes físicos o de los complejos sistemas de tratamiento de la información. Debe entenderse

en un sentido más amplio como el conocimiento de la organización relativo al modo en que las actividades básicas de operaciones son desarrolladas.

El capital organizativo es la habilidad de las empresas para integrar sus competencias en nuevos y flexibles métodos, así como desarrollar competencias cuando éstas son requeridas. El capital organizativo viene representado por los mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos, los cuales crean valor al tiempo que determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa. Hace referencia a aquellos componentes del capital estructural que describen las acciones y el modo de hacer las cosas en un esfuerzo por trasladar, transferir y capitalizar el capital humano. Gran parte de ese conocimiento no está formalizado, se encuentra más bien distribuido a lo largo de toda la empresa en forma de rutinas organizativas y está reflejado en los principios y valores que conforman su cultura empresarial.

Por último, el capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial, y así estimular su potencial de creación de riqueza animando el capital humano y el estructural. Éste capital hace referencia a los elementos con diferente grado de intangibilidad que se encuentran en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento que existe de las relaciones externas a la empresa, y su valor competitivo puede ser medido como una función de longevidad.

De esta forma, el estudio del capital intelectual permite acercarse a la respuesta de preguntas como: ¿A qué se debe la diferencia entre el precio en libros y el valor de mercado de una

empresa?; ¿Qué parte de ese valor procede de las marcas, de la relación con los clientes, de los nuevos productos o de la motivación de sus empleados?

Para dar respuesta a estas preguntas, desde las ciencias económicas se han intentado varias alternativas, por medio del abordaje de la medición del lado invisible de la economía. Entre los intentos realizados encontramos la contabilidad de los recursos humanos en los años sesenta del siglo XX, tema que no encontró mucho apoyo. En este sentido, Robert Eccles (1991) sugería la necesidad de dar los siguientes cinco pasos para crear un sistema de medición del capital intelectual:

- Desarrollar una nueva arquitectura de información.
- Determinar el *hardware*, el *software* y las telecomunicaciones necesarias.
- Enfilarse el sistema hacia los incentivos.
- Acercarse a los recursos externos y a las terceras partes.
- Diseñar un proceso para asegurarse que se puedan desarrollar los cuatro pasos anteriores.

La necesidad de desarrollar modelos para la medición del capital intelectual surge de las empresas y de los académicos que consideran que las medidas financieras no son suficientes para orientar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones del siglo XXI, ya que los sistemas tradicionales de contabilidad, sólo indican el resultado del pasado y que de ese modo tienen muy poco valor para el futuro, por lo que se concluye que las medidas financieras deben estar acompañadas de medidas no financieras, para determinar los factores que pueden conducir al éxito empresarial. Para que la definición de capital intelectual sirva de ayuda en el proceso de

formulación de una estrategia es necesario distinguir los distintos componentes que se encierran en un concepto más general; la identificación de los componentes debe servir de ayuda para mejorar la concepción del capital intelectual, lo cual permite ubicarlo en un nivel estratégico u operativo.

De esta forma, y siguiendo a Edvinsson (1998), si el capital intelectual constituye las dos terceras partes o más del valor verdadero de las compañías, no sólo se está cometiendo una inequidad con la comunidad de inversionistas, sino que estamos frente a una crisis que se extiende a través de la economía, por estar midiendo lo que no se debe medir, generando desperdicio de recursos que fluyen donde no deberían y en tiempo inoportuno. Pero un peligro mayor es que la ausencia de indicadores en factores clave para mostrar el crecimiento de la economía, tampoco permiten dar aviso oportuno cuando las fuerzas económicas inician una tendencia a la baja; esto debería ser incentivo suficiente para buscar maneras eficaces de medir y cultivar el capital intelectual.

Los primeros esfuerzos conocidos en el sector empresarial para medir el capital intelectual fueron desarrollados por Skandia, compañía sueca de seguros y asesoría financiera. Desde la década de los ochenta del siglo XX, ésta empresa observó que la teoría tradicional de la administración no parecía acomodarse al desarrollo de un negocio de servicios, sobre todo en los que son intensivos en el uso de conocimientos. Esto llevó a reconocer que la fortaleza competitiva de una compañía no estaba en sus activos contables tradicionales, como edificios, equipos, inventarios; sino más bien en otros factores nuevos, como talento individual, relaciones de mercado sinérgicas y la capacidad de manejar el flujo de competencia.

Lo anterior le permitió a la compañía entender que si pudiera captar estos intangibles, desarrollar maneras de hacerlos crecer y de medirlos, podrían tener una serie integrada y mejor equilibrada de instrumentos para hacer crecer a Skandia. Como consecuencia, en el año 1991 se creó el Departamento de Capital Intelectual, con el mismo nivel jerárquico de otros departamentos como Finanzas o Marketing. Posteriormente, incluyó en su informe anual de actividades de 1993 una página sobre este tipo de capital, y en 1994 presentó un suplemento completo. A partir de esta fecha, cada año Skandia ha publicado un suplemento sobre capital intelectual como parte de su informe de gestión anual; este ejemplo ha sido seguido por diferentes empresas multinacionales, entre las cuales se pueden destacar Dow Chemical, Chevron, Arthur Andersen, entre otras. El propósito de estos informes es hacer que los accionistas comprendan cuál es el verdadero valor de su compañía y de dónde proviene ese valor.

El modelo de Skandia se basa en el convencimiento de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible, persiguiendo una visión de negocio y su estrategia resultante.

Según Benavides (2003), el principal aporte del modelo *Navigator* de Skandia consiste en proporcionar un equilibrio entre el pasado, presente y futuro, y contiene elementos financieros y no financieros para estimar el valor de la compañía. El enfoque financiero representa el pasado de la empresa.

A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad. El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos del negocio. La base es

la capacidad de innovación y adaptación que garantiza el futuro. Y el centro del modelo y de la empresa es el enfoque humano.

Posterior al modelo *Navigator*, se han formulado otros modelos con el objeto de medir el capital intelectual; entre los desarrollados en el ámbito internacional se pueden señalar como los más conocidos: *Balanced Business Scorecard*; *Intellectual Assets Monitor*; *Technology Broker*, *Intelect*.

Annie Brooking (1997) divide el capital intelectual de una empresa en cuatro categorías: Activos de mercado; activos de propiedad intelectual; activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

Los activos de mercado de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, tales como las marcas, los clientes y su fidelidad, la respetabilidad del negocio, el prestigio, los canales de distribución, contratos, acuerdos, licencias y franquicias, entre otros. Este tipo de activos aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.

Los activos de propiedad intelectual incluyen el *Know-how*, los secretos de fabricación, los derechos de autor, las patentes y todos los derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios. En este sentido cabe destacar que algunas empresas registran una gran cantidad de patentes cada año, muchas de las cuales no se aprovechan en el mercado.

La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de activos corporativos, como los nuevos inventos, que luego se van a transformar en productos o sus componentes, los cuales se pueden proteger mediante una o más patentes. Los derechos de autor protegen la palabra escrita y es el mecanismo más comúnmente utilizado para la protección de libros, composiciones musicales y *software* informático. Los secretos de fabricación se protegen por medio de acuerdos de no divulgación.

Los activos centrados en el individuo son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es; comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. Este tipo de activos no puede ser propiedad de la empresa; los conocimientos encerrados en la mente del individuo sólo le pertenecen a él.

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Entre ellos se pueden citar la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de la fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre mercados y clientes, los sistemas de comunicación, es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. En estos casos no se incluyen los tangibles que integran los sistemas informáticos, sino la forma cómo la organización hace uso de ellos. Son importantes porque aportan orden, seguridad corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Entonces, la gran diferencia entre una empresa Eficiente y una Competente es el manejo de la inteligencia (entendida como la interpretación por el personal de la experiencia, las reglas, las actitudes, los valores), en lugar de simplemente aplicar la información que alguien les generó a partir del conocimiento.

La economía de la Información se ha ido convirtiendo en la economía del conocimiento, pues la mejora del desempeño de todo el personal a través de su conocimiento genera mejoras sustanciales de productividad, competitividad y resultados a largo plazo. No importa el grado de complejidad, ni la base tecnológica; una empresa con un alto capital intelectual, siempre estará más preparada para enfrentar los retos y ser más competente.

Lo anteriormente expuesto es la base explicativa de los modelos y argumentos filosóficos sobre conocimiento y especialmente sobre capital intelectual, de ahí en adelante las compañías visionarias conscientes de su importancia adoptan y adaptan el modelo que más se ajuste a sus condiciones. También existen tesis sobre el tema y muchas posiciones defensoras de un modelo o de otro, empero las posiciones presentadas son los antecedentes para plantear el modelo ecléctico resultado de la presente investigación.

## **2 Características Generales de la situación de las Micro y Pequeñas Empresas en Colombia para examinarlas desde la óptica del Capital Intelectual.**

En éste capítulo se describe de manera estadística la clasificación, situación, naturaleza y aportes de la MYPE en Colombia y se destaca la importancia de sus aportes a la economía, ésta información con el objeto de conocer su dinámica para estudiar la pertinencia de incorporar el capital intelectual dentro de ellas. Es de anotar que aquí se presenta una investigación profunda sobre la MYPE, y no se encontraron aportes relevantes sobre éstas en relación con el capital intelectual, por lo que se hace valioso el aporte del modelo eclético que veremos más adelante.

Como se ha mencionado anteriormente mediante cifras, la Micro y Pequeña Organización en conjunto con la mediana empresa componen en su gran mayoría la economía Colombiana, por lo que es fundamental estudiarlas para mostrar la pertinencia de impulsarlas poniendo a su alcance herramientas útiles para que se gestionen cada vez mejor.

### **2.1 Definición de Mipyme**

La Micro y Pequeña Organización en conjunto con la mediana empresa componen en su gran mayoría la economía Colombiana, por lo que es fundamental estudiarlas para mostrar la pertinencia de impulsarlas poniendo a su alcance herramientas útiles para que se gestionen cada vez mejor. Conceptualmente una Mipyme *“es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”*.

Se puede concebir su tamaño como la “mejor respuesta” posible dadas las condiciones institucionales, económicas, sociales y culturales de un país.

Si bien algunas de las características de las Mipyme no son cuantificables o medibles, o bien no se utilizan como criterio clasificatorio (como el hecho de ser administrada en forma personalizada por sus socios), hay una alta correspondencia entre la cantidad de trabajadores, el nivel de formalidad, el desarrollo organizativo y el tamaño de las firmas.

## **2.2 Clasificación de la Mipymes en Colombia**

A través de la Resolución 50/2013 de la SEPYME (Secretaría de la Mipyme y Desarrollo Regional) publicada el 30 de abril en el Boletín Oficial, se elevaron los topes de facturación a través de los cuales las empresas pasan a ser consideradas Mipymes.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la “Ley para el Fomento de las Mipymes” y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) no superen los valores establecidos. (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Clasificación de las Mipymes en 2013

<b>Tamaño</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Activos Totales SMMLV</b>
Microempresa	Menos de 10 Trabajadores	Hasta 500
Pequeña	11 a 50 Trabajadores	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	51 a 200 Trabajadores	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Más de 200 Trabajadores	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2014 \$616.000		

Fuente: Ley 905 de 2004

El registro oficial de las Mipymes 2013 en el departamento del Cauca es el siguiente:

Cuadro 3. Número de empresas registradas a nivel Departamento del Cauca

<b>NÚMERO DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES ORGANIZACIONES* EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA</b>	
Número de Pequeñas empresas	548 Organizaciones
Número de medianas empresas	98 Organizaciones
Número de grandes empresas	57 Organizaciones

\*La cámara de comercio cataloga como pequeñas empresas, a todas las que tenga de cero (0) a 50 trabajadores, por lo tanto no hacen distinción sobre cuántas de las 548 son micro y pequeñas organizaciones

Fuente: Cámara de comercio del Cauca, 2013

## **2.3 Consideraciones generales sobre Mipymes**

**2.3.1 Mipymes en cifras.** En Colombia existen 1.6 millones de Mipymes, principalmente en Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas. El 70% de los empleos en Bogotá son originados por Mipymes, 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura. El 40% de los salarios registrados por el país son originados por las Mipymes.

En éste espacio se discutirá acerca de la situación de estas organizaciones en el país, de los retos y procesos demorados a los que se deben enfrentar a diario.

Mauricio Ramírez Malaver, presidente nacional de Acopi, asegura que dos de los mayores inconvenientes que tienen las Mipyme son la asociatividad y la financiación de sus negocios. “La asociatividad es algo que el estado olvidó. La ha dejado en manos de los entes privados sin considerar que estas instituciones no viven, sobreviven, en medio de la apatía porque los empresarios no reciben nada de manera concreta.

En cuanto al acceso al microcrédito, se han hecho esfuerzos, sin que hayan sido suficientes. Es necesario cambiar el enfoque y pensar en los microempresarios en torno a la necesidad de invertir en ellos, con capitales de riesgo, sin calcular cuántos van a fallar, sino cuántos crecerán”.

**2.3.2 El Ministerio de las TIC destina recursos para el desarrollo de aplicaciones en Mipymes.** En el evento Mipyme Digital 2012, se anunciará la partida presupuestal; el programa, que cuenta con el respaldo de Bancoldex, permitirá que las empresas más pequeñas del país cuenten con infraestructura tecnológica que les beneficie en su desarrollo de negocios.

“De las 1,6 millones de empresas que hay en el país, 97 por ciento son micro, pequeñas y medianas. Apenas un 7 por ciento de ellas están conectadas a Internet. Se pretende que con este plan de inversión se eleve dicho indicador rápidamente y tengamos Mipymes cada vez más conectadas y apropiando tecnología”, comentó el ministro Diego Molano Vega.

La dinámica del programa consistirá en la entrega de dineros a agremiaciones y grupos de Mipymes, con la idea de que se encarguen de crear aplicaciones y programas que además le generan beneficios económicos.

"Tenemos el caso de Antioquia que creará un sistema de trazabilidad del ganado para los microempresarios del sector en el departamento. La idea es que esas Mipymes y las demás beneficiadas vean a diario un beneficio en sus ingresos con ayuda de la tecnología", explicó el ministro Molano.

Pedidos, cadenas de suministro, proveedores y demás recibirán descuentos en sus compras y beneficios a la hora de vender sus productos a través de estas aplicaciones que construyan las agremiaciones.

Mipyme Digital es un evento que les mostrará a más de 3.000 microempresarios lo último en tecnología para su desarrollo.

**2.3.3 La Ley eliminó los cobros parafiscales destinados al Sena, al ICBF y a la salud.** Las micro, pequeñas y medianas empresas se reconocen como generadoras de empleo en la economía.

En esta medida, la existencia de altos costos laborales, adicionales a los salarios, resulta para estas compañías una condición que contribuye a la informalidad laboral, pues para un empleador la existencia de estos gastos adicionales representa una carga onerosa al momento de contratar trabajadores.

Esto tiene un efecto negativo sobre la economía, ya que motiva a los trabajadores a buscar empleos informales ante la escasez de una oferta laboral formal.

#### **2.3.4 Menos Parafiscales**

Frente a esta situación, la reforma tributaria eliminó los cobros parafiscales destinados al Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y a la salud. En su lugar se creó el impuesto sobre la renta para la equidad (CREE), el cual se comenzó a aplicar desde el primero de enero del 2013.

A través de este se generarán los recursos que sustituirán aquellos que provenían de la contribución parafiscal, con excepción de los destinados a las cajas de compensación familiar, que serán mantenidos (ver Artículo 24, Ley 1607 de 2012).

El CREE se aplicará sobre el 9 por ciento de las utilidades empresariales entre los años 2013 y 2015, mientras que para los años subsiguientes su tarifa descenderá al 8 por ciento (ver Artículo 23 de la Ley 1607 de 2012).

Del cobro de este impuesto son exoneradas las entidades sin ánimo de lucro, al igual que las sociedades declaradas como zonas francas, las cuales seguirán obligadas a efectuar los aportes parafiscales y demás cotizaciones establecidas por la ley.

La situación anterior muestra que los recursos destinados al Sena, ICBF y salud fueron trasladados de la parte de contratación laboral, a cobrarse como un porcentaje de las utilidades de las compañías. Es decir, aunque como tal no se presentó una exención o discontinuación de este cobro sino una sustitución de fuentes, sí se evitó que su realización se hiciera sobre el pago realizado a los trabajadores, lo cual generaba un incentivo a la informalidad, debido a que estos cobros generaban un peso muy alto sobre la conformación de la nómina de las empresas.

Así se generó una transferencia en la fuente de estos cobros (con la creación del CREE), produciendo un traslado de la carga fiscal que perjudicaba especialmente a aquellas empresas intensivas en la contratación/utilización de mano de obra, hacia una variable que abarca el rendimiento general de las compañías, como es el caso de sus utilidades y sus sostenibilidad.

En otras palabras, se procuró crear un alivio tributario para este tipo de organizaciones empresariales, con el fin de disminuir los sobrecostos laborales que han venido percibiendo las organizaciones colombianas en los últimos años y equilibrar la relación de precios capital/trabajo. Esto beneficia a las empresas intensivas en mano de obra, donde las pequeñas y medianas son mayoría.

En Colombia se estima que existen más de un millón de Mipymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios.

Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea, registradas. De las registradas, 75% son microempresas, 24% Pymes y 1% gran empresa.

América Latina es un gran escenario para el fortalecimiento de este sector económico y sobre todo para el crecimiento del comercio exterior pues su participación en el mercado internacional es muy bajo 8.2%. Se estima que del número de unidades empresariales, más de 90% pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas.

Desde el año 2000, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, viene implementando la 'Encuesta de Micro-establecimientos de Comercio, Servicios e Industria' midiendo la coyuntura y la estructura de las unidades que tienen hasta nueve personas ocupadas. Colombia es uno de los dos países de Latinoamérica que realiza esta medición, al igual que México, que está midiendo la actividad de los Micro-negocios.

El sector micro-empresarial y las pequeñas empresas se han convertido en un factor determinante en la composición de la economía colombiana y se constituye como el más amplio dentro del espectro económico en Colombia. Dada su importancia, es fundamental contar periódicamente y en forma continua con estadísticas a nivel nacional, que permitan a las entidades del Estado realizar el seguimiento, evolución, evaluación y reformulación de políticas, programas y proyectos basados en el análisis del comportamiento sectorial.

No es posible determinar con exactitud la inversión de las Mipymes en investigación y desarrollo. Vale la pena comentar que el presupuesto del Estado para atender iniciativas en esta materia es prácticamente inexistente. No obstante, Colciencias y el SENA vienen aplicando algunos recursos a estos programas. El aporte de las Micro, Pequeña y Mediana empresa se ven reflejados en estos indicadores.

La encuesta anual manufacturera permite valorar la incidencia de las Mipymes en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado y son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades establece que las Mipymes, en términos generales, sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

Como se puede observar las Mipymes son la base de la economía colombiana por lo tanto buscar fortalecerlas es algo fundamental, el modelo y sus variables que se proponen en éste trabajo, están diseñadas de manera general, es decir, se puede analizar por todas estas organizaciones indistintamente de su actividad, a través de una lista de variables a considerar, sin embargo en un trabajo posterior se puede adaptar el modelo personalizado a cada sector de la economía, con el fin de identificar las variables de cada uno en particular.

**2.3.5 Calificación de calidad.** Las Mipymes han avanzado muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreadas por ACOPI. Gracias a lo cual una gran cantidad de pequeñas y mediana empresas han logrado su certificación de calidad.

**2.3.6 Financiamiento.** El Fondo Nacional de Garantías ha jugado un papel muy importante en el respaldo de los créditos de las Mipymes ante la banca comercial. Se mantiene vigente la necesidad de conformar una verdadera Banca de desarrollo para las Mipymes colombianas.

**2.3.6.1 Inversión neta.** Durante 2012, la inversión neta en el Cauca se redujo severamente hasta en un 209,8%. En consecuencia, el valor invertido se redujo en \$ 5.097 millones en comparación con los \$ 4.643 adicionales invertidos en 2011.

El mayor impacto de la inversión neta en sociedades caucanas, dada su alta participación, se dio en las actividades industriales y agropecuarias, en donde hubo reducción de \$ 14.960 y \$2.493 millones de pesos, respectivamente. En contraste, poco fue lo que se pudo sumar ante el bajo grado de inversión, por cuanto solo se presentó nueva inyección de capital en la actividad

comercial, 5.511 millones de pesos; en inmobiliario 2.720 millones de pesos; en servicios 2.170 millones de pesos; y 858 millones en electricidad, gas y agua. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Cauca. Inversión neta, según actividad económica 2011-2012

Actividad económica	Millones de pesos corrientes		
	2011	2012	Variación porcentual
Total	4.643	-5.097	-209,8
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1.730	-2.493	44,1
Explotación minera	-2.108	425	-120,2
Industria	3.705	-14.960	*
Electricidad, gas y agua	258	858	232,6
Construcción	-2.540	83	-103,3
Comercio	1.048	5.511	425,9
Hoteles y restaurantes	-36	81	-325,0
Transporte, almacenamiento y comunicación	312	385	23,4
Intermediación financiera	-36	123	-441,7
Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler	791	2.720	243,9
Servicios	4.979	2.170	-56,4

\* Variación muy alta.

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca.

Muchas expectativas, algunas aún no colmadas, se mantienen por parte de la Cámara de Comercio del Cauca dados los beneficios esperados a raíz de la ley 1429 de 2010 que, entre otras, otorga facilidades e incentivos al momento de inscripción o formalización de empresas. No obstante, debido a las condiciones económicas y sociales del departamento, los gobiernos locales y el nacional se esfuerzan en buscar soluciones relevantes y eficientes para que con inversión, innovación y emprendimiento se logre revertir la situación.

**2.3.6.2 Agricultura.** Según cifras publicadas por Finagro (2012) en Colombia los créditos otorgados por esa línea de fomento al sector agropecuario sumaron \$ 6,5 billones, evidenciando un crecimiento anual del 18,3%. De tal monto, el 56,3% fue destinado a inversiones; el 40,6%, a capital de trabajo; y el remanente a normalización de cartera (3,1%)

Por su parte, los créditos Finagro otorgados en el Cauca en el 2012 ascendieron a \$ 254.107 millones. Su participación fue de 3,9% en el total nacional y su aumento fue del 69,5%, muy por encima del crecimiento de los recursos destinados al sector agropecuario en el Suroccidente y en el total del país. Se puede observar claramente en la tabla (2) dos, que el monto del crédito otorgado al departamento alcanza casi al del Eje Cafetero, conformado por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío.

El departamento del Cauca se ha visto favorecido por la expansión de la oferta de crédito agropecuario concentrado en inversiones agrícolas y pecuarias en el país y mayor destino a esta región. Esto posiblemente se materializará en una mayor oferta de alimentos en el mediano plazo. Cabe destacar que el Cauca ganó participación en el desembolso de créditos agropecuarios de la línea Finagro en 2012. El cual tuvo un aumento de 1,2% con relación al año anterior, cuando se destinó el 2,7% del total de los recursos disponibles de ese fondo de fomento al sector minifundista de este departamento.

Tabla 2. Colombia. Créditos otorgados por Finagro, por regiones 2010-2012

Región o ciudad	Créditos otorgados			Millones de pesos	
	2010	2011	2012	Variación porcentual 2012	Participación porcentual 2012
Total nacional	4.182.037	5.473.100	6.472.143	18,3	100,0
Noroccidente	482.512	710.190	812.999	14,5	12,6
Caribe	771.254	1.126.354	1.030.326	-8,5	15,9
Centro	891.694	1.022.465	1.326.851	29,8	20,5
Bogotá	222.797	285.937	467.576	63,5	7,2
Nororiente	656.928	802.153	937.476	16,9	14,5
Suroriente	374.929	512.203	549.908	7,4	8,5
Cafetero	184.789	236.218	256.929	8,8	4,0
Suroccidente	597.134	777.580	1.090.078	40,2	16,8
Valle	276.405	409.172	583.691	42,7	9,0
Cauca	125.185	149.897	254.107	69,5	3,9
Nariño	168.380	189.124	217.477	15,0	3,4
Putumayo	27.164	29.387	34.803	18,4	0,5

Fuente: Finagro. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Cali. Banco de la República.

En lo relacionado con los principales cultivos agrícolas, la producción total del Cauca alcanzó un incremento anual de 37,6%, al pasar de 281.853 toneladas en 2011 a 387.951 toneladas en 2012. A pesar de que en el mismo período se redujo el área cosechada en 5,9%.

**2.3.6.3 Construcción y Financiación de vivienda.** Durante 2012 el monto aprobado para la financiación de vivienda en el departamento del Cauca llegó a \$ 55.152 millones frente a \$59.215 millones de 2011. Esto implicó un decrecimiento de 6,9%.

A nivel nacional se presentó una disminución de créditos para la adquisición de vivienda en 1,2%, pasando de \$ 7.610.691 millones en 2011 a \$7.522.290 millones en el 2012. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Nacional – Cauca –Popayán. Valor créditos entregados, por tipo de vivienda 2011-2012.

Regiones	Tipo de vivienda	Millones de pesos		
		2011	2012	Variación porcentual
Nacional	Total	7.610.691	7.522.290	-1,2
	Nueva	3.659.449	3.616.843	-1,2
	Usada	3.951.242	3.905.447	-1,2
Cauca	Total	59.215	55.152	-6,9
	Nueva	28.457	24.252	-14,8
	Usada	30.758	30.900	0,5
Popayán	Total	55.140	49.241	-10,7
	Nueva	27.295	21.691	-20,5
	Usada	27.845	27.550	-1,1

Fuente: DANE.

Por tipo de vivienda en 2012 para el Cauca se mostró que el monto de los créditos aprobados tanto para vivienda nueva como para usada varió respecto al 2011 en -14,8% y 0,5%, respectivamente. La vivienda nueva cerró en \$ 24.252 millones y la usada en \$ 30.900 millones en 2012.

Entre tanto, en Popayán el valor de los créditos entregados por el sector financiero llegó a los \$49,241 millones después de haber estado en \$ 55.140 millones en 2011, experimentando un decrecimiento de 10,7%. El mayor descenso de créditos otorgados fue para la vivienda nueva que obtuvo \$ 21.691 millones en 2012 y varió -20,5%.

Del monto desembolsado para la adquisición de vivienda en 2012 en el departamento del Cauca, 69,9% se destinó a vivienda diferente a la de interés social (no VIS) y el 30,1% a vivienda de interés social (VIS). La dinámica del crédito en el departamento del Cauca indicó que tanto la

VIS como la no VIS registraron comportamientos fluctuantes durante los cuatro trimestres de 2012.

La construcción es considerada como uno de los sectores líderes de la economía debido a que, por sus características específicas, puede incentivar el crecimiento del resto de sectores de la economía (Currie, 1993). Su alta capacidad para generar encadenamientos hacia delante y hacia atrás (Hirschman, 1958) le permite conectar sectores secundarios en la economía, como la industria, y sectores terciarios como comercio, turismo y servicios, entre otros.

En su cadena hacia atrás el sector encuentra una fuerte interrelación con las empresas industriales proveedoras de insumos para la construcción como ladrillos, hormigón, carpintería metálica, etc.

En consecuencia, los insumos se convierten en la materia prima indispensable para que el sector construcción pueda realizar su dinámica y, en esa medida, contribuir a la producción total de la economía.

Sánchez (2009) destaca que la crisis financiera internacional obliga a reflexionar sobre el futuro de las micro, pequeñas y medianas empresas. En primer lugar habrá que entender que las Mipymes juegan un importante papel de carácter social, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional.

Las MYPES en el mejor de los casos pueden encontrar ayuda económica mediante créditos favorables, pero además éstas necesitan a su alcance herramientas que les permitan inyectarlo de manera adecuada, es decir, a través de métodos para generar valor y mantenerse estratégicamente en el mercado.

## **2.4 Marco normativo y política pública**

La ley 590 de 2000 – modificada por la ley 905 de 2004 - definió los tamaños de las empresas en relación al número de trabajadores y el valor total de los activos y creó el Sistema Nacional de Apoyo a Mipymes, del cual hacen parte: El concejo superior de la Pequeña y Mediana Empresa Pyme, el Concejo Superior de la Microempresa y los Consejos Regionales de Mipymes (Para mayor información, consultar [www.mipymes.gov.co](http://www.mipymes.gov.co)) y estructuró estrategias para el acceso al mercado de bienes y servicios.

Creó instrumentos para la promoción del desarrollo tecnológico y el talento humano, entre otros, el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro Pequeñas y Medianas empresas FOMIPYME, cuenta adscrita al ministerio de comercio, Industria y turismo que maneja anualmente en promedio recursos del presupuesto nacional por \$ 20.000 millones anuales para el apoyo a proyectos que beneficien a las Mipymes.

Estableció instrumentos para acceso a mercados financieros, como líneas especiales de crédito y sistemas de microcrédito.

Contempló mecanismos para la creación de Mipymes y creó incentivos tributarios especiales y un sistema de pago gradual de las obligaciones parafiscales (Ley 590 del 2.000, con su modificatoria, ley 905 de 2.004).

#### **2.4.1 Política pública reciente**

Los planes diseñados para promover la Micro pequeña y mediana empresa se encuentran especificados en:

- Plan de desarrollo actual
- Documento visión Colombia 2019
- Documento del concejo de política Económica y social CONPES de MIPYMES N° 3484 de Agosto de 2.007.

Las líneas principales de la política pública son:

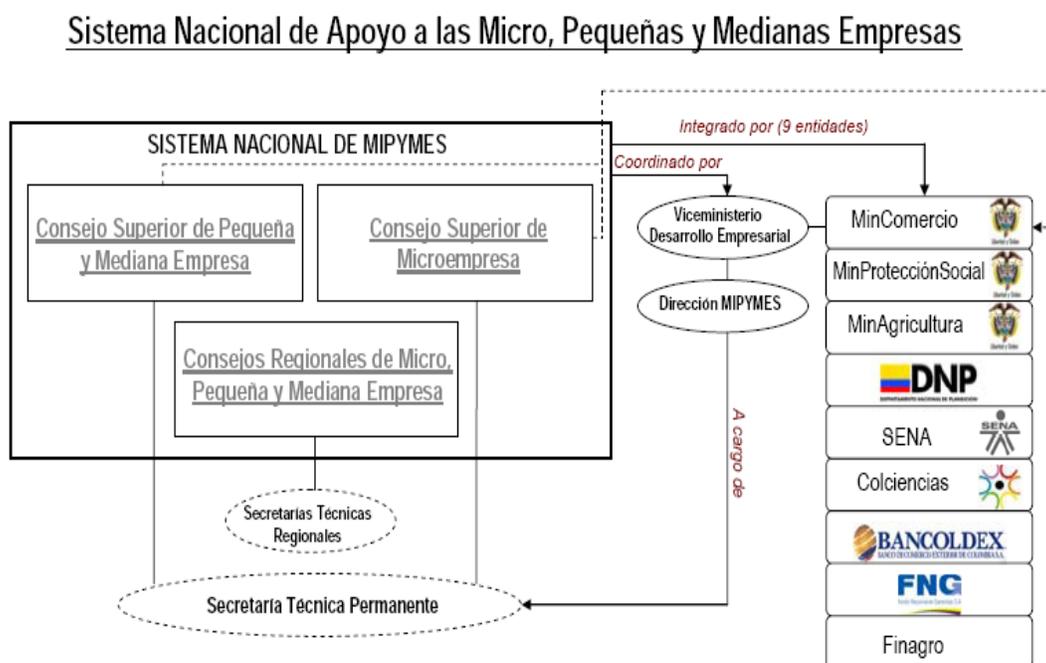
- Eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento
- Fortalecimiento de instrumentos de apoyo no financiero (FOMIPYME)
- Condiciones para la innovación y desarrollo tecnológico, mediante la promoción y fomento de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico para mejorar la competitividad de los sectores productivos.

- Mejorar la posición competitiva de las Mipymes en los mercados nacionales e internacionales.
- Integrar a las Mipymes a la estrategia de internacionalización competitiva y
- Consolidar el sector de las Mipymes como una fuente de generación de ingresos y empleos de calidad.

### 2.4.2 Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes

El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes está constituido por diversos organismos estatales con vocación financiera de proyectos y emprendimientos empresariales (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Sistema nacional de apoyo a las Mipymes



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Vice ministerio de Desarrollo Empresarial, Dirección de Mipymes, 2008

**2.4.3 Entidades y fondos de cofinanciación.** La cofinanciación está a cargo de diversas agencias estatales. (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5. Entidades y fondos de cofinanciación

NOMBRE	Tipo	ENTIDAD
FOMIPYME: Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas	Fondo	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
COLCIENCIAS: Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología	Entidad	COLCIENCIAS
PADEMER: Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural.	Proyecto	Ministerio de Agricultura
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje	Entidad	SENA
Expopyme	Programa	Proexport Colombia

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Desarrollo Empresarial, Dirección de Mipymes, 2008

**2.4.4 Permanencia de las Mipymes en el mercado.** Según las estadísticas (2002 – 2008), en Colombia se constituyeron diversos entes organizacionales de manera significativa y ello influyó en la dinámica macroeconómica. (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6. Informe de sociedades constituidas según Confecámaras en la anualidad 2002-2008.

<b>SOCIEDADES CONSTITUIDAS POR AÑO Y TAMAÑO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MICRO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL MIPYME</b>
2002	116	484	2.690	18.889	22.179	22.063
2003	116	509	2.992	20.611	24.228	24.112
2004	121	465	3.114	24.790	28.490	28.369
2005	90	316	2.419	24.856	27.681	27.591
2006	56	150	1.432	28.133	29.771	29.715
2007	176	599	3.460	32.562	36.797	36.621
2008	39	89	1.218	24.748	26.094	26.055
<b>TOTAL</b>	<b>714</b>	<b>2.612</b>	<b>17.325</b>	<b>174.589</b>	<b>195.240</b>	<b>194.526</b>

Fuente: RUE CONFECAMARAS, 2008

Cuadro 7. Informe de sociedades cerradas según Confecámaras en la anualidad 2002-2008.

<b>SOCIEDADES CANCELADAS POR AÑO Y TAMAÑO</b>						
<b>AÑO</b>	<b>GRANDE</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MICRO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL MIPYME</b>
2005	41	128	447	4.930	5.546	5.505
2006	53	126	435	3.273	3.887	3.834
2007	59	161	540	4.179	4.939	4.880
2008	26	97	315	2.560	2.998	2.972
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>512</b>	<b>1.737</b>	<b>14.942</b>	<b>17.370</b>	<b>17.191</b>

Fuente: RUE CONFECAMARAS, 2008

**2.4.5 Constituciones.** La Cámara de Comercio del Cauca reportó que en 2012 se constituyeron 428 empresas en la mayoría de las actividades económicas desarrolladas en el departamento. Tal número significa que la constitución de las mismas aumentó en 125 respecto al año anterior, lo

que indica un 41,3%. Por consiguiente, el valor inscrito de estas empresas asciende a 19.250 millones de pesos, superior en 48,1% con relación a un año atrás.

En cuanto al capital constituido, los sectores más destacados en 2012 fueron construcción, actividad inmobiliaria, industria, comercio, agricultura, y hoteles y restaurantes al sumar cerca del 78% del total. En una menor proporción, incluso inferior respecto al año 2011, los sectores que vieron disminuido el capital fueron transporte, electricidad, intermediación financiera, servicios y explotación minera al totalizar el 22% restante (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Cauca. Sociedades constituidas según actividad Económica 2011-2012

Actividad económica	Millones de pesos corrientes					
	Acumulado				Variación	
	2011		2012		porcentual	
	Número	Valor	Número	Valor	Número	Valor
Total	303	13.000	428	19.250	41,3	48,1
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17	240	26	385	52,9	60,4
Explotación minera	5	390	1	300	-80,0	-23,1
Industria	21	998	34	1.896	61,9	90,0
Electricidad, gas y agua	2	201	4	98	100,0	-51,2
Construcción	29	1.245	41	4.677	41,4	275,7
Comercio	57	2.456	99	4.337	73,7	76,6
Hoteles y restaurantes	8	142	4	176	-50,0	23,9
Transporte, almacenamiento y comunicación	13	668	20	289	53,8	-56,7
Intermediación financiera	6	178	5	115	-16,7	-35,4
Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler	96	1.815	66	3.567	-31,3	96,5
Servicios	49	4.667	128	3.410	161,2	-26,9

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca.

**2.4.6 Reformas.** En 2012, 45 empresas, 16,7% menos, optaron por reformarse respecto a las 54 que lo habían hecho en 2011. Al tiempo, estas empresas redujeron su capital en 137%, lo que significó 9.482 millones de pesos menos respecto al año anterior.

El sector de electricidad, gas y agua fue el que redujo significativamente su capital al totalizar 14.665 millones de pesos (-195,6%) respecto a los 15.334 millones de pesos que aumentaron en 2011 (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Cauca Sociedades reformadas, según actividad económica 2011-2012

Actividad económica	Millones de pesos corrientes					
	Acumulado				Variación porcentual	
	2011		2012		Número	Valor
	Número	Valor	Número	Valor	Número	Valor
Total	54	25.607	45	-9.482	-16,7	-137,0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4	-61	1	46	-75,0	-175,4
Explotación minera	1	2	1	125	0,0	*
Industria	14	15.334	13	-14.665	-7,1	-195,6
Electricidad, gas y agua	1	5.000	3	1.310	200,0	-73,8
Construcción	2	2.660	4	1.530	100,0	-42,5
Comercio	11	735	10	1.889	-9,1	157,0
Hoteles y restaurantes	1	100	1	0	0,0	-100,0
Transporte, almacenamiento y comunicación	4	102	3	96	-25,0	-5,9
Intermediación financiera	0	0	1	9	-	-
Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler	8	583	6	178	-25,0	-69,5
Servicios	8	1.152	2	0	-75,0	-100,0

\* Variación muy alta.  
- Indefinido.

Fuente: Cámara de comercio del Cauca, 2013

**2.4.7 Disoluciones.** Mientras en 2011, 653 empresas liquidaron \$ 33.963 millones, 48 empresas liquidaron la suma \$ 14.868 millones en 2012.

Por empresas liquidadas, el mayor número se dio en el sector de servicios, seguido de comercio, agricultura, industria e inmobiliario. Por el monto, el mayor valor disuelto se evidenció en los sectores de construcción, seguido por el grupo de agricultura, industria y servicios, principalmente. El sector de laminaría, por el contrario, no presentó movimiento alguno (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Cauca Sociedades disueltas y liquidadas, según actividad económica 2011-2012

Actividad económica	Millones de pesos corrientes					
	Acumulado				Variación porcentual	
	2011		2012		Número	Valor
	Número	Valor	Número	Valor	Número	Valor
Total	653	33.963	48	14.868	-92,6	-56,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	64	1.909	8	2.925	-87,5	53,2
Explotación minera	10	2.501	0	0	-100,0	-100,0
Industria	180	12.627	6	2.192	-96,7	-82,6
Electricidad, gas y agua	7	4.943	2	550	-71,4	-88,9
Construcción	62	6.445	3	6.124	-95,2	-5,0
Comercio	126	2.143	9	716	-92,9	-66,6
Hoteles y restaurantes	19	278	2	95	-89,5	-65,8
Transporte, almacenamiento y comunicación	25	457	1	1	-96,0	-99,9
Intermediación financiera	15	214	1	1	-93,3	-99,8
Actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler	97	1.607	6	868	-93,8	-46,0
Servicios	48	839	10	1.397	-79,2	66,5

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca.

**2.4.8 Micro – establecimientos.** En cuanto a la encuesta de micro- establecimientos del DANE se origina en la necesidad de capturar las dinámicas específicas de este importante segmento de la economía, el cual comprende unidades económicas que por su número, dinámica y dispersión son excluidas de las encuestas anuales de manufacturas y servicios<sup>1</sup>. A finales del año 2001 se inició la encuesta continua de micro-establecimientos.

En el momento de su concepción y hasta el año 2009, la encuesta de micro-establecimientos consistió en muestras independientes que caracterizaban la evolución y el estado del sector a nivel nacional y sectorial. En el año 2010 se decide realizar un panel de locales de los establecimientos del mismo trimestre del año anterior y para el año 2012 se opta por investigar aquellos Micro-establecimientos que cumplen con las siguientes características:

- Ocupan el mismo espacio físico o emplazamiento (local).
- Son identificados como la misma unidad legal (NIT o Nombre Comercial o Razón Social).
- Desarrollan actividades de industria, comercio ó servicios.
- Cuentan con más de un año de operación.
- Cuentan con hasta 9 personas ocupadas.

El Dane presenta la siguiente información sobre micro-establecimientos en Colombia en los años 2010 y 2011 en las 24 principales ciudades y sus áreas metropolitanas. Como resultado de este ejercicio se identificaron un total de 36.954 Micro-establecimientos, de los cuales 22.968 desarrollan actividades de comercio, 10.050 de servicios y 3.936 de industria. (Ver Cuadro 8).

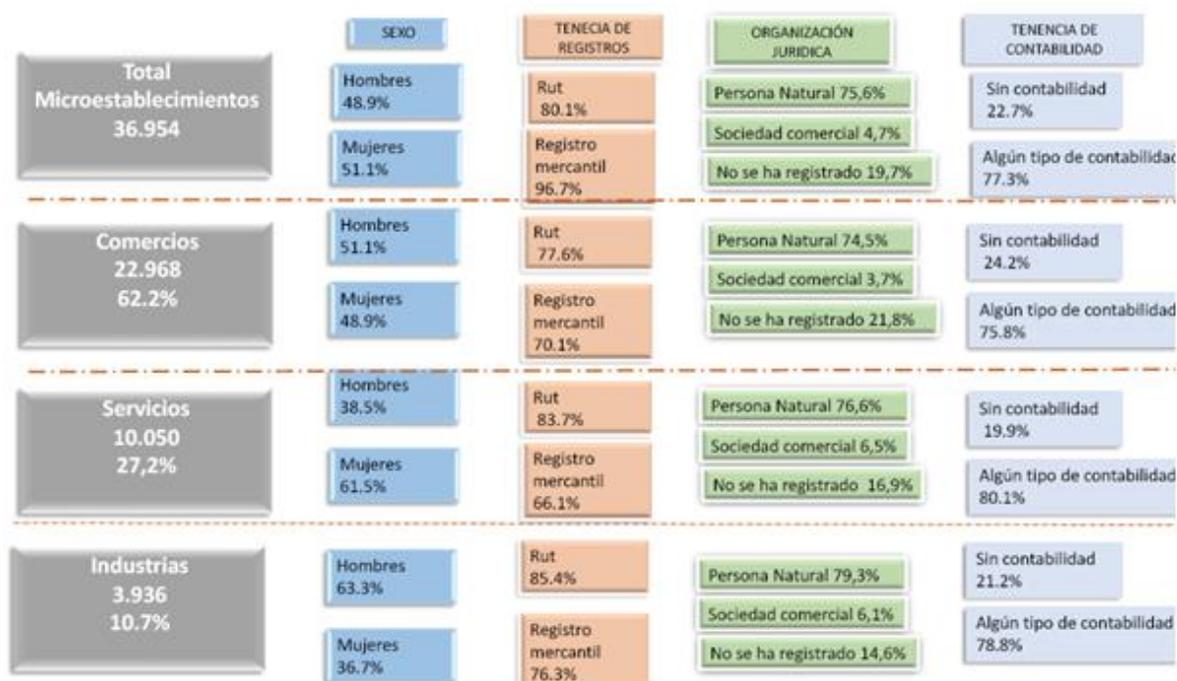
Cuadro 8. Número de micro – establecimientos en las áreas metropolitanas en Colombia

SECTOR	ESTABLECIMIENTOS
COMERCIO	22.968
SERVICIOS	10.050
INDUSTRIA	3.936
TOTAL	36.954

Fuente: DANE, 2012

**2.4.9 Estructura general de los Micro-establecimientos en Colombia.** En general, la estructura administrativa de una Mipyme es sencilla o convencional. Ver Gráfica 1.

Gráfica 1. Estructura general de los Micro-establecimientos en Colombia.



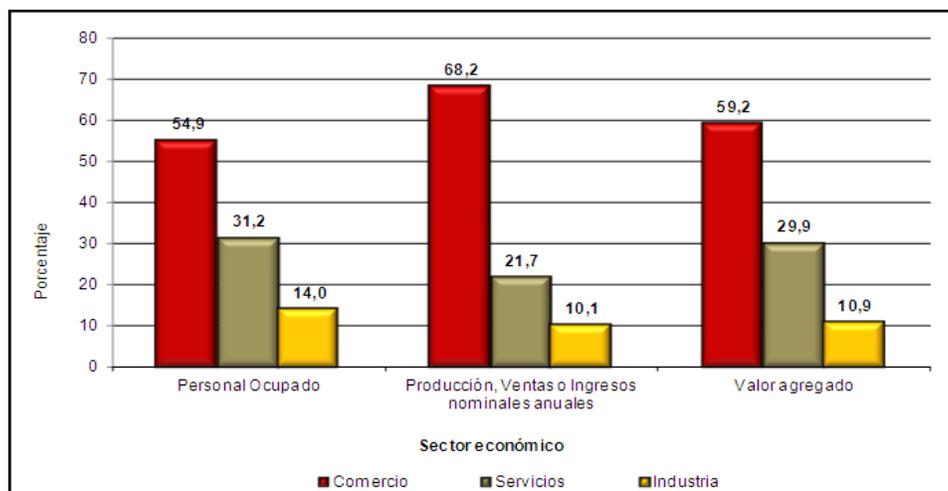
Fuente: DANE - MICRO, 2012

#### **2.4.10 Estructura General 2012**

Durante los meses de octubre y noviembre del año 2012, se realizó el operativo de la encuesta de micro-establecimientos en las 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas. El resultado obtenido fue el siguiente: de los 36.954 micro-establecimientos del panel de encuestados, pertenecen al sector comercio el 62,2% de los micro-establecimientos, el 54,9% del personal ocupado, el 68,2% de las ventas totales anuales y el 59,2% del valor agregado. Pertenecen al sector servicios el 27,2% de los Micro-establecimientos, el 31,2% del personal ocupado, el 21,7% de los ingresos nominales y el 29,9% del valor agregado; y pertenecen al sector industrial el 10,7% de los Micro-establecimientos, el 14,0% del personal ocupado, el 10,1% de la producción y el 10,9% del valor agregado.

**2.4.10.1 Módulo ventas y Valor agregado.** El promedio mensual de producción, ventas o ingresos nominales de los micro- establecimientos para los últimos doce meses (octubre 2011 a septiembre 2012), fue 7,4 millones de pesos para las 36.954 unidades económicas del panel; y el promedio mensual de producción, ventas o ingresos nominales por persona ocupada fue 3,4 millones de pesos. Ver Gráfica 2.

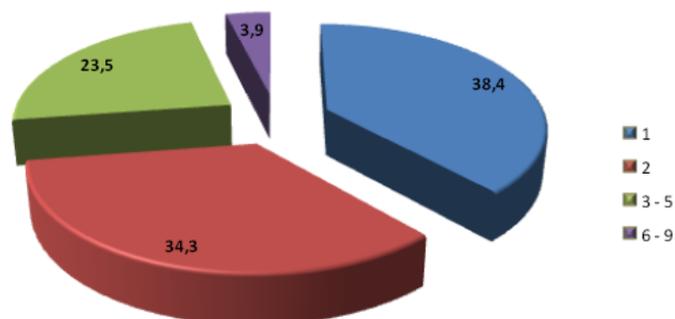
Gráfica 2. Participación porcentual de personal ocupado, producción, ventas o ingresos anuales y valor agregado por sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



Fuente: DANE - MICRO, 2012

Según los rangos de personal ocupado, para los micro-establecimientos del panel, el 38,4% tiene una persona ocupada, el 34,3% tienen dos personas ocupadas, el 23,5% tienen entre 3 y 5 personas y el 3,9%, tienen entre 6 y 9 trabajadores. (Ver Gráfica 3).

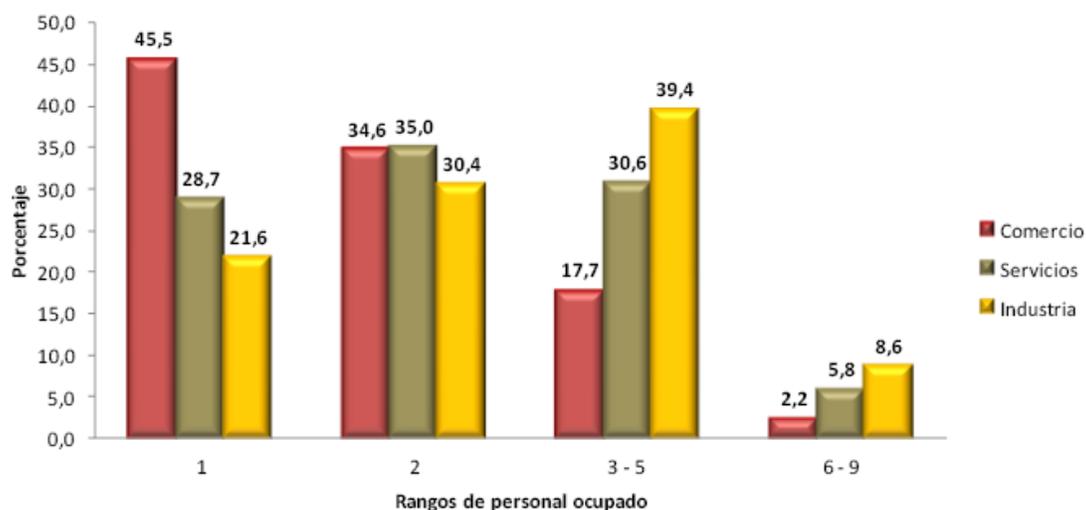
Gráfica 3. Participación porcentual de los Micro-establecimientos por rangos de personal ocupado 2012



Fuente: DANE - MICRO, 2012

Por sector económico, los micro-establecimientos de comercio tienen el 45,5% con una persona, el 34,6% tienen dos personas ocupadas, el 17,7%, entre 3 y 5 personas y el 2,2%, entre 6 y 9 personas. Para el sector servicios, se distribuyen así: 28,7% con una persona, 35,0% con dos personas, 30,6%, entre 3 y 5 personas y 5,8% entre 6 y 9 personas. Para la industria, 21,6% con una persona, 30,4%, con dos personas, 39,4%, entre 3 y 5 personas y 8,6%, entre 6 y 9 personas. (Ver Gráfica 4).

Gráfica 4. Participación porcentual de los Micro-establecimientos por rangos de personal ocupado según sector económico 2012.



Fuente: DANE - MICRO, 2012

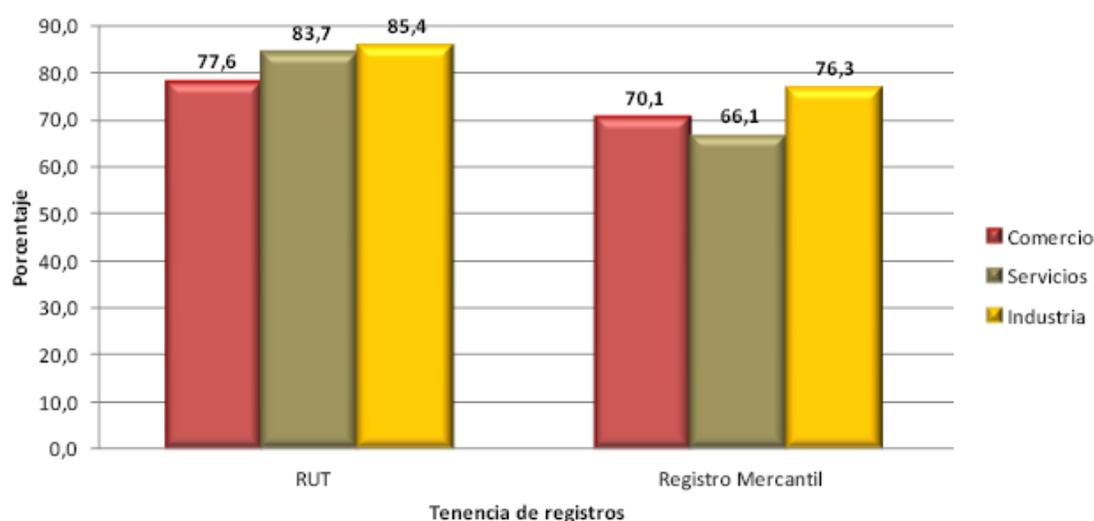
#### 2.4.10.2 Módulo de Formalización

El objetivo del módulo es indagar sobre el grado de formalización de los micro-establecimientos incluyendo preguntas sobre la tenencia del registro único tributario (RUT), motivo o razón por la que obtuvo o renovó el Registro Mercantil, año en el cual obtuvo o renovó el registro. Así mismo se pregunta por el tipo de organización jurídica, y el tipo de contabilidad que lleva el establecimiento.

La estructura de los 36.954 micro-establecimientos del panel, según la tenencia de Registro Único Tributario –RUT- y registro mercantil, permite establecer que el 80,1% de las unidades

económicas tienen RUT y el 69,7% tienen registro mercantil; en el sector industrial el 85,4% de los micro-establecimientos tiene RUT y el 76,3% tienen registro, en el sector servicios, 83,7% y 66,1%, respectivamente; y el comercio, el 77,6% y 70,1%, respectivamente. (Ver Gráfica 5).

Gráfica 5. Participación porcentual por tenencia de registros (RUT y Registro Mercantil) según sector económico

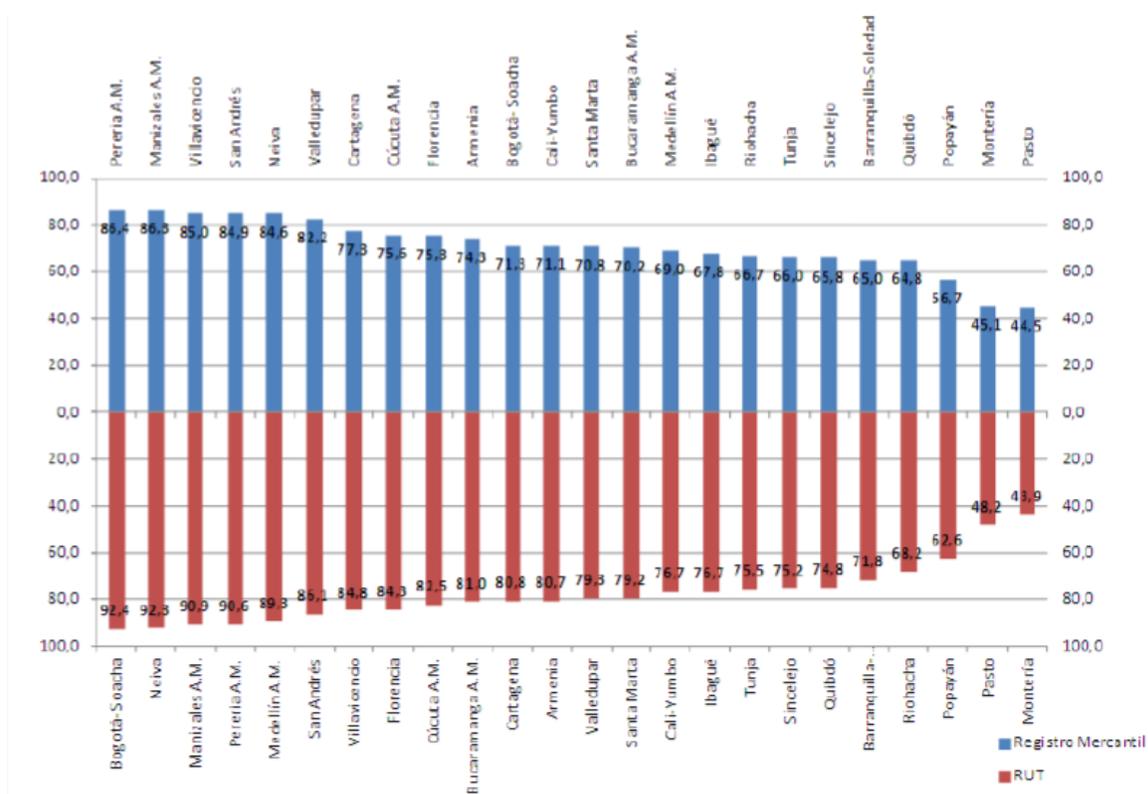


Fuente: DANE - MICRO, 2012

En este estudio de caso, se observa que por ciudad principal, Bogotá-Soacha presentan la mayor participación de micro-establecimientos con Registro Único Tributario- RUT (92,4%), le siguen las ciudades de Neiva con 92,3%, y el área metropolitana de Manizales y Pereira con 90,9% y el 90,6% respectivamente. Las ciudades con mayor porcentaje de micro-establecimientos que aseguran tener Registro Mercantil son: el área metropolitana de Pereira con 86,4%, le siguen el área metropolitana Manizales y la ciudad de Villavicencio con el 86,3% y 85,0% respectivamente. Las ciudades en las cuales los micro-establecimientos presentan bajos

niveles de tenencia de RUT son: Montería con el 43,9%, le sigue Pasto con el 48,2% y Popayán con el 62,6%. Las ciudades que presentan un menor número de micro-establecimientos con Registro Mercantil son Pasto con el 44,5%, le siguen Montería y Popayán con el 45,1% y 56,7% respectivamente. (Ver Gráfica 6)

Gráfica 6. Participación porcentual por tenencia de registros (RUT y Registro Mercantil) según ciudad principal y su área metropolitana .24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012

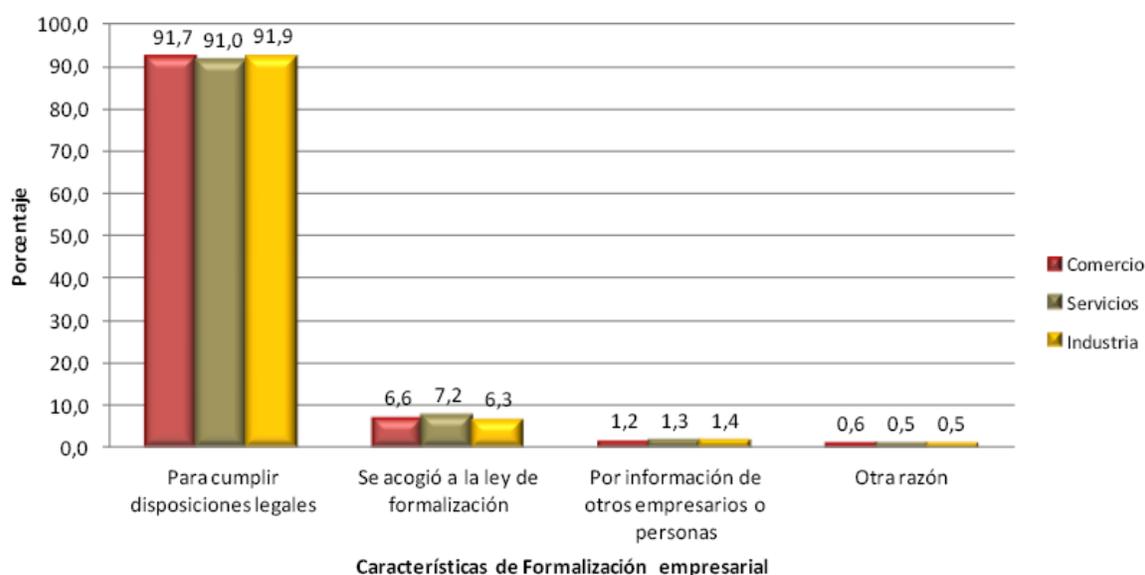


Fuente: DANE – MICRO, 2012

Al preguntar sobre la razón o motivo para la obtención y/o renovación del registro mercantil ante las Cámaras de Comercio del país, el 91,6% de los micro-establecimientos respondió que lo realizó para cumplir con las disposiciones legales; el 6,7%, para acogerse a la Ley de

Formalización; el 1,2% por información de otros empresarios o personas; y el 0,5% expusieron otra razón o motivo. (Ver Gráfica 7),

Gráfica 7. Participación porcentual por razón o motivo por el cual el establecimiento obtuvo o renovó el Registro Mercantil en el año 2012 según sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



Fuente: DANE – MICRO, 2012

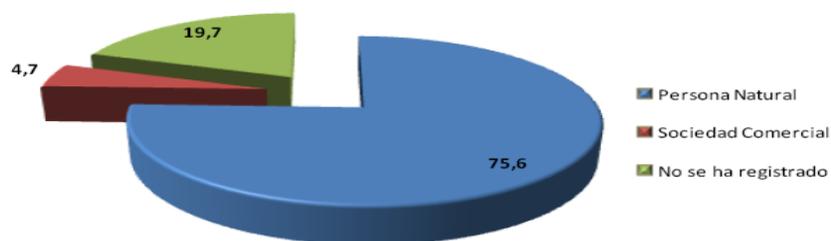
Por sector económico, el 91,9% en los establecimientos industriales, el 91,7% de los comerciales y el 91,0% de los dedicados a los servicios obtuvieron o renovaron el registro mercantil para cumplir disposiciones legales.

En cuanto a los Micro-establecimientos que no obtuvieron o no renovaron el registro mercantil, la razón o motivo principal registrado es la no obligatoriedad de este registro (36,2%). Por sector económico, el 46,3% de los dedicados a los servicios afirman la no obligatoriedad del

registro, debido a que algunas actividades económicas tales como asesorías judiciales, médicas, financieras son exentas de tener la matrícula o registro mercantil.

Al observar la información por organización jurídica, el 75,6% son personas naturales, el 4,7% son sociedades comerciales y 19,7% no se han registrado ante las autoridades competentes.

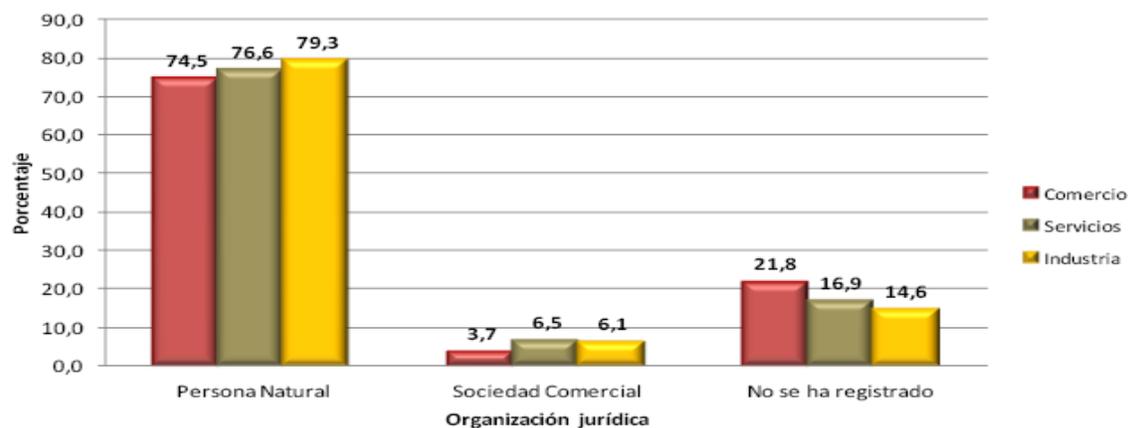
Gráfica 8. Participación porcentual por tipo de organización jurídica del establecimiento. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



Fuente: DANE – MICRO, 2012

Por sector económico, se encontró que el 79,3% de la industria, el 76,6% de los servicios y el 74,5% del comercio están organizadas jurídicamente como personas naturales. (Ver Gráfica 9).

Gráfica 9. Participación porcentual por tipo de organización jurídica del establecimiento según sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



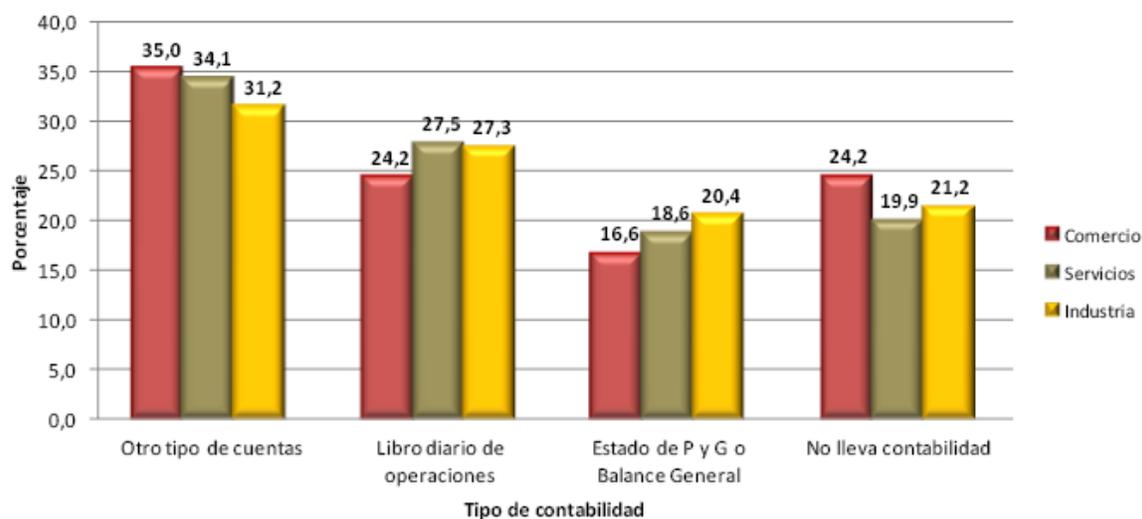
Fuente: DANE - MICRO, 2012

Al observar el tipo de contabilidad, el 34,3% de los establecimientos asegura tener otros tipos de cuentas, el 25,4%, lleva libro diario de operaciones, el 22,7% asegura no llevar algún registro contable y el 17,5% lleva Estado de Pérdidas y Ganancias o Balance General.

El 35,0% de los establecimientos comerciales, declaran tener registros como otro tipo de cuentas, la mayor participación entre los sectores económicos.

Los establecimientos industriales, tienen la mayor participación en aquellos que tienen Estado de Pérdidas y Ganancias o Balance General con el 20,4% del total. (Ver Gráfica 10).

Gráfica 10. Participación porcentual por tipo de contabilidad según sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.

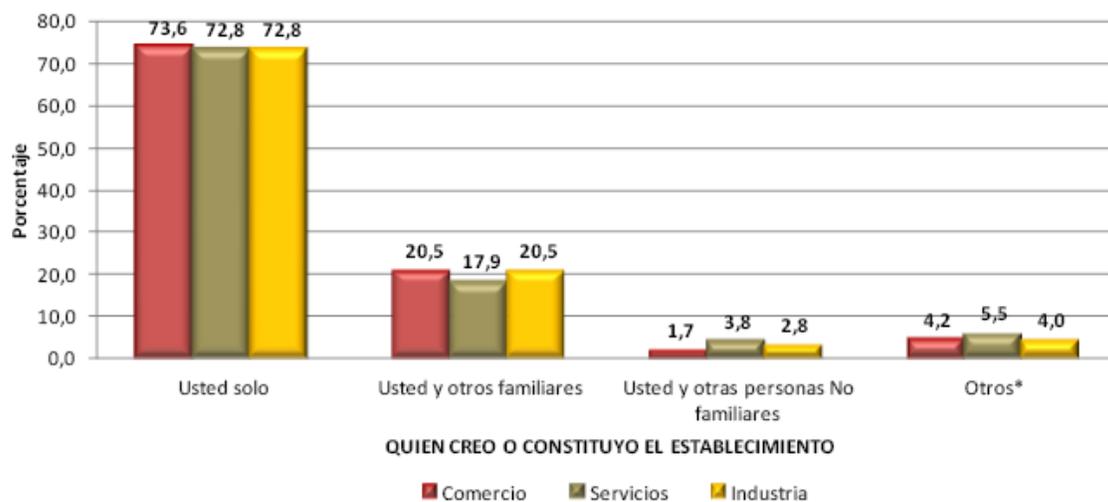


Fuente: DANE – MICRO, 2012

**2.4.10.3 Módulo Emprendimiento.** El objetivo del módulo es indagar sobre las capacidades de emprendimiento en los Micro-establecimientos, e incluye preguntas sobre quien constituyó o creó el establecimiento, motivo por el cual creó o constituyó la unidad económica, tiempo de funcionamiento y principal fuente de financiación.

Para la mayoría de los Micro-establecimientos, la unidad económica fue creada por el propietario, ya que a la pregunta quién creó o constituyó este establecimiento, el 73,3% respondió usted solo, le sigue la opción usted y otros familiares con 19,8%. Por sector económico, el 73,6% de los comercios, 72,8% de los servicios y de los establecimientos industriales, respondieron el propietario (Ver Gráfica 11).

Gráfica 11. Participación porcentual por quien creó o constituyó el establecimiento según sector económico. 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



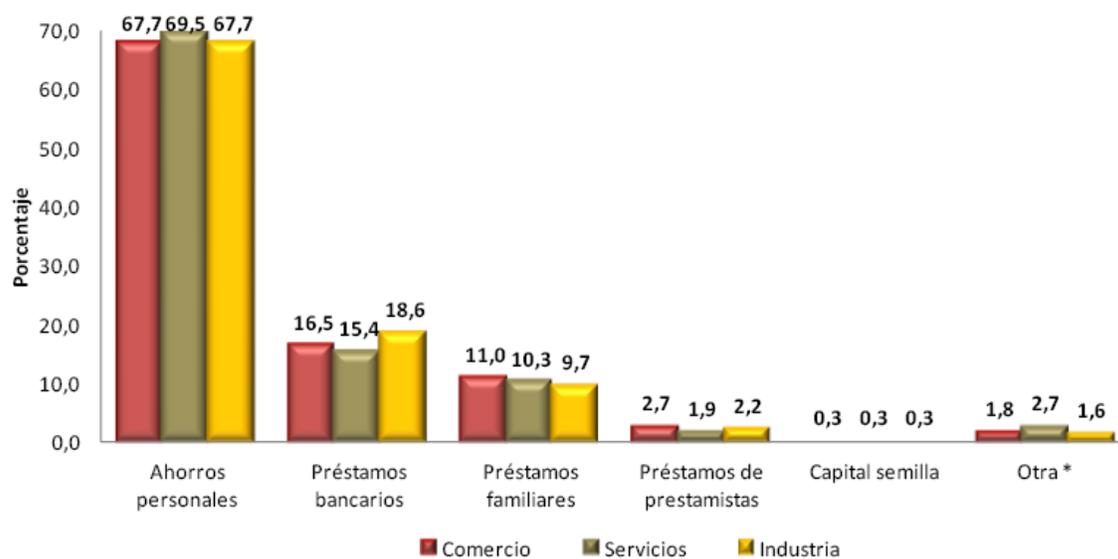
Fuente: DANE - MICRO, 2012

\* Los otros incluyen: Otras personas, otras empresas y entidades sin ánimo de lucro.

La principal fuente de financiación para la creación o constitución de los establecimientos fueron los ahorros personales, el 68,2% de los establecimientos así lo afirman; le siguen los préstamos bancarios con 16,5%; los préstamos familiares, con 10,7%, los préstamos de prestamistas particulares, con 2,4%; y, por último, capital semilla, con 0,3% del total de establecimientos. (Ver Gráfica 12).

Al observarse la información por sector económico, la estructura es igual al total; los ahorros personales participan con 69,5% para el sector de los servicios y el 67,7% para los sectores de comercio e industria, respectivamente.

Gráfica 12. Participación porcentual por principal fuente de financiación para la creación del establecimiento según sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012

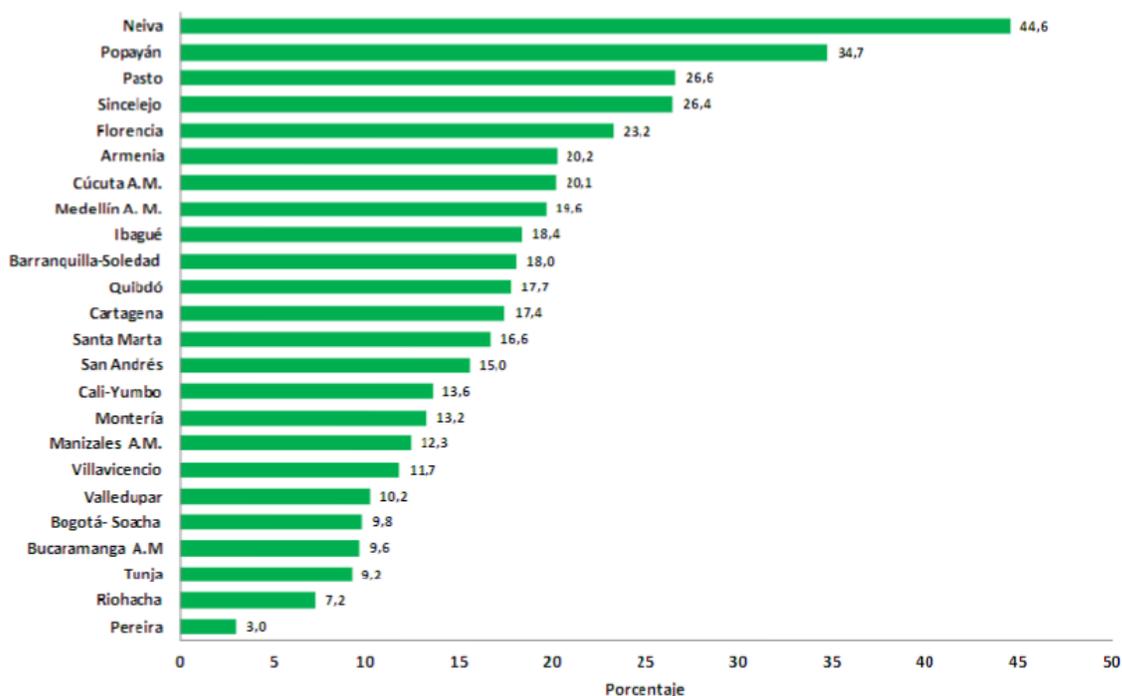


Fuente: DANE – MICRO, 2012

\*Otra incluye subsidios, donaciones, herencias.

El análisis por ciudad de los Micro-establecimientos que respondieron haber obtenido préstamos bancarios para la creación de sus negocios, indica que Neiva presenta la mayor participación con 44,6%; le sigue la ciudad de Popayán con 34,7%. Por el contrario, las ciudades donde se registró la menor participación de préstamos por parte del sector bancario fue Pereira con el 3,0%, seguido por Riohacha y Tunja, con 7,2% y 9,2%, respectivamente. (Ver Gráfica 13).

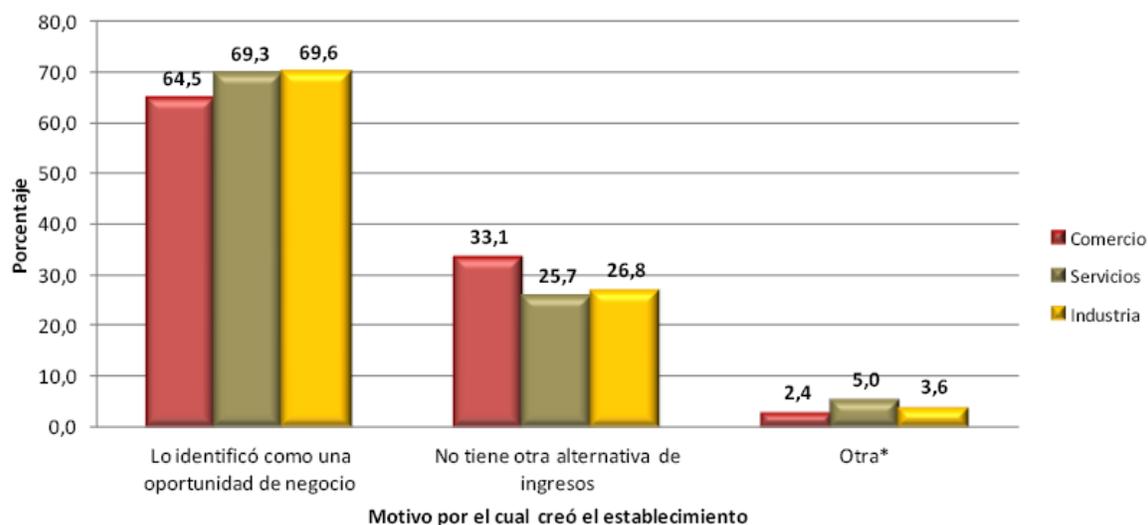
Gráfica 13. Participación porcentual por préstamos bancarios para la creación o constitución de los establecimientos según ciudad principal y su área metropolitana 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012



Fuente: DANE – MICRO, 2012

Para el 66,3% de los Micro-establecimientos, el motivo principal por el cual creó o constituyó el establecimiento fue la identificación de una oportunidad de negocio en el mercado y para el 30,4% de los establecimientos fue la única alternativa para generar ingresos. Por sector económico, el 69,3% de los Micro-establecimientos de servicios, el 69,6% de los industriales y el 64,5% de los de comercio, lo identifican como una oportunidad de negocio en el mercado. Para el 33,1% de los de comercio, el 26,8% de la industria y el 25,7% de los servicios lo crearon o lo constituyeron al no tener otra alternativa de ingresos. (Ver Gráfica 14).

Gráfica 14. Participación porcentual por motivo por el cual creó o constituyó el establecimiento según sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.

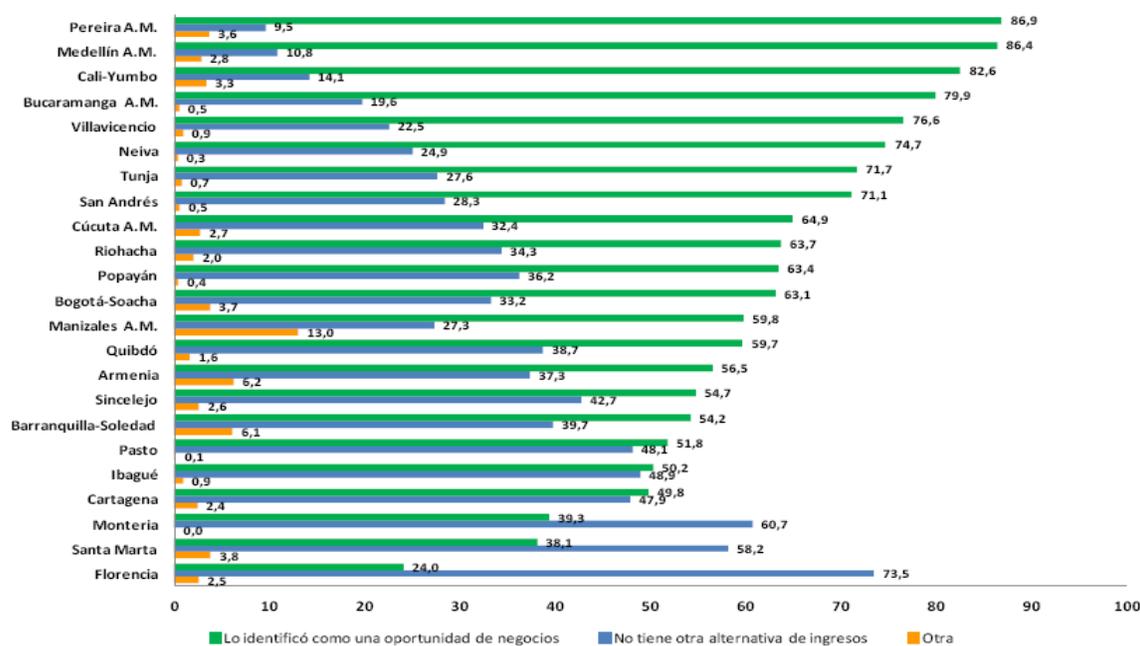


Fuente: DANE – MICRO, 2012

Otra incluye: Ejercer profesión

El 86,9% de los Micro-establecimientos del área metropolitana de Pereira afirmaron que el motivo principal para la creación o constitución del establecimiento fue la identificación de una oportunidad de negocio en el mercado, seguido por el área metropolitana de Medellín con 86,4%, y Cali-Yumbo con 82,6%. El 73,5% de los Micro-establecimientos de Florencia, afirmaron que la creación de su unidad económica se motivó porque no tenían otra alternativa de ingresos; le siguen las ciudades de Montería y Santa Marta, con 60,7% y 58,2%, respectivamente. (Ver Gráfica 15).

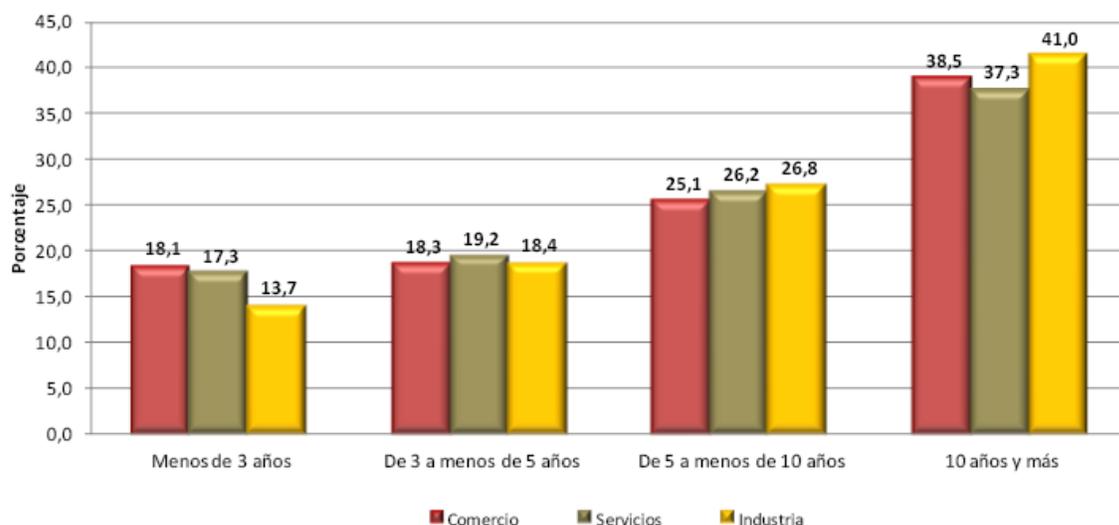
Gráfica 15. Participación porcentual por motivo por el cual creó o constituyó el establecimiento según ciudad principal y su área metropolitana 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



Fuente: DANE – MICRO, 2012

Según el tiempo de funcionamiento, en los micro-establecimientos del panel, el 38,5% sobrepasan los 10 años de funcionamiento; el 25,6%, tiene entre 5 y menos de 10 años; el 18,6%, entre 3 y menos de 5 años; y el 17,4% tienen menos de tres años de funcionamiento. Por sector económico, el 18,1% de los establecimientos de comercio, tienen menos de 3 años de funcionamiento, la mayor participación en este grupo; el 19,2% de los servicios, tienen la mayor participación en el grupo de 3 a menos de 5 años; el 26,8% de los de industria, en el grupo de 5 a menos de 10 años; y el 41,0% de los de industria, tienen más de 10 años de funcionamiento. (Ver Gráfica 16).

Gráfica 16. Participación porcentual por tiempo de funcionamiento del establecimiento según sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas Panel de firmas 2012.



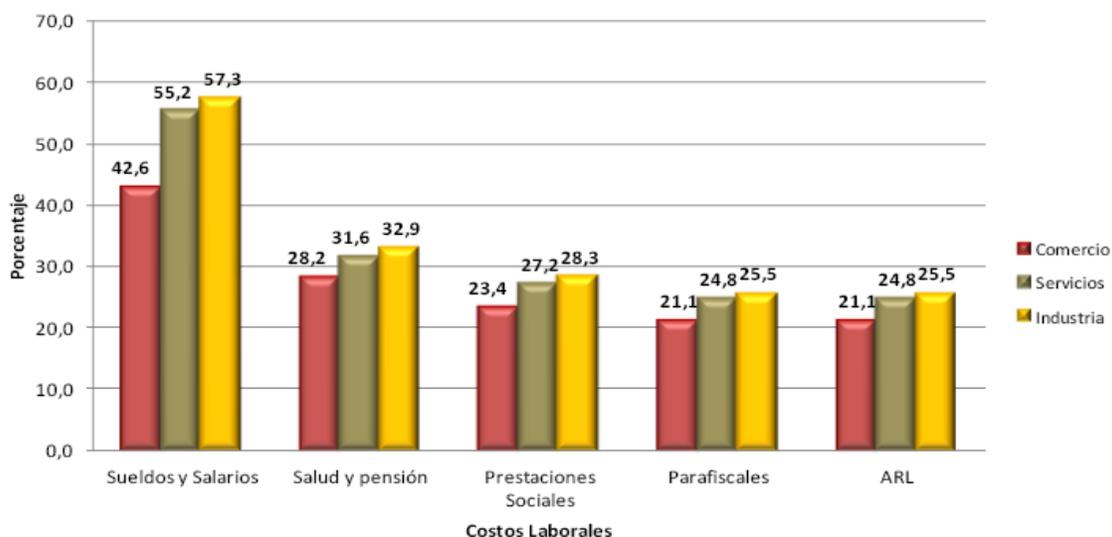
Fuente: DANE – MICRO, 2012

**2.4.10.4 Módulo de Características del Personal Ocupado.** El objetivo del módulo es conocer las características del personal ocupado que en promedio trabajaron los últimos 12 meses en los Micro-establecimientos. También permite establecer el tipo de personal ocupado entre socios, propietarios y familiares sin remuneración, personal de contrato a término indefinido y personal temporal. Así mismo indaga el número de personas del total del personal ocupado el establecimiento paga sueldos y salarios, salud y pensión, prestaciones sociales, parafiscales y riesgos profesionales ARL.

Al analizar la información del número de personas ocupadas a las cuales el establecimiento paga sueldos y salarios, salud y pensión, prestaciones sociales, parafiscales y riesgos profesionales se obtienen los siguientes resultados:

- El 29.9% recibe salud y pensión.
- El 48,6% del total del personal ocupado recibe sueldos y salarios
- El 25,2% recibe prestaciones sociales (incluyen cesantías, intereses, vacaciones)
- El 22,9 del total del personal ocupado en los Micro-establecimientos estudiados reciben parafiscales (SENA, ICBF, cajas de compensación familiar).
- El 24,8% recibe pago por ARL (Administradora de Riesgos Profesionales). Ver Gráfica 17.

Gráfica 17. Proporción de personal ocupado que recibe sueldos y salarios, salud y pensión, prestaciones sociales, parafiscales y ARL según sector económico 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



Fuente: DANE – MICRO, 2012

\* Cesantías, intereses, vacaciones

\*\*SENA, ICBF Cajas de Compensación Familiar

**2.4.10.5 Sector Comercio.** Para el año 2012, los 22.968 Micro-establecimientos dedicados al comercio se distribuyen así:

- El 27,2% estaba dedicado al comercio al por menor en establecimientos no especializados (CIU 521), con el 24,8% del personal ocupado, el 21,6% de las ventas nominales anuales y el 22,4% del valor agregado del sector comercial.
  
- El 16,4%, al comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, en establecimientos especializados (CIU<sup>1</sup> 522), con el 14,6% del personal ocupado, el 16,4% de las ventas nominales anuales y el 14,7% del valor agregado de la actividad comercial.
  
- El 28,3% al comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados (CIU 523), con el 28,3% del personal ocupado, el 29,2% de las ventas nominales anuales y el 29,2% del valor agregado<sup>2</sup>.
  
- El 8,7% al comercio al por menor de otros productos de consumo, en establecimientos especializados (CIU 524), con el 10,4% del personal ocupado, el 12,6% de las ventas anuales y el 12,9% del valor agregado.

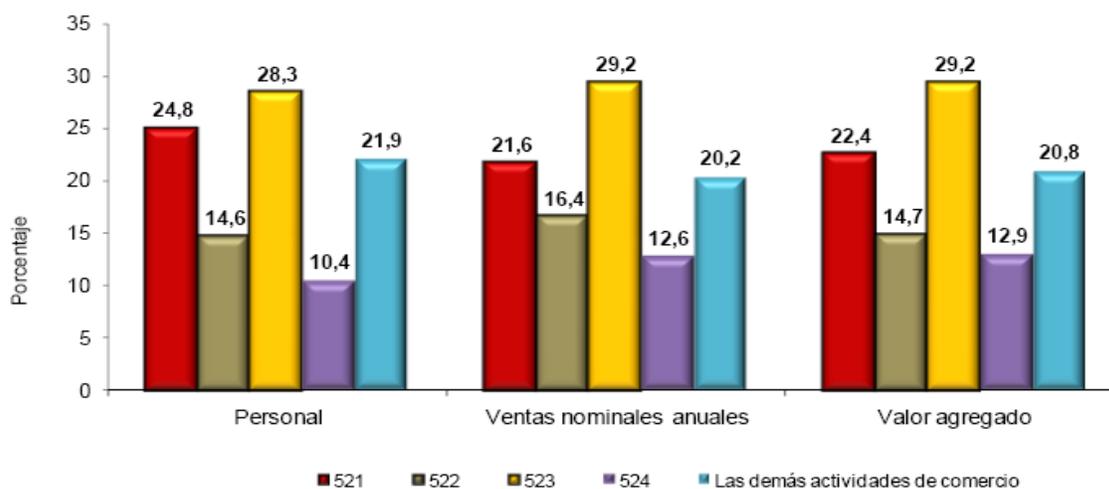
---

<sup>1</sup> CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Es una clasificación por procesos productivos de las unidades estadísticas con base en su actividad económica principal.

<sup>2</sup> Mayor valor creado en el proceso productivo por efecto de la combinación de factores. Se obtiene como diferencia entre el valor de la producción bruta y el consumo intermedio.

□ El 19,4% al grupo denominado “Las demás actividades de comercio”, con el 21,9% del personal ocupado, el 20,2% de las ventas nominales anuales y el 20,8% del valor agregado de la actividad comercial. (Ver Gráfica 18).

Gráfica 18. Comercio. Participación porcentual de los Micro-establecimientos, personal ocupado, ventas nominales anuales y valor agregado por código CIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.



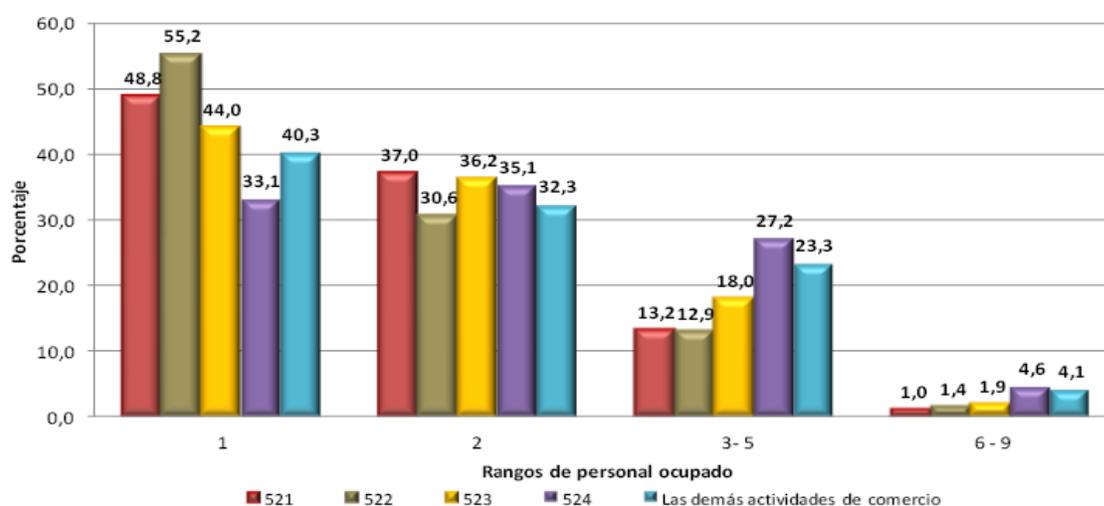
Fuente: DANE – MICRO, 2012

Según rangos de personal ocupado de los Micro-establecimientos comerciales del panel el 45,5% tiene una persona ocupada, el 34,6% tienen dos personas ocupadas, el 17,7% tienen entre 3 y 5 personas y el 2,2%, tienen entre 6 y 9 trabajadores.

Por actividad económica, los micro-establecimientos dedicados al comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, en establecimientos especializados (CIU 522)

tienen la mayor participación en los micro-establecimientos con una persona con 55,2% del total; en los establecimientos con dos personas ocupadas, la mayor participación se encuentra en aquellos dedicados al comercio al por menor en establecimientos no especializados (CIU 521), con 37,0%; en los micro-establecimientos entre 3 y 5 personas, aquellos dedicados al comercio al por menor de otros productos de consumo, en establecimientos especializados (CIU 524), tienen la mayor participación con 27,2% y en el rango de 6 a 9 personas, la mayor participación la tienen, igualmente, aquellos dedicados al comercio al por menor de otros productos de consumo, en establecimientos especializados (CIU 524), con 4,6% del total. (Ver Gráfica 19).

Gráfica 19. Comercio. Participación porcentual de los Micro-establecimientos por rangos de personal ocupado según código CIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.

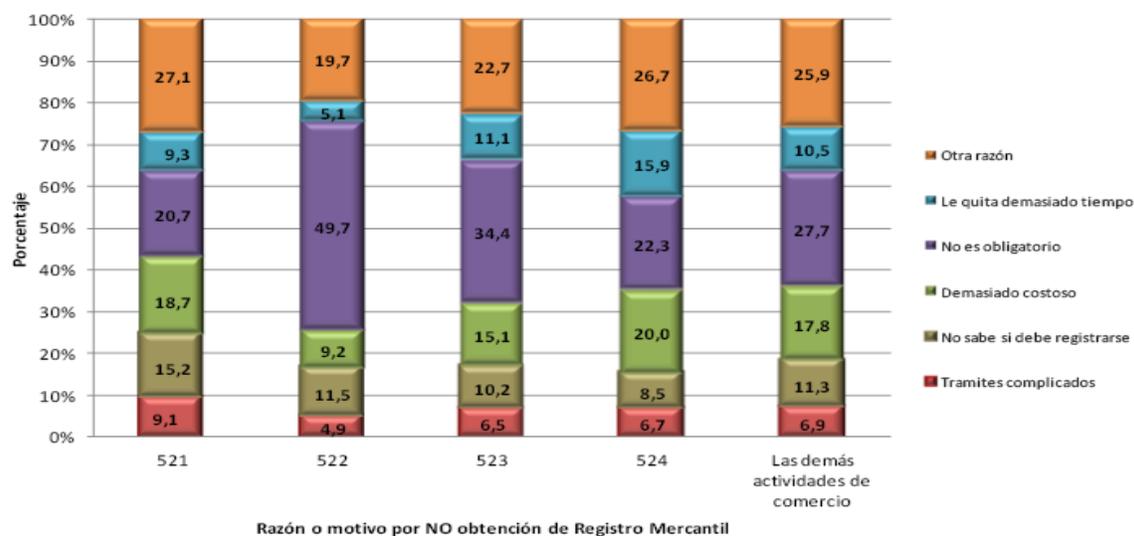


Fuente: DANE – MICRO, 2012

Para el panel, del total de personas ocupadas por los Micro-establecimientos de comercio en el año 2012, el 57,9% son propietarios, socios o familiares sin remuneración, mientras el 42,1% son personal contratado de forma permanente o temporal. El comercio al por menor de otros

productos de consumo, en establecimientos especializados (CIU 524) tiene el mayor número de personal contratado, ya que el 53,8% de su personal tiene contratos a término indefinido o con contratos temporales. En aquellos micro-establecimientos dedicados al comercio al por menor en establecimientos no especializados (CIU 521), en donde se encuentran las llamadas tiendas de barrio, la mayor cantidad de personas que laboran son propietarios, socios o familiares sin remuneración, con una participación de 74,6%, mientras que el personal remunerado participa con 25,4% del personal total. Por actividad comercial, el 49,7% de los dedicados al comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco, en establecimientos especializados (CIU 522), afirma que la razón principal por la cual no obtuvieron o renovaron el registro mercantil para el año 2012 es la no obligatoriedad del registro. A continuación se encuentra el 34,4%, en el comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados (CIU 523). Ver Gráfica 20.

Gráfica 20. Comercio. Participación porcentual por razón o motivo por la que NO obtuvo o renovó el registro mercantil según código CIU en 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012.

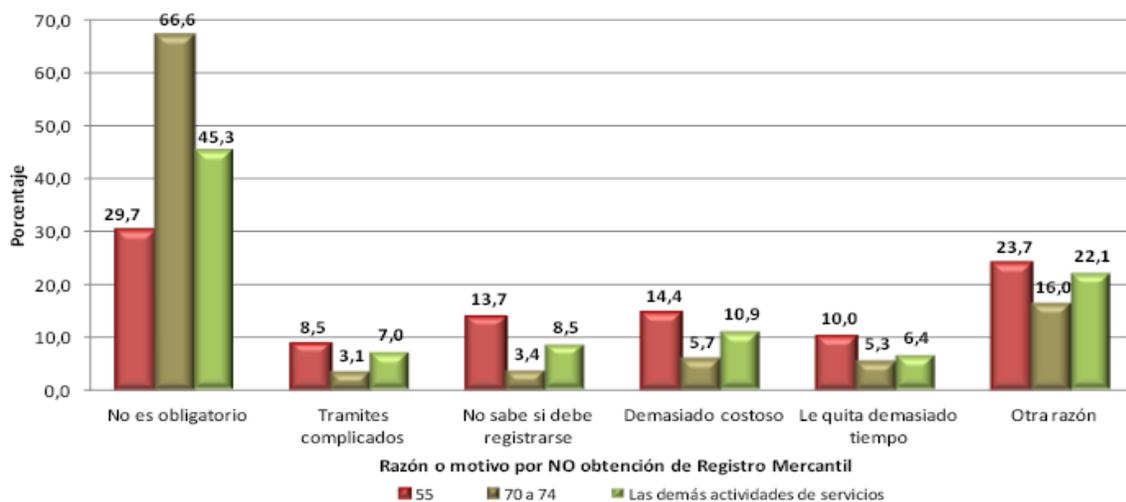


Fuente: DANE – MICRO, 2012

El promedio mensual de ventas por micro-establecimientos para los últimos 12 meses (octubre 2011 a septiembre 2012), fue \$ 8,2 millones para las 22.968 unidades económicas comerciales del panel; y el promedio mensual de ventas por persona ocupada fue \$ 4,3 millones.

**2.4.10.6 Sector Servicios.** En cuanto a los Micro-establecimientos que no obtuvieron o no renovaron el registro mercantil, la razón o motivo principal registrado es la no obligatoriedad de este registro (46,3%). Por actividad de servicios, el 66,6% de los establecimientos dedicados a las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (Código CIU 70, 71, 72, 73, 74), afirma la no obligatoriedad del registro, le sigue el 45,3%, en los establecimientos del grupo denominado “las demás actividades de servicios”. (Ver Gráfica 21).

Gráfica 21. Servicios. Participación porcentual por razón o motivo por la que NO obtuvo o renovó el registro mercantil según código CIIU Rev. 3 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas 2012



Fuente: DANE – MICRO, 2012

Las micro y pequeñas organizaciones son vitales para la economía Colombiana y para cualquier otro país que se precie de contenerlas en su gran mayoría, por lo que es tarea del gobierno y de los académicos brindar apoyo y acompañamiento a través de un vínculo académico-empresarial, que permita ofrecerles nuevas alternativas para crear valor y en consecuencia beneficios monetarios. En la información que existe sobre las MYPES se encuentran sus grandiosos aportes y sus igualmente grandes necesidades de garantías y sobre todo herramientas que les permitan gestionarse estratégicamente. Como podemos apreciar en la información disponible y en los estudios realizados por el Dane, las MYPES con dificultad logran cumplir con los requisitos de formalidad, es decir existe un gran número de éstas que aún

no se registran, entonces se puede deducir que no se están motivando de manera eficiente por parte de los organismos competentes y/o el gobierno.

Las MYPES en su conjunto contribuyen en gran medida a disminuir el desempleo, por lo que es importante mantenerlas y motivar el emprendimiento mediante distintas formas, entre ellas políticas favorables, facilidades en los trámites, concientización de la mejor calidad de vida para quienes emprenden un proyecto de organización. Para la gran mayoría de emprendedores el reto no es la consecución de los recursos económicos, aunque naturalmente es pertinente ofrecer créditos accesibles, pero observando las estadísticas se puede inferir que el reto de los emprendedores radica en mantenerse en el mercado y recuperar las inversiones hechas ya sean con recursos propios o prestados.

Además se puede vislumbrar que algunas de las Mype aquí estudiadas, ni siquiera poseen contabilidad tradicional, algunas tampoco se registran, o no renuevan su registro, es decir se deben realizar grandes esfuerzos por parte de los organismos competentes para lograrlo, así las cosas es un reto lograr que las Mype crean en la gran utilidad de llevar no solo la contabilidad tradicional, sino también conocer acerca de su balance invisible, es decir su capital intelectual. Para ello éstas deben realizar un análisis interno.

El análisis interno, en el contexto organizacional, hace referencia al proceso de conocimiento propio, es decir, al proceso de identificación de los recursos y capacidades con los cuales cuenta la organización para poder actuar en un sector económico. A través de este análisis, la

organización ha de identificar, una serie de fortalezas y debilidades que le son propias por todo el conjunto de características internas que le identifican.

Es de suma importancia aclarar que dentro de la caracterización que se está haciendo de la Mype, se encuentran datos aislados de variables de capital intelectual que por cierto no se identifican como tal en la información existente, por lo que se intenta recoger dichos datos de variables para verlos desde la óptica del capital intelectual. Si bien es cierto que deben existir Micro y pequeñas empresas que se interesan por el tema de capital intelectual, aún no es un tema estudiado abiertamente para ellas.

## **2.5 Registro de patentes en Colombia**

Puede ser el ritmo de crecimiento de la economía, el aumento en los flujos de capital extranjero, la llegada de nuevos competidores internacionales, la firma de múltiples tratados de libre comercio. Una o todas ellas, lo cierto es que en los últimos años Colombia ha experimentado un aumento en el número de solicitudes recibidas para registrar tanto patentes (asociadas a inventos o diseños de tipo industrial, entre otras) como signos distintivos (las propiedades de un producto, como marca, lema comercial, etc.).

Según cifras de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la entidad encargada de adelantar estos trámites, las solicitudes de patentes pasaron de 1.800 en 2009 a 2.300 en 2012, lo que supone un crecimiento de 28%; ese mismo comportamiento se presentó en las solicitudes marcarias, pues de 22.000 solicitudes recibidas en 2009, el año pasado se registraron 31.000 (crecieron en una cifra cercana al 41%).

La idea es que esas cifras sigan creciendo. En la entidad (SIC), están recorriendo el país con ese objetivo. Tienen un programa, SIC Móvil, en el que en las ciudades, informa de los beneficios de tener la propiedad intelectual al día, los derechos que conlleva, los mecanismos del estado para garantizar su respeto, entre otros. Adicionalmente, cualquier persona puede presentar una patente o una marca a través de mecanismos virtuales en la página web.

Pero no se trata de un comportamiento concentrado en los últimos años. Las estadísticas del Banco Mundial señalan que el país pasó de registrar 126 patentes en 2008 a 183 en 2011, con un comportamiento similar en el número de solicitudes tramitadas por concepto de signos distintivos: se pasó de 23.464 a 29.084 en esos cuatro años; sin embargo, los números siguen siendo muy pequeños comparados a las 415.829 patentes tramitadas por las autoridades chinas o las 306.049 solicitudes de signos distintivos procesadas por las estadounidenses.

También hay que aclarar que todas las peticiones no son presentadas únicamente por colombianos. “La globalización de la economía lleva a que nuestro sistema de registro sea utilizado también por extranjeros que algún día piensan traer sus negocios a Colombia. Es un proceso que se ha vuelto atractivo para los inversionistas bajo la sombrilla de los TLC”, explicó Robledo.

Ésta tendencia obedece a que, con la firma de los acuerdos comerciales, el país se vio obligado a fortalecer la protección a la propiedad intelectual. Sumado a los casos que adelanta la Fiscalía General de la Nación o la rama judicial, desde hace un año la SIC, tras ser depositaria del derecho

de actuar como juez en estos casos, viene investigando diferentes casos de usurpación marcaria. En la actualidad, por esta conducta, ha abierto cuatro investigaciones.

“Los tiempos de respuesta para el registro de las marcas han venido descendiendo. El promedio actual de tramitación se encuentra en 5,6 meses, muy por encima de la meta que nos propusimos alcanzar para 2014. Nuestro sistema de propiedad industrial funciona con la misma celeridad de los mejores sistemas del mundo”, resumió Robledo, quien agregó que la entidad que dirige está en la capacidad de completar el proceso de apelaciones en un tiempo no mayor a los siete meses.

## **2.6 Gestión de talento humano en las Mipymes**

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico. Antes de reprochar a las Mipymes su escepticismo y tendencia crítica en materia de personal, debemos preguntarnos el porqué de esta actitud que, con sólo profundizar un poco, parecería más indicativa de salubridad organizativa que de carencia de visión directiva (Soto-Dolan, 2004).

En efecto, las Mipymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos (Soto-Dolan, 2004).

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

### **2.6.1 predisposiciones en las Mipymes respecto a la gestión del talento humano**

En términos generales, algunas de las características principales de las Micro y las pequeñas empresas son (Anzola, 2002):

1. Empresas típicamente familiares.
2. Capital aportado principalmente por el dueño.
3. El dueño es el hombre orquesta debido a las múltiples actividades que desempeña.
4. Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño fundador.
5. No es sujeto de crédito y de instituciones públicas y privadas.
6. Su mercado es típicamente local.
7. Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.
8. Se caracterizan por su sencillez en el área de producción, pues las instalaciones se van adaptando sobre la marcha a las necesidades de la empresa.
9. Con relación al equipo utilizado, la mayoría usa procesos manuales y semimecánicos con un proceso de producción más intenso en mano de obra que en equipo.
10. La mayoría de empresas cuenta con algún tipo de control de calidad, y prevalecen al respecto los sistemas informales.
11. El problema de producción se concreta a eficiencia, tecnología, personal calificado, obsolescencia de equipos y falta de presupuestos.

12. El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control ejercido sobre éstas por parte del dueño de la empresa.

13. El área de Recursos Humanos es el más descuidado de las Micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar.

La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

## **2.7 Procesos y Procedimientos en las Mipymes**

Las Mipymes se han visto en la necesidad de ir respondiendo al mercado, de acuerdo a sus exigencias, hoy por hoy la exigencia más grande que existe y que preocupa a la Mipe es la Calidad en los procesos, los productos y los servicios, para ello existe la norma NTC (Norma Técnica de Calidad) ISO 6001, en donde se expresa y exige el cumplimiento de la reglamentación básica de calidad. Existen Micro y Pequeñas empresas, que ya han cumplido con

este proceso, no se han emitido datos exactos de la cantidad empero, se sabe que hay Mypes comprometidas con este tema, por lo que en el cumplimiento de estas normas las Mypes se han visto en la necesidad de levantar manuales de procesos y procedimientos que garanticen su gestión y el impacto en el mercado, este material naturalmente fortalece su capital estructural.

## **2.8 La Mipyme en Latinoamérica**

En la mayoría de los países latinoamericanos, las Micro y pequeñas empresas son la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa, generan el más alto número de empleos en comparación con la grande y mediana empresa.

En Latinoamérica, las Micro y pequeñas empresas representan alrededor de 95% de todas las empresas. Sin embargo, su aporte al producto interno bruto y al crecimiento de los diversos países es inferior al de las grandes y medianas.

Muchas son las causas que se indican al respecto: los problemas internos como conflictos familiares, el tipo de mando, la demasiada centralización, la falta de planeación y control, la ineficiencia de sus operaciones normales, la falta de incorporación de nuevas tecnologías, la falta de preparación del personal, y la fuerte competencia en un mundo ya globalizado amenazan seriamente su sana supervivencia y obstaculizan su desempeño normal (Anzola, 2002).

En el orden social, las nuevas empresas, sobre todo las Micro, pequeñas y medianas, son un eficaz mecanismo para generar empleo y redistribuir riqueza. A su vez, a nivel económico, las nuevas empresas generan valor y son fuente para la innovación y el desarrollo tecnológico,

contribuyendo de esta manera a fortalecer el tejido empresarial del país. Estas empresas traen consigo beneficios tales como: menores tasas de desempleo, mejor distribución del ingreso, reducción en la concentración del poder económico y, por supuesto, mayor estabilidad política.

Además, se caracterizan por poseer vocación exportadora y un manejo flexible de costos, en especial los laborales. Aunque requieren de más mano de obra que las grandes empresas, registran menores costos laborales y un menor grado de sindicalización. Su capacidad de adaptación, aprendizaje y flexibilidad, y el hecho de ser productoras de bienes de consumo para el mercado interno y proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas y alta generación de empleo, las hacen dinamizadoras de la economía nacional.

Por otro lado, las Mipymes enfrentan grandes dificultades u obstáculos que disminuyen sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan: La situación económica del país, acceso al financiamiento, sistema tributario, acceso a los mercados internos y externos, apoyo y funcionamiento del Estado, orden público, la legislación laboral, calidad y disponibilidad del recurso humano, infraestructura logística y servicios públicos, seguridad jurídica y representación gremial (Rodríguez, 2003).

En un entorno globalizado como el actual se hace necesario que las Mipymes sepan cómo adaptarse a las nuevas reglas del mercado y puedan cumplir, al igual que las grandes empresas, nuevas características, como ser innovadoras, rentables y competitivas, que se establezcan con un enfoque internacional y con vocación exportadora, ya sea porque lo hacen directamente o porque

participan activamente en las cadenas productivas de empresas que llevan sus productos y servicios al mercado internacional.

De ahí que el Gobierno Nacional se haya fijado como meta estimular a las Mipymes. En este punto se hace hincapié en estimular a empresas ya existentes a que modifiquen sus bases tradicionales y se puedan moldear y adaptar a esta nueva era Global.

## **2.9 Capital intelectual en América Latina**

**Propiedad de intelectuales: América latina está atrasada en materia de propiedad intelectual; Source portafolio.**

Según el reporte de esta agencia adscrita a las Naciones Unidas, los principales lugares en el registro de patentes son ocupados por Japón, Estados Unidos, la oficina Europea de patentes y Corea del Sur. Incluyendo a China, las primeras cinco agencias de registro representan cerca de dos terceras partes de los registros mundiales. Lo preocupante de este reporte es el lamentable estado de América Latina, que como región, cuenta con un registro irrisorio de patentes, y lo que es aún peor, de los registros realizados, la gran mayoría son adelantados por empresas o personas extranjeras.

En 1953 Winston Churchill dijo que "todos los grandes imperios del futuro serán imperios de la mente". La verdad no se equivocó. Hace pocos días la Organización Mundial para la Propiedad Intelectual dio a conocer su reporte global sobre patentes, indicando que China desplazo a Alemania del quinto lugar en cuanto a registros de esta modalidad de propiedad intelectual.

El tema no es menor y por el contrario despierta preocupación. No en vano hace unos años el profesor Juan Enríquez Cabot en su famoso libro "As the future catches you", expresaba que en 1998 IBM registró más patentes en los Estados Unidos, que 129 países juntos. La situación no ha cambiado. En un interesante discurso pronunciado en Singapur el 12 de marzo del 2003, uno de los gurús de la Propiedad Intelectual, el estadounidense Bruce Lehman, exponía como individualmente IBM, Sony, Toshiba, General Electric e Intel, entre otros, registraron más patentes en los Estados Unidos que ciento cuarenta y siete países.

De todo este entorno de lamentaciones surgen muchas conclusiones. América Latina esta quedada en materia de Propiedad Intelectual y de no hacer nada al respecto, perderemos la oportunidad de ser dueños del conocimiento generado en nuestros países. Desconocer que el capital intelectual es un motor del crecimiento económico en la nueva economía es un error que no nos podemos dar el lujo de cometer. Es necesario que los sistemas de propiedad intelectual latinoamericanos sean modernos y eficientes, capaces de convertir el conocimiento científico, técnico y cultural, en capital.

Para lograr este propósito se requieren muchas cosas. Por un lado un buen marco institucional de propiedad intelectual. En América Latina, los países que aparentemente están más avanzados, cuentan con una enorme dispersión institucional, que poco ayuda. En el caso de Colombia, por solo dar un ejemplo, intervienen en distintos niveles, más de diez instituciones, incluyendo ministerios, unidades administrativas e institutos.

Esta dispersión institucional debilita el sistema y hace más difícil la unificación de una política integral. De la misma manera otro de los problemas se encuentra en creer que mediante leyes, decretos y ratificaciones de convenios internacionales, se soluciona el tema. Países como Colombia, México y Chile, entre otros han sido muy buenos en desarrollar un marco normativo, pero muy débiles en contar con una política pública agresiva que dinamice los registros de propiedad intelectual, especialmente el de patentes. En el 2005, por dar un ejemplo, cerca del 95 por ciento de las patentes de invención concedidas en Colombia fueron otorgadas a no residentes. Es lamentable que países como Brasil, Chile, México, Argentina y Colombia, con tan buen capital intelectual, tengan un promedio de 0,3 patentes otorgadas a residentes por cada cien mil habitantes.

Hacer algo al respecto demandara muchas decisiones. Unificar políticas, crear unidades especializadas, descentralizar los registros de propiedad intelectual con el apoyo de las cámaras de comercio, capacitar al sector privado en registro, valoración y negociación, incluir la materia en los pensum universitarios y crear un buen sistema de coordinación e información interinstitucional, son tan solo algunas.

Fortalecer los sistemas nacionales de propiedad intelectual es una prioridad regional para aprovechar las oportunidades que se derivan de los acuerdos comerciales. Hacerlo demandará una participación más activa del sector privado y una masiva formación sobre esta materia. De lo contrario seguirá siendo un tema que en nuestros países solo interesa a unos pocos intelectuales.

En una economía basada cada vez más en el conocimiento, en un sentido amplio, la información sobre el Capital Intelectual de las empresas es cada vez más necesaria para accionistas, acreedores, trabajadores y, por supuesto, para los directivos de las organizaciones que tienen que gestionarlo. La contabilidad es un instrumento privilegiado para transmitir la información relevante de la compañía, y se han hecho avances para que se incluyan en los estados financieros algunos elementos del Capital Intelectual como activos intangibles; pero, en opinión del autor, no estamos preparados para introducir toda la información sobre Capital Intelectual en la contabilidad, por lo que hay que completarla con información extracontable.

En las últimas décadas, la literatura sobre desarrollo local y regional destaca el papel real y potencial de las micro y pequeñas organizaciones como establecimientos innovadores y creadores de empleo. La revalorización de estas empresas y los modelos utilizados para caracterizarlas han sido objeto de estudio e investigación.

En materia de competitividad e innovación, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2005) considera que los impactos de la innovación sobre los resultados de las empresas, van desde los efectos sobre las ventas y la cuota de mercado, a la mejora de la productividad y la eficiencia. En la actualidad, la estrategia y la innovación son elementos clave para la competitividad de la empresa y representan un elemento determinante del crecimiento económico.

### 3 Caracterización y conceptualización de la Modelación Lógica

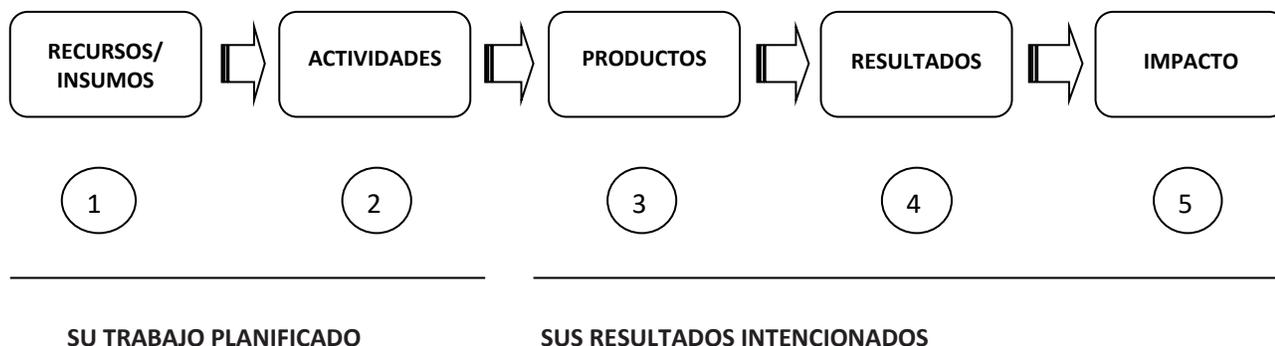
En éste capítulo se conceptualiza claramente sobre la importancia del qué, para qué y cómo se formula un modelo lógico, para lo que se ha escogido la guía de desarrollo de modelos lógicos de la fundación W.K. Kelloggs. A través del cual se diseñará el modelo de capital intelectual propuesto en el presente trabajo.

#### 3.1 Conceptos sobre Modelación

El modelo lógico (Guía de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg 1998) de programa se define como una imagen de cómo su organización hace su trabajo. La teoría y supuestos implícitos del programa. Un modelo lógico de programa vincula los resultados (corto y largo plazo) con las actividades/procesos del programa y con los supuestos/principios teóricos del programa.

**3.1.1 Definición de Modelo Lógico.** Básicamente, un modelo lógico es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener. Ver gráfica 22.

Gráfica 22. El Modelo Lógico Básico



Fuente: Fundación W.K. Kellogg, 1998

El modelo lógico más básico es una imagen de cómo cree usted que funcionará su programa. Usa palabras y/o imágenes para describir la secuencia de actividades que se piensa traerán el cambio y cómo estas actividades se vinculan con los resultados que se espera obtener del programa.

Se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Trabajo Planificado:** describe qué recursos cree usted necesitar para implementar su programa y lo que intenta hacer:

Los Recursos incluyen los recursos humanos, financieros, organizacionales y comunitarios que un programa tiene disponible para emplearlos en la realización del trabajo. Algunas veces este componente se conoce como Insumos.

Las Actividades del Programa son lo que el programa hace con los recursos. Las actividades son los procesos, herramientas, eventos, tecnología y acciones que son una parte intencional de la

implementación del programa. Estas intervenciones se usan para originar los cambios o resultados intencionados del programa.

- **Resultados Intencionados** incluyen todos los resultados deseados del programa (productos, resultados e impacto):

Los Productos son los productos directos de las actividades del programa y pueden incluir tipos, niveles y metas de servicios que serán prestados por el programa.

Los Resultados son los cambios específicos en el comportamiento, conocimiento, aptitudes, condición y nivel de funcionamiento de los participantes del programa. Los resultados a corto plazo deberán ser asequibles dentro de 1-3 años, mientras que los resultados a largo plazo deberán serlo dentro de 4-6 años. La progresión lógica desde los resultados de corto plazo a los de largo plazo deberá reflejarse en el impacto ocurriendo dentro de 7-10 años aproximadamente.

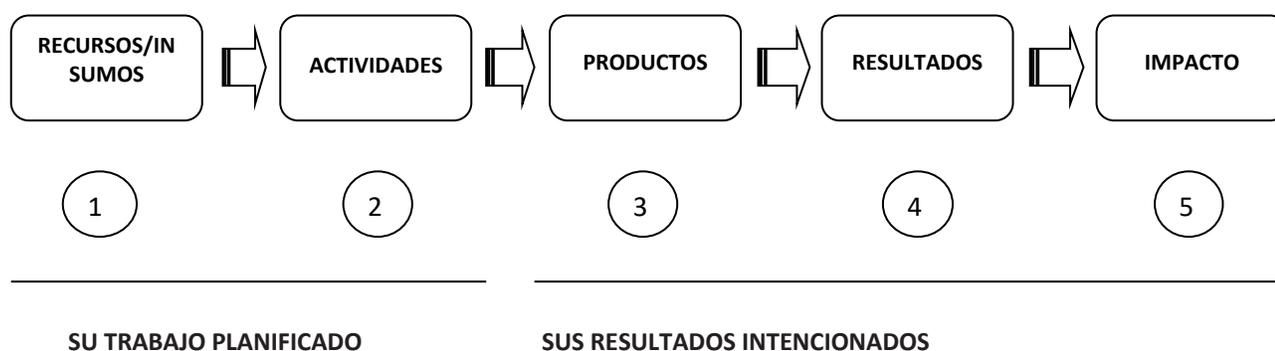
El Impacto es el cambio intencionado o involuntario fundamental que ocurre en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades del programa dentro de 7-10 años. En algunos modelos el impacto a menudo ocurre después de concluido el financiamiento del proyecto.

El término “modelo lógico” se usa frecuente e indistintamente con el término “teoría de programa” en el campo de la evaluación. Los modelos lógicos pueden ser referidos alternativamente como teoría, porque describen cómo funciona un programa y con qué finalidad

(las definiciones de teoría de programa para cada uno empleadas por importantes expertos en evaluación se incluyen en el Apéndice de Recursos).

**3.1.2 El Qué: Cómo “Leer” un Modelo Lógico.** Al “leerse” de izquierda a derecha, los modelos lógicos describen los aspectos básicos del programa en el tiempo, desde la planificación hasta los resultados. La lectura de un modelo lógico significa seguir la cadena de razonamiento o enunciados “Si...entonces...” que conectan las partes del programa. La gráfica 23 se muestra cómo se lee el modelo lógico básico. Ver gráfica 23.

Gráfica 23. Cómo se lee el Modelo Lógico Básico



Fuente: Fundación W.K. Kellogg (1998)

**Se puede ver de la siguiente forma.** Ciertos recursos son necesarios para operar su programa, si tiene acceso a ellos, entonces podrá usarlos para llevar a cabo sus actividades planificadas.

Si lleva a cabo sus actividades planificadas, **entonces** con optimismo, podrá suministrar la cantidad de producto y/o prestar la cantidad de servicio intencionado.

Si lleva a cabo sus actividades planificadas, en la medida intencionada, **entonces** sus participantes se beneficiarán de ciertas maneras.

Si se obtienen estos beneficios para los participantes, **entonces** puede esperarse que ocurran ciertos cambios en las organizaciones, comunidades o sistemas

**3.1.3 El Por Qué: Propósito del Modelo Lógico.** El propósito de un modelo lógico es suministrar a los participantes un mapa caminero que describa la secuencia de eventos relacionados que conectan la necesidad de un programa planificado con los resultados deseados del programa. La representación gráfica de un programa propuesto le ayudará a visualizar y comprender cómo las inversiones humanas y financieras pueden contribuir a lograr las metas intencionadas del programa y llevar a mejoramientos del programa mismo. Un modelo lógico vivifica los conceptos y sueños de un programa. Permite a los participantes probar ideas y aplicar teorías a un modelo o imagen de cómo funcionará el programa.

**3.1.4 ¿Por qué usar un Modelo Lógico?** Como se puede ver en el ejemplo del plan de viaje, los modelos lógicos son herramientas útiles de muchas maneras. Porque son de naturaleza gráfica, requieren del pensamiento y planificación sistemática para describir mejor los programas. La representación visual del plan maestro en un modelo lógico es flexible, señala las áreas de fortaleza y/o debilidad, y permite a los participantes probar muchos escenarios posibles para

encontrar el mejor. En un modelo lógico, es posible ajustar los enfoques y cambiar de rumbo a medida que se desarrollan los planes del programa.

La evaluación, revisión y corrección constante puede producir un mejor diseño del programa y un sistema para monitorear, gestionar e informar estratégicamente los resultados del programa a lo largo del desarrollo e implementación. La evaluación efectiva y el éxito del programa descansan sobre la base de la claridad de los supuestos y expectativas de los participantes respecto de cómo y porqué el programa resolverá un problema particular, generará nuevas posibilidades y sacará el mayor partido de activos valiosos.

El método del modelo lógico ayuda a crear un entendimiento y enfoque compartido de las metas y metodología del programa, relacionando las actividades con los resultados proyectados.

**3.1.5 Los Modelos Lógicos facilitan el éxito de los Programas.** Los expertos en evaluación coinciden en que el uso del modelo lógico es una manera efectiva de garantizar el éxito del programa. El uso de un modelo lógico a lo largo de su programa ayuda a organizar y sistematizar las funciones de planificación, gestión y evaluación del programa.

- En el Diseño y Planificación del Programa, un modelo lógico sirve como una herramienta de planificación para desarrollar la estrategia del programa y aumentar su capacidad para explicar e ilustrar con claridad los conceptos y el enfoque del programa a los participantes clave, incluyendo a los financiadores.

Los modelos lógicos pueden ayudar a crear la estructura y organización que posibilitará el diseño del programa y establecer la autoevaluación sobre la base del entendimiento compartido de lo que va a ocurrir. Durante la fase de planificación, el desarrollo de un modelo lógico requiere que los participantes examinen la evidencia disponible de mejor práctica y experiencia de profesionales a la luz de las estrategias y actividades seleccionadas para producir resultados.

- En la Implementación del Programa, un modelo lógico forma el núcleo de un plan de gestión enfocado que le ayudará a identificar y recolectar los datos necesarios para monitorear y mejorar la programación.

El uso del modelo lógico durante la implementación y gestión del programa requiere de la concentración de energías sobre la obtención y documentación de resultados. Los modelos lógicos le ayudan a considerar y priorizar los aspectos del programa más críticos para el seguimiento y presentación de informes, y para hacer los ajustes necesarios.

- En la Evaluación del Programa y Presentación de Informes Estratégica, un modelo lógico presenta información del programa y el avance hacia las metas vía métodos que informan, recomiendan un modo particular de abordar el programa, y enseñan a los participantes del programa.

Todos sabemos de la importancia de informar los resultados a los financiadores y participantes comunitarios por igual. La comunicación es un componente clave del éxito y sustentabilidad de

un programa. Los modelos lógicos pueden ayudar en los esfuerzos de marketing de tres maneras principales:

Describiendo programas en un idioma claro y suficientemente específico como para ser entendido y evaluado, enfocando la atención y recursos sobre las operaciones prioritarias del programa y resultados clave con el propósito de aprender y mejorar el programa y desarrollando la comunicación dirigida y estrategias de marketing.

En el cuadro 9. A continuación relacionado, se describe la relación entre un programa exitoso y los beneficios derivados del uso de modelos lógicos.

Cuadro 9. Relación entre un programa exitoso y los beneficios derivados del uso de modelos lógicos.

ELEMENTOS DE UN PROGRAMA	CRITERIOS PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA	BENEFICIOS DE LOS MODELOS LÓGICOS DE PROGRAMA
PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	LAS METAS, OBJETIVOS Y EFECTOS SECUNDARIOS IMPORTANTES DE UN PROGRAMA SE DEFINEN CLARAMENTE CON ANTELACIÓN.	ENCUENTRAN "VACÍOS" EN LA TEORÍA O LÓGICA DE UN PROGRAMA Y TRABAJAN PARA RESOLVERLOS.
	LAS METAS Y OBJETIVOS DEL PROGRAMA SON PLAUSIBLES Y POSIBLES.	CONSTRUYEN UN ENTENDIMIENTO COMPARTIDO DE LO QUE UN PROGRAMA REALMENTE ES Y CÓMO FUNCIONAN JUNTAS LAS PARTES.
IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	PUEDEN OBTENERSE DATOS DE SITUACIONES PERTINENTES, CREÍBLES Y ÚTILES.	CONCENTRAN LA ATENCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA SOBRE LAS CONEXIONES MÁS IMPORTANTES ENTRE LA ACCIÓN Y LOS RESULTADOS.
EVALUACIÓN, COMUNICACIÓN Y MARKETING	LOS USUARIOS INTENCIONADOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN HAN COINCIDIDO EN CÓMO USARÁN LA INFORMACIÓN	OFRECEN UNA FORMA DE INVOLUCRAR Y COMPROMETER A LOS PARTICIPANTES EN EL DISEÑO, PROCESOS Y USO DE LA EVALUACIÓN.

Fuente: Fundación W.K Kellogs, 1998

**3.1.6 Los Modelos Lógicos fortalecen el caso para invertir en el programa.** Las ideas claras sobre qué planea hacer y porqué –como también un método organizado para capturar, documentar y difundir los resultados del programa– mejoran el caso para invertir en su programa.

**3.1.7 El desarrollo de un Modelo Lógico de Programa requiere de una imagen simple y un enfoque directo.** Una imagen vale por mil palabras. Desarrollamos un modelo lógico con la idea

de llegar a una imagen relativamente simple que refleje cómo y por qué funcionará su programa. El hacer esto como grupo aporta el poder del consenso y el examen de grupo de valores y creencias sobre los procesos de cambio y resultados del programa.

### **3.1.8 Los Modelos Lógicos reflejan procesos de grupo y un entendimiento compartido.**

Frecuentemente, se le encarga a un evaluador profesional el desarrollo de un modelo lógico para los programadores. Pero un modelo lógico desarrollado por todos los involucrados – programadores, participantes y evaluadores– produce una herramienta más útil y refina los conceptos y planes del programa en el proceso. Recomendamos desarrollar un modelo lógico de manera colaborativa en un proceso colegiado integrado que involucre a tantos participantes clave como sea posible. Esta guía ofrece un proceso paso por paso para asistir a los programadores.

### **3.1.9 Tal como los Programas, los Modelos Lógicos pueden cambiar con el tiempo.** A

medida que un programa crece y se desarrolla, también lo hace su modelo lógico. Un modelo lógico de programa es meramente una instantánea de un programa en un punto en el tiempo; no es el programa con su flujo real de eventos y resultados. Un modelo lógico es un trabajo en curso, un borrador de trabajo que puede ser refinado a medida que el programa se desarrolla.

## **3.2 Aspectos Básicos del Modelo Lógico Simple**

Se deben tener las siguientes consideraciones para la creación de un modelo lógico:

**3.2.1 A qué se parece y qué debe incluirse.** Los modelos lógicos vienen en tantos tamaños y formas como los programas a los cuales representan. Un modelo simple fija su atención en los resultados a nivel de proyecto y explica cinco componentes básicos de un programa. Los elementos descritos abajo son típicos del modelo promocionado por United Way of América para respaldar un método basado en los resultados para planificar y evaluar el programa.

**3.2.2 Desarrollo y Lectura de un Modelo Lógico Básico.** Leídos de izquierda a derecha, los modelos lógicos describen los aspectos básicos de un programa en el tiempo, comenzando con la información de mejor práctica o conocimiento de “qué funciona” proveniente de programadores exitosos y otras autoridades confiables. La lectura de un modelo lógico significa seguir la cadena de razonamiento o enunciados “Si...entonces...”.

**3.2.3 Construcción de un Modelo Lógico a partir de los componentes básicos de un programa.** A medida que conceptúa su programa, comience por describir sus supuestos básicos y luego agregue los siguientes componentes de programa en el orden en que puedan ocurrir.

- Los Factores son recursos y/o barreras que habilitan o limitan potencialmente la efectividad del programa. Los factores protectores o recursos habilitadores incluyen el financiamiento, organizaciones existentes, socios colaboradores potenciales, redes organizacionales o interpersonales existentes, personal y voluntarios, tiempo, instalaciones, equipos y suministros.

Los factores de riesgo o barreras pueden incluir cosas tales como actitudes, carencia de recursos, políticas, leyes, reglamentos y geografía.

- Las Actividades son los procesos, técnicas, herramientas, eventos, tecnología y acciones del programa planificado. Esto puede incluir productos –materiales promocionales y currículos educacionales; servicios –educación y capacitación, asesorías, o exámenes sistemáticos de salud; e infraestructura –estructura, relaciones y capacidad usada para obtener los resultados deseados.
- Los Productos son los resultados directos de las actividades del programa. Generalmente se describen en términos del tamaño y/o alcance de los servicios y productos prestados o producidos por el programa. Indican si un programa fue entregado a las audiencias públicas intencionadas a la “dosis” intencionada. Por ejemplo, productos del programa pueden ser la cantidad de clases dictadas, reuniones sostenidas o materiales producidos y distribuidos; las tasas de actividad y demografía del programa; u horas de cada tipo de servicio prestado.
- Los Resultados son cambios específicos de actitudes, comportamientos, conocimiento, aptitudes, situación o nivel de funcionamiento que se anticipaba resultaran de las actividades del programa y que más a menudo se expresan a un nivel individual.
- Los Impactos son cambios a nivel organizacional, comunitario y/o sistémico que se anticipaba resultaran de las actividades del programa, los que pueden incluir el mejoramiento de condiciones, aumento de capacidad y/o cambios en la estructura normativa.

El pensar en un programa en términos de un modelo lógico inspira la claridad y especificidad requeridas para el éxito, y a menudo exigidas por los financiadores y su comunidad. El uso de un modelo lógico simple produce (1) un inventario de lo que se tiene y de lo que se necesita para operar su programa; (2) un caso sólido de cómo y por qué su programa producirá sus resultados deseados; y (3) un método de gestión y evaluación del programa.

**3.2.4 Otros Ejemplos de Modelos Lógicos.** En la práctica, la mayoría de los modelos lógicos son más complejos y caen dentro de una de tres categorías: el modelo tipo teórico (conceptual), modelo tipo resultados o modelo tipo actividades (aplicado) –o una mezcla de varios tipos. No es inusual que un programa use los tres tipos de modelos lógicos con diferentes propósitos. Ningún modelo satisface todas las necesidades, de modo que tendrá que decidir exactamente qué desea lograr con su modelo lógico –y en qué parte de cuál es su lugar actual en la vida de su programa está– antes de decidir respecto del modelo a usar.

### **3.3 Descripciones de los Tres Tipos de Modelos Lógicos**

Existen tres tipos de modelo lógico para ejecutar un programa

**3.3.1. Los Modelos Tipo Teóricos.** *Enfatizan la teoría del cambio que ha influido sobre el diseño y plan para el programa. Estos modelos lógicos ofrecen una rica explicación de los motivos para comenzar a explorar una idea para un programa determinado. En ocasiones tienen partes adicionales que especifican el problema o asunto abordado por el programa, describen las razones para seleccionar ciertos tipos de estrategias de solución y conectan estrategias comprobadas con actividades potenciales y otros supuestos en poder de los planificadores que influyen sobre la efectividad. Estos modelos ilustran cómo y por qué usted cree que su programa*

funcionará. Están contruidos a partir de pensamientos e ideas del tipo “gran imagen” que contribuyeron a conceptualizar su programa. Cada vez se emplean más para “construir el caso” en las propuestas de donación. Los modelos describen en detalle los inicios de un programa y son muy útiles durante la planificación y diseño de programas.

**3.3.2 Los Modelos Tipo Resultados** se concentran sobre los aspectos tempranos de la planificación de programas e intentan conectar los recursos y/o actividades con los resultados deseados en un programa viable. Estos modelos a menudo subdividen los resultados e impacto en el tiempo para describir los resultados a corto plazo (1-3 años), largo plazo (4-6años) e impacto (7-10 años) que pudieran resultar de un conjunto dado de actividades.

Aunque estos modelos se desarrollan con una teoría del cambio en mente, este aspecto no siempre se enfatiza explícitamente. Los modelos que delinear el enfoque y expectativas que subyacen los resultados intencionados de un programa tienen su mayor utilidad en el diseño de estrategias efectivas de evaluación y presentación de informes.

**3.3.3 Los Modelos Tipo Actividades** prestan la mayor atención a los detalles del proceso de implementación. Un modelo lógico de este tipo vincula entre sí las varias actividades planificadas de una manera que representa gráficamente el proceso de implementación del programa. Estos modelos describen qué intenta hacer un programa y como tales tienen su mayor utilidad en el monitoreo y gestión de programas. Este tipo entrega los pasos detallados que usted cree deberá seguir para implementar su programa. Muestra qué hará en su comunidad si su propuesta es

financiada. Los modelos que enfatizan el trabajo planificado de un programa se usan a menudo para informar actividades de planificación de gestión.

**3.4 No Hay un Mejor Modelo Lógico.** Pruebe varios para definir el tamaño. Elija el modelo que mejor se adapte a su programa y entregue la información que necesite en el formato más útil. Como todas las cosas, se requiere de práctica para usar modelos lógicos como herramientas de programación efectivas. Aprendemos por ensayo y error para encontrar qué funciona mejor para cuál programa. No dude en experimentar con el diseño de modelos lógicos de programa para determinar qué funciona mejor para su programa. Y no se preocupe si su modelo no se parece a ninguno de los casos prácticos.

## 4 Sobre el Eclecticismo

En éste capítulo se explica de manera detallada el surgimiento del término eclecticismo, es decir, se encuentra su concepto, sus orígenes y evolución, teniendo en cuenta a los eclécticos griegos y romanos, eclécticos hispánicos del siglo XVII al XIX y los eclécticos espiritualistas del siglo XIX. Esto con el fin de explicar por qué el modelo propuesto se denomina ecléctico.

### 4.1 Conceptos de eclecticismo

Del griego "eklektikós" (etimológicamente, escogido, seleccionado). En general, el término eclecticismo se aplica a toda posición filosófica que intenta conciliar en una sola doctrina elementos procedentes de corrientes filosóficas distintas.

El término fue utilizado en la antigüedad para referirse a la tendencia, común a las escuelas filosóficas post-aristotélicas, a conciliar doctrinas procedentes de diversas escuelas o corrientes de pensamiento, seleccionando lo que se consideraba valioso en cada una de ellas e intentando minimizar las diferencias, que se consideraban, a menudo, puramente terminológicas. Cicerón<sup>3</sup>,

---

<sup>3</sup>Marco Tulio Cicerón (Arpino, 3 de enero de 106 a. C. -Formia, 7 de diciembre de 43 a. C.) fue un jurista, político, filósofo, escritor y orador romano. Es considerado uno de los más grandes retóricos y estilistas de la prosa en latín de la República romana.

Como filósofo no le satisfizo ninguna escuela griega y prefirió adoptar el pensamiento del Eclecticismo, tomando lo mejor de unos y de otros. Contrario al escepticismo radical, sostenía la necesidad de conceptos innatos e inmutables necesarios para la cohesión social y los vínculos relacionales de los individuos. Sus ideas sobre religión, expresadas en *De natura deorum*, (Sobre la naturaleza de los dioses), revelan sus creencias y su apoyo al libre albedrío. Casi todos sus trabajos filosóficos deben mucho a fuentes griegas, que trata con familiaridad y enriquece con su propio juicio; fue, pues, un gran divulgador y preservador de la filosofía helénica.

en la antigüedad, y Victor Cousin<sup>4</sup>, en la época moderna, se consideran representantes típicos del eclecticismo.

El Eclecticismo es un enfoque conceptual que no se sostiene rígidamente a un paradigma o un conjunto de supuestos, sino que se basa en múltiples teorías, estilos, ideas o para obtener información complementaria en un tema, o aplica diferentes teorías en casos particulares. Trata de la teoría contractualista y organicista, es una fusión de las dos.

**4.1.1. Eclecticismo.** Forma de actuar o juzgar que adopta una postura intermedia, alejada de soluciones extremas.

**4.1.2. Eclecticismo.** Escuela filosófica que escoge las tesis de los distintos sistemas que parecen mejores y trata de crear con ellas un cuerpo de doctrina armónico.

**4.1.3. Eclecticismo.** Estilo artístico que consiste en utilizar formas y elementos procedentes de otros estilos diferentes: *el eclecticismo es característico de buena parte de la arquitectura del s. XIX, porque mezcla elementos propios de estilos históricos anteriores.*

---

<sup>4</sup>Víctor Cousin (1792-1867) Filósofo idealista de la burguesía francesa, ecléctico. Afirmaba que cualquier sistema filosófico puede ser creado a base de «verdades» contenidas en diversas doctrinas. La filosofía de Cousin constituye una unión ecléctica de tales «verdades» tomadas del sistema idealista de *Hegel*, de la «filosofía de la revelación», de *Schelling*, de la monadología de *Leibniz* y de otras teorías idealistas. Enemigo del materialismo, compartía la idea de Dios como creador del universo, admitía la existencia del mundo de ultratumba, exhortaba a que se reconciliaran la filosofía y la religión.

## 4.2 Generalidades

En Historia de la Filosofía se denomina eclecticismo a todo pensamiento cuyo carácter esencial consista en unir elementos conceptuales, pertenecientes a posturas diferentes o heterogéneas, que son elegidos en virtud de una actitud conciliadora de opiniones diversas. La palabra viene del griego eklégein=escoger. Además es utilizado el término eklektós=elegido, en el sentido de elegido de Dios (Lc 18,7; ELECCIÓN DIVINA). El historiador Dionisio de Halicarnaso (30 a. C.) usa eklektikoi en el sentido de «los que escogen»; y Diógenes Laercio, refiriéndose a Potamón de Alejandría (40 a. C.) de quien dice que escogía lo mejor de cada escuela, habla de «secta ecléctica».

El calificativo «eclético» se utiliza en Historia de la Filosofía de un modo equívoco y con frecuencia oscilante y poco riguroso. Hoy es usual denominar ecléticos a ciertos pensadores griegos y romanos (algunos filósofos de la Academia, algunos estoicos y Cicerón), y también a otra serie de pensadores franceses y españoles del s. XIX, que representan un momento de falta de originalidad en la especulación y que recurren a constituir una selección de doctrinas diversas (Cousin, GARCÍA Luna). También debe estudiarse entre los ecléticos a los filósofos españoles y americanos de los s. XVII y XVIII que tratan de conciliar las doctrinas cartesianas, primero, y lockianas después, con elementos de la tradición escolástica; Gaos ha hablado incluso de un peculiar «eclecticismo hispanoamericano».

En ciertas épocas se ha utilizado de un modo más amplio la palabra eclecticismo. Por ejemplo, Clemente de Alejandría, afirma que la verdadera filosofía no sería la de Platón, Epicuro o

Aristóteles, sino la selección (ekelectikón) «de cuanto se ha dicho de bueno en cada una de las escuelas y que nos enseña la justicia y la ciencia de la piedad». Los historiadores del s. XVIII llaman secta ecléctica a toda una tradición de pensamiento cuyo método consiste en unir selectivamente opiniones de escuelas diversas; empieza en los pitagóricos y continúa en Platón (cuya filosofía resultaría de unir elementos de las filosofías itálica, socrática y heraclítea), pero es a los neoplatónicos a quienes se considera eclécticos en sentido estricto. Éste es el caso de Juan Jacobo Brucker (*Historia crítica Philosophiae*, para quien son también eclécticos los cartesianos, gassendistas, newtonianos, leibnizanos y wolfianos. Lo mismo se refleja en el artículo «Eclecticismo» de la *Encyclopédie*.

Hoy acostumbramos a restringir mucho más la voz ecléctica, en cuanto a servirse de ella para denominar esencialmente un determinado sistema o tipo de sistemas. Solemos reservarla para designar la actitud concordataria o armonizante de ciertos pensadores; ha de haber en ellos una mínima voluntad de síntesis. Cuando hay simple fusión de elementos heterogéneos es preferible hablar de sincretismo; así suele hacerse en las referencias a autores que unen elementos religiosos y filosóficos, como Filón (judaísmo y neoplatonismo); lo mismo ocurre con el gnosticismo (cristianismo y neoplatonismo) y con la tradición del hermetismo. Tampoco debe, naturalmente, calificarse de e. el sistema propuesto por J. Ferrater Mora, y que él mismo denomina integracionismo, en el cual se pretende alcanzar «dialécticamente» una superación de la oposición entre realidad natural y realidad humana.

### 4.3 Orígenes y Evolución del Eclecticismo

#### 4.3.1 Ecléticos griegos y romanos

Bajo esta denominación incluimos a un conjunto de pensadores griegos y romanos de los s. II y I a. C. que, aun perteneciendo a distintas escuelas, tienen de común la atención por los saberes prácticos del hombre y, correlativamente, la disminución del interés por los problemas teóricos, para cuya resolución se limitan a acudir a un sincretismo de doctrinas tomadas de distintas escuelas.

A mediados del s. II a. C. ocurre efectivamente en el pensamiento griego un hecho muy característico, común a las distintas tendencias existentes: el abandono de aquel dogmatismo filosófico, dominante desde la muerte de Aristóteles y que tiene su más claro centro en el estoicismo antiguo, con el que polemizaba, en el campo ético, el pensamiento de Epicuro. La Academia platónica, en la etapa llamada de la Academia media (v. PLATÓNICOS), con Arcesilao y Carnéades, ya empieza a combatir el dogmatismo estoico, acercándose a la actitud escéptica (v. ESCEPTICISMO). Y la misma escuela estoica entra, con Panecio y Posidonio, en una etapa conocida con el nombre de «estoicismo medio» (v. ESTOICOS), de nuevo vigor filosófico, precisamente porque abandona la cerrazón dogmática de la tradición estoica, y logra una filosofía más auténtica y en diálogo con otras problemáticas. No sería apropiado calificar a este verdadero renacimiento filosófico de simple eclecticismo; por ello no incluimos entre los ecléticos a Panecio y Posidonio. Pero lo que sí es cierto es que con esta mayor apertura de la perfección filosófica, la polémica de las escuelas desaparece para dejar lugar a un cierto

sincretismo ecléctico que se convierte en el carácter dominante de la filosofía griega de esta época, y, por tanto, de la romana que deriva directamente de aquélla.

Todo el s. I a. C. se halla invadido de este espíritu sincretista, motivado por el deseo de encontrar un criterio, más de probabilidad que de verdad, común a todas las tendencias y capaz de fundar los saberes prácticos. Al mismo tiempo, esta actitud implica el reconocimiento de que la filosofía no puede pasar de la verosimilitud, lo cual significa un indirecto acercamiento a un saber basado menos en la razón que en la creencia. Ese sincretismo es la nota distintiva de la IV Academia o Nueva Academia, del e. romano de Varrón y Cicerón, e incluso del aristotélico Andrónico de Rodas (v. ARISTOTÉLICOS).

**4.3.1.1 La Nueva Academia.** La crisis general a que nos referimos afecta a la Academia; en sus escolarcas se advierte una notable inseguridad doctrinal y muy acusadas vacilaciones y diferencias en el modo de interpretar la tradición del platonismo. Los autores más importantes son Filón de Larisa y Antíoco de Ascalón.

Filón de Larisa (159-86 a. C.) enseñó en Atenas y luego en Roma. Por las primeras y segundas Académicas de Cicerón sabemos que se sentía heredero de una tradición escéptica que, según él, comenzaba en Anaxágoras y pasaba por Sócrates hasta Platón y los cirenaicos. Parece que luego se inclinó hacia el estoicismo, interesándose fundamentalmente por el saber práctico y admitiendo un tipo de evidencia que procede de la espontaneidad natural del alma y que no llega a ser una verdadera representación comprensiva. En cuanto al contenido de su enseñanza moral, que conocemos por Estobeo (Églogas, 11,40), tiene los rasgos característicos del estoicismo. Debió influir de modo notable en Cicerón.

Discípulo de Filón y contradictor suyo es Antíoco de Ascalón (150-68 a. C.), que enseñó en Roma y más tarde en Alejandría. Según las noticias de Cicerón, mantenía que la verdadera tradición platónica no está en la doctrina del escéptico Carnéades, sino en el estoicismo; Antíoco intenta un sincretismo, no siempre históricamente fundado, entre platonismo y estoicismo. Parece que su intención central era combatir el escepticismo y lo hizo apoyándose casi exclusivamente en las doctrinas estoicas. Cicerón dijo de él que, a pesar de ser llamado académico, en realidad era un verdadero estoico. Antíoco aprovechó, sobre todo, la teoría estoica del conocimiento para fundar un criterio seguro de verdad, sin el cual la acción sería imposible. Finalmente, en su concepción de la virtud y la felicidad se advierte una mezcla de elementos estoicos y aristotélicos.

La academia continúa esta orientación ecléctica en varios autores, entre los que está Soción de Alejandría (s. I), maestro de Séneca. Más tarde (s. II) aparece el llamado «platonismo medio» de tendencia pitagorizante (v. PLATÓNICOS). Y la Academia se convierte, desde el s. IV, al neoplatonismo, para cerrarse definitivamente en el año 529.

**4.3.1.2 Eclécticos romanos:** Hasta mediados del s. II a. C., la filosofía no se cultiva en Roma; incluso es prohibida su enseñanza, por considerarla un peligro para la juventud. Pero desde esta época la situación empieza a cambiar y se perciben los primeros contactos con filósofos griegos. Consta que existió ya entonces una escuela epicúrea romana, y Panecio fue recibido en Roma. En el s. I a. C. enseñan en la capital romana los platónicos Filón y Antíoco, aparece el epicúreo T. Lucrecio Caro, comienza el desarrollo de la tendencia estoica y se interesan por la filosofía los retóricos Varrón y Cicerón. La importancia de estos últimos, en su esfuerzo por hallar un acuerdo básico entre todas las soluciones especulativas, intento que puede ser calificado con toda propiedad de ecléctico, reside en que dichos autores son los transmisores de una serie de doctrinas diversas.

Marco Terencio Varrón (116-27 a. C.) Fue discípulo de Antíoco de Ascalón y recogió, valorándolas, muchas teorías pitagóricas y cínicas, pero sobre todo estoicas. San. Agustín lo utiliza y cita ampliamente. Se proyecta en buena parte de la cultura medieval y es el único cauce por el que hemos llegado a conocer algunas ideas filosóficas antiguas.

Marco Tulio Cicerón (106-43 a. C.), discípulo de Filón y Antíoco en Roma, asistió en Atenas a las lecciones del epicúreo Zenón, y en Rodas a las del estoico-platónico Posidonio. Sus obras las escribió todas en los últimos años de su vida. Se propuso dar una versión latina de la especulación filosófica griega y, en efecto, su trabajo fue una aportación fundamental para la fijación del vocabulario filosófico en lengua latina.

Cicerón no es un filósofo técnicamente original; confiesa ser afín a la Academia, regida entonces por Filón y Antíoco, a la que considera la menos arrogante y más coherente; huye de los dogmatismos de escuela porque no cree en un criterio único de verdad doctrinal; sólo confía en alcanzar un cierto grado de probabilidad y verosimilitud: «No nos contamos -escribe- entre aquellos para quienes no existe nada verdadero, sino entre aquellos que dicen que en todas las verdades se encuentra añadido algo de falso, con tal apariencia de semejanza que no se encuentra en ellas un criterio de juicio y asentimiento cierto. Por lo cual resulta que existen muchas cosas probables, las cuales, aunque no aprehendidas en sí, dándonos, sin embargo, una representación clara y distinta, sirven para regular la vida del sabio» (De natura deorum).

Es más bien escéptico en cuanto a las posibilidades objetivas del saber de la naturaleza, aunque reconoce que la investigación física sirve para elevarnos por encima de nuestras pequeñeces. Para Cicerón el problema esencial de la filosofía es la cuestión del sumo bien, fundamento a su vez de todas nuestras normas de vida; porque lo más importante en el hombre no son las virtudes cognoscitivas que culminan en la contemplación, sino los deberes que derivan de la comunidad de los humanos. «Si el conocimiento y la contemplación de la naturaleza -escribe- no llegan a ninguna acción sobre las cosas, en cierto modo son imperfectos y trancos. Ahora bien, semejante acción aparece especialmente en la tutela de las ventajas de los hombres; entonces pertenece a la sociedad del género humano; por tanto, hay que anteponer ésta al conocimiento. Por ello, parecen más convenientes a la naturaleza los deberes que se derivan de la comunidad que los del conocimiento» (De officiis).

Cicerón se aleja de aquella imagen estoica del sabio consciente de su suficiencia y siempre por encima de los demás mortales; busca una filosofía popular que diga cosas que están en la conciencia de todos y en la vida común: «Los estoicos niegan que exista algún hombre que sea bueno, excepto el sabio. Pero entienden por esto una sabiduría que aún no ha logrado alcanzar ningún mortal. En cambio, nosotros debemos atenernos a aquello que está en la costumbre y en la vida común, no a aquello que sólo se halla en la fantasía y los deseos» (De amicitia). Este consenso universal es lo que nos lleva a las afirmaciones capitales: existencia de Dios, nunca negada por pueblo u hombre alguno; espiritualidad e inmortalidad del alma, deducidas de nuestra misma espontaneidad y preocupaciones; norma moral que nos obliga a vivir según la propia naturaleza y en armonía con la naturaleza universal; lugar preferente de la idea de justicia, basada en la identidad de naturaleza de los hombres; insistencia en la noción de lo honesto como lo bueno por sí mismo, independientemente de su utilidad.

**4.3.1.3 Selección y moderación:** En los pensadores griegos y romanos, reunidos aquí, se advierte en conjunto un carácter de moderación en su actitud filosófica (se señaló antes que buscan la verosimilitud, no la certeza) que les lleva a escoger, entre las distintas escuelas, las soluciones parciales que estiman mejor. Hay, pues, en ellos un criterio de selección y no un mero agregado de doctrinas diferentes. Sin embargo, y a pesar de no caer en la simple yuxtaposición de teorías, hay que señalar un descenso de la capacidad especulativa.

### 4.3.2 Ecléticos hispánicos del siglo XVII al XIX

Cuando se estudia el fenómeno del eclecticismo a lo largo de la historia de la filosofía se está continuamente en la tentación de considerar incluidos en él a casi todos los autores, porque en la mayoría de ellos puede advertirse una mediación entre planteamientos o soluciones de filosofías anteriores. Desde luego hay algunas razones para hacerlo así, y a veces (como en el caso de Brucker, en el s. XVIII) se ha extendido a muchos la calificación de ecléticos. Pero aquí se ha decidido usar el término eclecticismo sólo para designar tendencias de pensamiento que impliquen esencialmente una voluntad concordataria.

Entre estas tendencias hay que incluir al grupo de pensadores españoles y americanos objeto de este artículo. A ellos nos referimos también al hablar de «Cartesianos» y de la «Ilustración en España», porque sin duda muchos de ellos son o cartesianos o ilustrados, pero hay que estudiarlos también en este lugar para aludir a su intento de síntesis, que tiene mucho de peculiar, y que, aun cuando todavía no ha sido categorizado por la historiografía universal, ya ha empezado a serlo por la española (trabajos de Gaos, Bernabé Navarro, Pérez Marchand, Quiroz Martínez, Ceñal y Peñalver).

Se trata de un fenómeno que no es exclusivo de España. Se produce como consecuencia del gran impacto que en toda Europa ocasionan: primero, el pensamiento inaugurado por Descartes; después, las ideas de la Enciclopedia francesa (v. ILUSTRACIÓN). A lo largo de los dos siglos indicados, cartesianismo y enciclopedismo sustituyen en la mayor parte de la cultura europea a la antigua filosofía natural y a la teoría social clásica, respectivamente. Pero en los países de más fuerte tradición de las antiguas ideas, las nuevas provocan un choque con posturas sólidamente

misionéistas y, lo que es más importante, dan lugar a otras posturas que intentan un esfuerzo por compatibilizar lo viejo y lo nuevo.

En Francia y en Bélgica, en la segunda mitad del s. XVII aparecen, dentro de las polémicas en pro y en contra del cartesianismo, actitudes que quieren ser un intento ecléctico de síntesis entre antigua y nueva filosofía natural. En cuanto al s. XVIII, la bibliografía viene esclareciendo cada vez con más datos que lo que se conoce con el nombre de Ilustración no se reduce a las corrientes de origen enciclopedista, sino que incluye también otra actitud, afín a la nueva concepción de la vida dieciochesca e ilustrada, pero que sigue, en muchos puntos esenciales en la línea de la tradición cristiana. El pensamiento ilustrado de Polonia, Inglaterra, Italia y buena parte del de Alemania (recuérdese a Konarski, Butler, Genovesi y Lessing, p. ej.), participan de esta modernidad tradicional que se estudia en la voz Ilustración; el hecho no deja de darse ni siquiera en la Ilustración francesa (Juan Bautista Duhamel, Casimiro de Tolosa).

Ahora bien, el caso de España es, por las circunstancias histórico-culturales de nuestro país, el ejemplo más acentuado de esta actitud ecléctica. Efectivamente, a partir de 1670 aproximadamente se da en nuestra historia filosófica una etapa de 140 años, en la que, junto a la línea, muy densa, de pensadores escolásticos, y junto a los decididos partidarios del cartesianismo y la Enciclopedia, aparece un amplio abanico de autores que acogen muchas nociones nuevas, pero sin prescindir del todo de lo clásico. De casi todos debe decirse que su eclecticismo no es intencionado, sino más bien un resultado de querer aceptar nuevas teorías estimándolas como no contradictorias con la esencia del pensamiento tradicional.

La fecha inicial, 1670, la elegimos porque es entonces cuando está terminando su vigencia cultural la mentalidad barroca, y cuando aparece en nuestro país, con Cardoso, la nueva filosofía natural. A partir de entonces, la etapa puede estudiarse en dos periodos sucesivos, bastante bien diferenciables: el primero, de 1670 a 1770; y el segundo, de 1770 a 1810. Establecemos esta fecha terminal aproximada, pensando en la muerte de Jovellanos (1811; v.) y los hechos políticos de la emancipación americana y las Cortes de Cádiz.

### **4.3.3 Líneas de tiempo del eclecticismo**

A continuación se refieren las épocas de desarrollo, contraposición y apoyo al eclecticismo:

**4.3.3.1 Periodo 1670-1770:** La línea ecléctica se abre paso entre los pensadores abiertamente inclinados a las nuevas ideas, médicos muchos de ellos (Juan Caramuel, Isaac Cardoso, Diego Mateo Zapata, Juan de Nájera conocido por Avendaño) y la oposición muchas veces violenta de los escolásticos (Francisco Palanco, Juan Martín de Lessaca, Clemente Langa). Los más característicos eclécticos son: Juan Bautista Corachán (m. 1741), autor de unos Avisos de Parnaso y de unos Rudimentos filosóficos, en los que ya habla del atomismo de Maignan.

Mucho más importante es Tomás Vicente Tosca (m. 1723), cuya obra principal, *Compendium Philosophicum*, publicada hacia el final de su vida, recoge una postura típicamente ecléctica, al seguir su autor la física atomista, sin romper por ello con las soluciones escolásticas fundamentales. Piensa que en el campo físico hay que rechazar el hilemorfismo, y atenerse al atomismo, que resulta de la experiencia. En las teorías basadas en la observación y el método

experimental no ha de interferir la filosofía metafísica; ésta es respetada por Tosca, pero según él, debe la «filosofía», fundada en la libertad de especulación, huir de todo dogmatismo, aceptando lo que haya de verdadero en todos los sistemas, con tal que no contradiga la doctrina de la fe católica. Discípulo de Tosca es Juan B. Berni (m. 1738).

Del mismo grupo de Valencia, al que pertenecen Tosca y Berni, Jaime Servera (m. 1722), en su *Metaphysicologia*, se acerca a Descartes en su concepción de la sustancia como aquello que puede existir por sí mismo, porque es independiente del sujeto; y en la identidad real de la sustancia material con el accidente cantidad; mientras que toma de Maignan el intento de explicación de la realidad teológica de la Eucaristía, por las especies intencionales, y sin recurrir a la distinción de sustancia y accidentes.

En el grupo de Sevilla, Martín Martínez (m. 1734) no es un escéptico a pesar de los títulos de sus obras: *Philosophi aseptica* y *Medicina sceptica*, sino un pensador que desconfía de lo que especulativamente pueda hacer la filosofía en materias propias de la física experimental; lo cual es muy afín a lo que piensan los autores que se vienen estudiando aquí.

También hay que citar a Luis de Lossada (m. 1748), en cuya *Preliminaris ad Physicam Disertatio* se admite un atomismo de carácter físico que él señala como compatible con las doctrinas hilemórficas de la metafísica clásica; lo mismo se dice de otras propiedades y leyes descubiertas por la física experimental (elementos químicos, peso del aire, etc.), que son aceptadas como teorías físicas no contradictorias con las soluciones fundamentales de la escolástica.

Ya a mediados de siglo, esta voluntad de separar lo experimental de lo metafísico, respetando ambas perspectivas, aparece en un médico aragonés, Andrés Piquer (m. 1772), para quien la filosofía tiene un esencial sentido ético y psicológico (admite la teoría del conocimiento aristotélico-escolástico), mientras que en las cuestiones físicas propugna un atomismo que se aproxima a Gassendi. Hacia la misma época comienza el mejor momento de la Universidad de Cervera, en cuyo grupo de profesores se mantiene un pensamiento abierto y ecléctico que se prolonga hasta el periodo siguiente: Mateo Aymerich (m. 1799), Bartolomé Pou (m. 1802), Antonio Codorniu (m. 1770) y Jaime Pons (m. 1816), entre otros.

Por supuesto, como una culminación de este espíritu ecléctico e ilustrado, hay que mencionar a Feijoo, pero de él nos ocupamos extensamente en otro lugar (v. FEIJOO).

En América española, el caso es análogo al de España. Puede decirse que allí el fenómeno es más complejo por la entrada directa en ambientes intelectuales latinoamericanos del pensamiento de Leibniz y Newton.

En el Virreinato de Nueva España (México) destacan al mismo tiempo Benito Díaz de Gamarra (m. 1783), oratoriano, que se considera conscientemente ecléctico o sintetizador de Descartes, Gassendi y la Escolástica, y un grupo importante de jesuitas insistentemente interesados en hacer compatible la física mecanicista con la metafísica tradicional: Francisco Javier Alegre (m. 1766), Rafael Capoy (m. 1777), Francisco Clavigero (m. 1787) y Diego Abad (m. 1789).

En Ecuador, los jesuitas Juan B. Aguirre y Juan Magnin. En el Plata (Argentina), unas décadas después, se acentúa la adhesión a las nuevas ideas mecanicistas, con el franciscano, profesor de la Universidad de Córdoba, José Elías del Carmen (m. 1825).

Como se ve, por lo indicado, el eclecticismo resulta en todo este periodo del modo como se recibe el pensamiento moderno. Lo que en éste hay de explicación del mundo físico con base en la experiencia debe ser aceptado (desentendiéndose así de la autoridad aristotélica), pero el afán de toda esta serie de autores es precisamente mostrar que ello no significa ruptura con la tradición cristiana. Las nociones nuevas son, como hemos visto, de la filosofía de la naturaleza de Descartes, Maignan y Gassendi. Del primero no suele, sin embargo, tomarse nada de su investigación sobre el método y sobre la primacía del cogito, sino su concepto de la sustancia material identificada con los accidentes, la caracterización esencial de la sustancia material como extensa y la visión mecanicista de los organismos vivientes. Todo ello hace retroceder el hilemorfismo aristotélico. Otros autores, los más, prefieren explicar el mundo natural mediante la teoría atomística que no está en Descartes y toman de Gassendi (los átomos son homogéneos) y de Maignan (los átomos son heterogéneos). En realidad, estos autores hispánicos eclécticos sustituyen la explicación hilemórfica por las teorías físico-mecanicistas (v. MECANICISMO) de esos tres filósofos; lo que ocurre (es una inexactitud historiográfica que hay que tener en cuenta) es que a todos se les conoce como cartesianos.

Sobre la significación de eclecticismo hay que decir que, sin duda, se debe, en parte, a la escasa capacidad especulativa de muchos de estos autores, que no llegan a hacer una nueva filosofía y se limitan a veces a yuxtaponer. Pero en el esfuerzo abierto y comprensivo que hay

que reconocerles aciertan muchas veces; especialmente cuando distinguen, quizá sin saber del todo lo que dicen, entre el plano de la física científica y el de la metafísica. Dando entrada a esta línea ecléctica se comprende mejor el proceso real de las ideas en el s. XVII y comienzos del XVIII; hay una complejidad mucho mayor que lo que la historiografía usual señala: el cartesianismo se va mezclando con la escolástica, la cual no desaparece (en Alemania se hacen múltiples ediciones de las Disputationes de Suárez y de las Institutiones de Fonseca). No debe en fin olvidarse que en este sentido, el más profundo pensador de la línea que intenta sintetizar tradición y renovación, el más importante ecléctico (Brucker tenía en parte razón) fue Leibniz.

**4.3.3.2 Periodo 1770-1810:** También aquí puede hablarse de e., pero ahora entre la nueva mentalidad ilustrada y los valores morales de la tradición cultural cristiana. El problema de síntesis que se plantea se da ahora entre el plano de la psicología y la teoría social por un lado, y los valores morales según los cuales se vive, por otro.

Era natural que el afán que cunde por todos sitios por construir teorizaciones apoyadas en la experiencia y no en especulaciones filosóficas, llegase al tema del conocimiento humano que entonces es examinado mecánico-analíticamente, prescindiéndose de la teoría aristotélica de la abstracción. Es lo que hacen Locke primero, y Condillac, más radicalmente, después. Precisamente este método analítico y este centrarse en lo psicológico es un rasgo esencial del pensamiento de la Ilustración.

Pues bien, en el mundo hispánico, este mecanicismo psicológico, que entra en gran parte a través de Verney y Genovesi, es recibido con una actitud ecléctica, porque se le quiere hacer

compatible con una visión espiritualista de la vida. Esto implica que el materialismo que podía traer consigo aquel empirismo no aparece en absoluto y todos permanecen firmemente adheridos al código tradicional de valores morales; así, las teorías enciclopedistas sobre la sociedad y el derecho son ordinariamente rechazadas. La voluntad espiritualista lleva además a no dar trascendencia metafísica al empirismo, que sólo es aceptado en el plano psicológico; entonces, para explicar la universalidad y continuidad del pensamiento se recurre a una interpretación del fenómeno del lenguaje al que se entiende identificado con el pensamiento mismo, causado por Dios y transmitido por la tradición.

Estos rasgos los encontramos casi sin excepción en los autores de la época que se presentan así con una notable homogeneidad de fondo. Desde los más extremos en aceptar elementos del sensismo y aun de la Enciclopedia, como los jesuitas Antonio Eximeno (m. 1808) y Juan Andrés (m. 1817) (v. ILUSTRACIÓN), hasta los más moderados, como Lorenzo Hervás (m. 1809) y sobre todo Jovellanos (m. 1811). De la línea de autores que continúan la tradición y la defienden combativamente (Ceballos, Alvarado, entre otros.) no hay por qué hablar aquí (v. ILUSTRACIÓN ESPAÑOLA).

También en América se da, por las mismas fechas, idéntico eclecticismo en psicología mecanicista y moral tradicional. José A. Caballero, en Cuba, autor de una *Philosophia Electiva* y Francisco Eugenio de Santa Cruz y Espejo (1792), en Quito, son los más notables.

En conclusión, el prolongado y heterogéneo fenómeno ecléctico de los s. XVII y XVIII tiene en nuestra historia de las ideas una peculiaridad que no se encuentra en el pensamiento de otros países de Europa. Por eso debe constituirse en una categoría historiográfica aparte.

**4.3.4 Eclécticos espiritualistas del siglo XIX.** Se trata de un movimiento filosófico concreto, centrado en la figura del filósofo francés Víctor Cousin, y que durante unas décadas se extiende ampliamente en países latinos, europeos y americanos. La realidad es que el movimiento de Cousin ha tenido un éxito bibliográfico en la historiografía universal que no concuerda con lo que realmente fue: un caso más, y de poco valor especulativo, de la tendencia espiritualista que llena el pensamiento europeo de la primera mitad del s. XIX (v. ESPIRITUALISMO II).

Hay, pues, que estudiarlo en el seno de un movimiento de ideas mucho más amplio, que debe hacerse arrancar de una de las direcciones que toma en Alemania el pensamiento poskantiano: la línea de la llamada filosofía de la fe, de Hamann y Herder (intento de superación de la razón analítica de Kant por una fe intuitiva sentimental y comprensiva) y de la ontología espiritualista de Jacobi (la fe, como sentimiento de lo incondicionado supera a la finitud trascendental de la razón). Paralelamente, se desarrolla en esa misma época la denominada Escuela Escocesa (v. SENSISMO II), cuya noción central es la aprehensión de la existencia del yo como una intuición que no se deriva del conocimiento sensible. En Francia, esta preocupación por la conciencia ocupa el pensamiento de Laromiguière, Royer-Collard y Jouffroy, ya antes de 1830; y sobre todo la filosofía de Maine de Biran, cuya reflexión sobre el sentido íntimo o conciencia es realmente notable. Al mismo tiempo, el idealismo alemán (que es también una teoría del Espíritu, pero con una metodología de alcance filosófico enormemente superior) está culminando con Hegel.

En estas condiciones surge, entre 1830 y 1870, el pensamiento de Cousin y su correlativa difusión a otros países. En este periodo, que termina con la significativa vuelta a la razón limitada y a la realidad problematizada de los neokantianos, son características esenciales las siguientes: capacidad omnicomprendivamente afirmadora del conocimiento, ausencia de problematización, y una decidida voluntad de revisión del orden socio-económico. Este clima general tiene un contrapunto en algunos autores (v. SCHOPENHAUER; KIERKEGAARD) que investigan ciertas dimensiones (voluntad, decisión existencial) para las que el espíritu del siglo permanece ciego. Pero la corriente espiritualista participa de la confianza afirmadora dominante en el periodo; es una filosofía que quiere proporcionar seguridad al hombre, concediendo al conocimiento del yo, el mundo y Dios un alcance del que carecía la teoría sensualista de Condillac y el grupo de la Ideología (Destutt de Tracy; v. ILUSTRACIÓN). Su rasgo más esencial consiste en que los valores especulativos resultan desvirtuados porque se ponen al servicio de intereses políticos no filosóficos; entonces, se recurre, conciliatoria y eclécticamente, a construir una filosofía con verdades tomadas de autores diversos. Este eclecticismo espiritualista está siempre conectado con un liberalismo moderado, y sufre por ello las críticas tanto del absolutismo como del liberalismo radical.

El proceso comienza con Pablo Royer-Collard (m. 1843). Por sus Fragmentos conocemos su crítica a todo idealismo, que encierra al yo en sí mismo y conduce al escepticismo y al egoísmo moral, y su afirmación de una filosofía realista que establece la percepción intuitiva del yo, el mundo y Dios. El compromiso con una ideología política ya aparece cuando Napoleón, que había asistido a alguna clase de Royer-Collard, dio carácter oficial a aquella filosofía de la que afirmó

ser «una nueva doctrina muy importante que podrá honrarnos y librarnos por completo de los ideólogos».

Víctor Cousin, nació en París 1792 y murió en Cannes en 1867, es el verdadero creador del eclecticismo. Había sido discípulo de Laromiguière, y se esfuerza en sintetizar (sin conseguir muchas veces más que un sincretismo superficial) el espiritualismo de Royer-Collard y de la Escuela Escocesa, con el idealismo de Hegel y Schelling, autores éstos a los que conoció personalmente en sus viajes a Alemania. Sus obras principales son: Cursos de Historia de la Filosofía moderna conteniendo muchos estudios, y Fragmentos Filosóficos.

En cuanto a su pensamiento, continúa la línea voluntarista de Laromiguière y Maine de Biran, subrayando, frente a la pasividad de la sensación, la actividad de la percepción. Pero además insiste en una «razón impersonal» por la que se nos hacen evidentes realidades como el yo, el mundo e incluso Dios; a esta trascendencia total del conocimiento no se llega por una intuición de lo Absoluto (al modo de Schelling) ni por la simple tradición (al modo de Lamennais) sino por un camino que, si para Hegel es el esfuerzo del Begriff (concepto), para Cousin es el nivel de la apercepción, que está por debajo de la conciencia y que hace a ésta posible.

Cousin entiende que la tarea filosófica se hace mediante un equilibrio circular que a lo largo de la historia se mantiene entre cuatro posturas: el sensualismo (La sensación es el único fenómeno de la conciencia), el idealismo (Que al centrarse en la idea, descuida la sensación), el escepticismo (Adónde conduce la crítica de los dogmatismos anteriores) y el misticismo (vuelta a una espontaneidad no analizable). Este movimiento circular retorna siempre sobre sí mismo, sin

que pueda faltar ninguno de sus momentos. Con esto, Cousin muestra la necesidad de recoger los distintos sistemas en una síntesis conciliadora. Hay aquí una postura afín a la hegeliana, en cuanto se trata de una versión del proceso histórico entendido como una dinámica del Espíritu, pero le falta el carácter de progreso hacia el Espíritu Absoluto que encontramos en Hegel. Se comprende el interés que Cousin tuvo en los estudios de historia de la filosofía.

Este es la filosofía oficial francesa desde 1830 (Revolución de julio) hasta 1848 (caída de Luis Felipe). En su país da lugar, a lo largo de la segunda mitad del siglo, a una muy generalizada corriente de autores espiritualistas y eclécticos, cuya labor historiográfica es por otro lado extraordinariamente notable. Pertenecen a esta tendencia autores como Emilio Saiset (m. 1863), Charles Remusat (m. 1875), Adolfo Franck (m. 1893), Eduardo Chaignet (m. 1901), Jules Simón (m. 1897), Paul Janet (m. 1899) y E. Vacherot.

España sólo tiene en este tiempo una figura filosófica de notable valor creador, Balmes. En lo demás, sólo puede hablarse de autores secundarios, afines a unas u otras de las tendencias dominantes en Europa. Entre estas tendencias, el e. repercute en nuestro país con no mucha amplitud. Tomás GARCÍA Luna (m. 1880), publica unas Lecciones de Filosofía Ecléctica y José J. de Mora dirige una llamada «Revista Ecléctica Española» (aunque este autor, que enseña después en Chile y Argentina, está en sus «Cursos» más ligado a la Escuela Escocesa). No lejos de esta dirección habría que colocar a Nicomedes Martín Mateos, que unas décadas más tarde publica El espiritualismo, Curso de Filosofía.

En América, el panorama es algo diferente en el predominio de unas corrientes sobre otras. Hay también empirismo e Ideología, un autor verdaderamente creador en la línea del sensismo escocés, Andrés Bello (m. 1865; v.) y alguna repercusión del movimiento krausista (V. KRAUSISMO ESPAÑOL). En cambio (cosa que no ocurre en la Península) hay una amplísima resonancia del movimiento positivista (v. POSITIVISMO); y es natural que así fuera, dada la coyuntura de revisión socio-política en que se encontraban los latinoamericanos con sus nuevas nacionalidades independientes. En cuanto al e., encontramos influencias en el citado Bello. Y, a veces, se recurre al espiritualismo de Cousin para combatir las consecuencias éticas del dominante empirismo de Locke y Condillac; el caso más notable se da en Cuba, donde Manuel y José Zacarías del Valle oponen el cousinismo al pensamiento de Varela y de Luz y Caballero.

#### **4.4 El eclecticismo como base del modelo lógico de capital intelectual a proponer**

En general el eclecticismo es un término ampliamente desarrollado en el ámbito filosófico, es adoptado para la presente investigación con el fin de poder dar respaldo al intento por conciliar los distintos aportes expuestos en los modelos de capital intelectual que existen a lo largo del tiempo, logrando así crear un modelo ecléctico que identifique las variables dentro del capital intelectual.

## 5 Concepto y presentación de los modelos más representativos de Capital Intelectual

En éste capítulo se contextualiza acerca de la raíz del término capital intelectual y sus grandiosas implicaciones en el actual mundo empresarial, además se dará a conocer los modelos más representativos que existen para calcular el capital intelectual.

La importancia del conocimiento y del capital intelectual, como un recurso estratégico se conoce desde la antigüedad, donde civilizaciones como la griega o la egipcia presentan las primeras evidencias de codificación del conocimiento en sus bibliotecas nacionales, lo cual era observado como una forma de incrementar su poder regional. Más recientemente, Fue Machlup, en su obra *The production and distribución of knowledge in the United states*, quien primero acuña el término capital intelectual y lo hace para destacar la importancia que tiene el conocimiento general en el desarrollo y crecimiento de los países (Bontis, 2002). Sin embargo, Fue John Kenneth Galbraith quien, en 1969, fue el primero que avanzó sobre cuál podía ser el significado de éste concepto, cuestionándose sobre cuánto valor habría proporcionado el capital intelectual en las últimas décadas (Bontis, 2002; Edvinsson y Sullivan, 1996). Por otro lado, (Drucker, 1993) destaca la importancia de la llegada de un nuevo tipo de sociedad, denominada por los activos de conocimiento y con un entorno donde se compite por la distribución del capital intelectual.

No obstante no es sino hasta mediados de los años noventa cuando se intenta llegar a una definición estandarizada del concepto capital intelectual (Edvinsson, 1997; Edvinsson y Malone, 1999). Así, es a partir de estas fechas cuando surge la inquietud por hacer frente a este reto, si

bien aún no existe una definición ampliamente aceptada sobre el término (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1998; Edvinsson y Malone, 1999; Sánchez, Chaminade y Olea, 2000) por lo que para los estudiosos del tema representa un desafío establecer, utilizando las teorías existentes, un marco que permita desarrollar de forma más rigurosa la conceptualización de éste tipo de activos (Bontis 1998). Así, el concepto de capital intelectual es extremadamente flexible y sobre él se han aportado múltiples definiciones, las cuales no difieren en su contenido intrínseco pero lo delimitan de manera distinta, las cuales en ocasiones sólo presentan pequeñas variaciones frente a las ya existentes (Bontis et al; 1999). Dada la gran proliferación de definiciones acerca del capital intelectual en el presente trabajo se contemplan todas a las que haya lugar para apreciar y analizar.

El capital intelectual en los últimos años es un tema de interés creciente para las organizaciones, especialmente las que basan sus beneficios en la innovación y en los servicios intensivos en conocimiento (Edvinsson y Sullivan, 1996). En éste sentido, Bontis (1998) afirma que el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos, y finalmente valorado por prácticamente nadie, por lo que se abre un campo de análisis para quienes se encargan de dirigir las organizaciones actuales y futuras. El concepto de capital intelectual ha sido utilizado en la literatura académica desde hace muchos años; sin embargo no es sino hasta épocas recientes, cuando un grupo selecto de empresas, entre las cuales se encuentran, Skandia, Dow chemical y el Canadian Imperial Bank, lo generalizan para hacer referencia a todos los activos intangibles. De esta manera, se percatan de que las herramientas contables resultan insuficientes por si solas para registrar el valor de sus intangibles, aun cuando naturalmente son de gran valía para ellas, desde entonces se empieza a popularizar el término

capital intelectual y se empiezan a elaborar herramientas que permitan medir su valor (Bontis, Dragonetti, Jacobsen y Ross, 1999).

## **5.1 Concepto de Capital Intelectual**

El impulso de los estudios sobre el CI, data de la segunda mitad del siglo XX. Galbraith (1969) acuñó el término “Capital Intelectual” para explicar el desajuste entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable. Sugirió que el CI significa acción intelectual más que mero conocimiento o intelecto, es decir, el CI se puede considerar como una forma de creación de valor, un activo en su sentido tradicional (Roos et al., 2001, p. 17).

Antes de abordar la definición del concepto de capital intelectual, se debe puntualizar que, siguiendo a Lev (2001), a lo largo de este trabajo se utilizarán indistintamente los términos capital intelectual, activos intangibles y activos de conocimiento. Así, este autor afirma que los tres términos han sido utilizados en la literatura, Si bien en la literatura contable se utiliza preferentemente el de recursos intangibles, en la literatura económica el de activos del conocimiento y dentro de las organizaciones el de capital intelectual.

Se abordan las distintas definiciones que existen sobre éste concepto con la aportada por Edvinsson y Malone (1999), dos de los pioneros en esta materia. Estos autores definen lo que es el capital intelectual a través de la siguiente metáfora (Edvinsson y Malone, 1999:26): “[...] una corporación es como un árbol, Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que es oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y

hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo”. Así, estos autores explican el capital intelectual como una constante gestión de los activos intangibles de la organización, visualizándola como un todo, es decir, no solo desde su parte visible, sino también desde su parte invisible que la proveen de futuros beneficios, la sostiene y la ayuda a perdurar en el tiempo. El así concebido capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización (Edvinsson y Malone, 1999; Edvinsson y Stenfelt, 1999; Pasher, 1999). En esta misma línea, Bradley (1997-a) argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.

Para Edvinsson y Sullivan (1996) y Sullivan (1991, 2001a ) el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.

Análogamente, Stewart (1991) señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa.

En esta misma línea, Lev (2001) considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro, pero que, sin embargo, no tienen un cuerpo físico o financiero.

De forma similar, en el proyecto Intellect en Euroforum se define el capital intelectual como el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros, generan o generarán valor en el futuro para la misma (Euroforum 1998).

Por su parte, Unión Fenosa (1999) lo define como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo considera que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual.

Para Stewart (1998), otro de los precursores en este campo, el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. De forma similar, Dierickx y Cool (1989) afirman que el capital intelectual es simplemente el stock de conocimiento de la empresa. En esta misma línea, Malhotra (2000) sostiene que en el contexto de los recursos de conocimiento, éste representa al colectivo de los activos intangibles que pueden ser identificados y medidos. Así, la interpretación que este autor tiene sobre el conocimiento difiere del concepto que tradicionalmente se tiene sobre éste, es decir, de conocimiento como saber y aprender. De este modo, para Malhotra (2000) el conocimiento hace referencia a como la empresa, ayudada por la tecnología y los procesos organizativos, adquiere, usa o comparte conocimiento. Sin embargo, la noción de activos de conocimiento capital intelectual va más allá y hace alusión a los aspectos identificables de la

organización que, aunque son intangibles, se considera que pueden añadir valor a ésta. De hecho, como ejemplo de estos activos de conocimiento se pueden citar los modelos de conocimiento compartido o las capacidades de servicio que la empresa posee (Malhotra, 2000).

De esta manera, el capital intelectual, que se encuentra formado por los conocimientos, las habilidades, la experiencia, los sistemas de información, la propiedad intelectual, las estructuras organizativas, etc. Robinson y Kleiner, (1996) se puede aprovechar para crear riqueza. No obstante, en muchas ocasiones estos recursos son difíciles de identificar y aún más de distribuir eficazmente (Stewart, 1998). En ésta misma línea, Wallman (1995), en Edvinsson y Malone [1999]), afirma que el capital intelectual incluye no solo el potencial del cerebro humano, sino también las marcas de fábrica, los nombres de los productos incluso las inversiones que la empresa realizó en el pasado y que, aunque contablemente no se hayan revalorizado, el mercado si lo ha hecho. Es decir, incluye dentro de este concepto todos aquellos activos que tienen valor para la empresa y que en la actualidad se encuentran valorados a cero por ésta. Por tanto, el capital intelectual está conformado por todos los recursos intangibles (Edvinsson y Malone, 1999; Roos y Roos, 1997) y por sus interconexiones (Bontis 1998; Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson 2001), considerando como recursos a todos aquellos factores que contribuyen a la generación de valor para la empresa y que se encuentran de forma más o menos directa, bajo el control de ésta (Bontis et al 1999)

Por su parte, Roos, Bainbridge y Jacobsen, (2001) sugieren que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Así, estos autores subrayan, al igual que lo hicieron Stewart (1991) y Lev (2001), la naturaleza

intangibles del capital intelectual, indican que éste es cualquier cosa que pueda crear valor pero que no puede tocarse con las manos. Partiendo de esta noción, y de igual manera de Brooking (1997a), Daley (2001), Harvey y Lusch (1999), Lev (2001), Nevado Peña y López Ruiz (2002a, 2002b), Ordoñez de Pablos (1999, 2003) Pasher (1999), Petrash (1996) y Sveiby (2000), Roos *et al.*, (2001), señalan que el valor de éste capital viene dado por la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable de la misma. Es decir, la existencia del capital intelectual es lo que justifica el *gap* existente entre el valor de mercado de las empresas y su valor contable (Bontis *et al.*, 1999; Edvinsson y Sullivan, 1996). Sin embargo, Rodov y Leliaert (2002) señalan que, si bien la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable es un *indicador* que puede resultar adecuado para explicar la importancia del valor de los activos intangibles, no debe ser considerada exactamente igual de dichos activos, para realizar esta afirmación los autores se basan en que las dos magnitudes que se están comparando, valor de mercado y valor contable, tienen dimensiones temporales diferentes. Así, mientras el valor contable incluye el coste histórico de los activos de la organización, en el valor de mercado se recogen las reflexiones que accionistas poseen sobre las futuras ganancias y potencial de crecimiento de la empresa.

Por su parte, Edvinsson y Malone (1999) recogen en su obra la opinión de H. Thomas Jonson, profesor de la Universidad de Portland, acerca de éste concepto. Así, este profesor afirma que “El capital intelectual se esconde dentro del concepto contable tradicional llamado fondo de comercio” (Edvinsson y Malone), 1999; 18). Sin embargo, para Edvinsson y Malone (1999) la diferencia consiste en que el fondo de comercio hace énfasis en activos poco usuales pero reales,

como pueden ser las marcas de fábrica, mientras que el capital intelectual busca activos todavía menos tangibles, como por ejemplo, la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse.

Otra definición acerca de éste concepto es la recogida por Brooking (1997b), quién señala que el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcional a la empresa, siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual. En ésta misma línea, Nevado Peña y López Ruiz (2002a; 25) afirman que este tipo de capital “es el conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional y que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros”. De forma similar, Wiig (1997) define el capital intelectual como aquellos recursos que son creados a partir de actividades intelectuales y que van desde la adquisición de nuevo conocimiento o los inventos a las relaciones con los clientes. Además, el autor afirma que su gestión tiene como objetivo renovar y maximizar el valor de los activos intelectuales de la empresa.

Por otro lado, Bontis (1998), para definir el concepto de capital intelectual, comienza diferenciando lo que es información de conocimiento. Así, afirma que mientras que la información es la materia prima, el conocimiento puede ser ya considerado como el producto finalizado. De este modo, los directivos reciben como *input* la información y, tras su análisis,

obtienen como *output* el conocimiento. Tras esta declaración, el autor concluye afirmando que el capital intelectual es la búsqueda del uso eficaz del conocimiento como opuesto a la información.

Para comprender mejor el significado de lo que es el capital intelectual Bradley (1997b) afirma que deben cambiar los estereotipos que se tienen de las empresas, para ello, este autor parte del ejemplo de una empresa dedicada a la fabricación y venta de chocolate. En ella, mediante la transformación de una determinada materia prima en la que intervienen máquinas y personas, se obtiene el producto final que, como es lógico pensar, tiene un valor superior a la suma de sus componentes. Además, el producto debe ser envasado, almacenado y transportado hacia los puntos de venta y, por supuesto, en cada una de estas fases nuevamente se añade valor, aún a sabiendas de que durante el transcurso de todas estas etapas el producto puede haber perdido parte de sus cualidades alimenticias. De este modo, el estereotipo que se tiene de todo este proceso es que es rígido, es decir, que siempre deben seguirse las mismas pautas y secuencias y que, por tanto dirigir estos procesos consiste únicamente en garantizar que dichas pautas y secuencias se desarrollan correctamente. Sin embargo, una aproximación alternativa a este proceso es aquella en la que cada paso no se ve como una secuencia rígida de acciones, sino que, por el contrario, se observa como la aplicación de unas determinadas ideas o fórmulas que permiten transformar un producto en otro con mayor valor y donde ésta diferencia es consecuencia del capital intelectual que, en este caso concreto, ha tomado la forma de tecnología. Además, se debe mencionar que, para el autor, la unidad de producción no tiene por qué estar situada siempre, como es el caso del ejemplo anterior, a nivel de fábricas, sino que, de forma alternativa, puede encontrarse perfectamente a nivel individual, de empresas, de industrias y por supuesto de países.

Bradley (1997b) se acerca al concepto de capital intelectual a través de una metáfora, De este modo, el autor plantea la organización como una gran cocina, donde existen diversas materias primas, como harina, verduras, etc. Procedentes de diferentes lugares del mundo. También se encuentra dotada de maquinaria y utensilios, como hornos, batidoras, etc., los cuales también pueden tener un origen diverso y que, al igual que ocurría con la materia prima, tienen dentro de sí parte del conocimiento de quien los cultivó o diseñó y construyó. Además, en la cocina también está presente el factor humano, en este caso el cocinero, que también puede proceder de cualquier región del mundo. Sin embargo, todo este conjunto de elementos por sí solo no es suficiente, puesto que se necesita el libro de cocina, o sea, aquel elemento que recoge el conocimiento, es decir, la forma en que los platos serán preparados y las cantidades que son necesarias para su correcta elaboración. Así, el libro de recetas permite que el cocinero que se encuentra en su cocina con múltiples ingredientes que combinar para realizar un plato pueda elaborarlo de forma sencilla y sin tener que recurrir a múltiples pruebas. Además, es de destacar que, aunque llegar a diseñar estas recetas puede resultar costoso, una vez que se consiguen pueden ser utilizadas de forma indefinida sin coste alguno. En resumen, para este autor el capital intelectual es la habilidad para combinar INPUTS físicos, con relativamente bajo valor intrínseco, de forma que esta mezcla tenga un alto valor potencial. Además, una de las grandes ventajas que para él posee el capital intelectual consiste en que una vez que éste es manejado, el número de ideas que se pueden producir no tiene techo y, además, cada una de ellas puede conducir a incrementar el valor de la empresa.

Una matización importante a las definiciones anteriormente expuestas es la que ofrecen Petty y Guthrie (2000), quienes, tras afirmar que el capital intelectual está formado por una parte

estructural, compuesta por *software*, redes de distribución, etc. y una parte humana que incluye los recursos humanos que pertenecen a la organización y los externos, dentro de los cuales se hallan los proveedores y clientes, sostienen que el concepto de capital intelectual, aunque en muchas ocasiones se confunde con él, es diferente al de activo intangible. Así, consideran que existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual, como ejemplos de éstos, citan la reputación de las empresas o la fidelidad de los clientes, las cuales, aunque son consecuencia de la gestión del capital intelectual de la empresa, según estos autores, no pueden ser considerados como capital intelectual *per se*. No obstante otros autores como Edvinsson y Malone (1999), Sveiby (2000), Roos *et al*, (2001), si incluyen activos de la naturaleza de los anteriormente mencionados como parte del capital intelectual.

Nevado y López (2002) recogen todos los elementos en una sola definición: “*Aquel elemento que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa*” .Estos dos autores argumentan que existen activos intangibles visibles como son las concesiones, derechos de propiedad industrial, derechos de propiedad intelectual, aplicaciones informáticas, franquicias y el GoodWill y activos intangibles ocultos, o también llamado capital intelectual, que es el capital humano y el capital estructural. El calificativo oculto es porque no figuran en las cuentas anuales y no existe legislación sobre los mismos. (Nevado & López, 2002, p. 23).

Los Activos intangibles (Ordoñez de Pablos, 2003, p 480) son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y está localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y la cultura organizativa.

Asimismo no existe una definición única y aceptada de lo que se entiende por Capital Intelectual, al tratarse de un concepto reciente aún no existe una generalización.

Para Sveiby (1.997) el Capital Intelectual ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, porque el Capital Intelectual no se incluye en las cuentas financieras. Considera que las organizaciones dirigen sus esfuerzos en dos direcciones: hacia dentro de la compañía construyendo la estructura interna y hacia fuera trabajando con los clientes. El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la organización, los clientes y las personas, de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible.

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. El término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Stewart (1997) define el Capital Intelectual como conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es

difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.

Bontis (1998) considera que este capital hace parte de la estrategia de administración del conocimiento. Y lo define como “Relación de causalidad entre Capital Humano, Capital Relacional y Organizativo”.

Lev (2001) considera que los recursos intangibles son aquellos que pueden generar valor en el futuro, pero que, sin embargo, no tienen cuerpo físico o financiero, y considera que el Capital Intelectual “representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos”.

Roos et al. (2001) sugieren que el Capital Intelectual de una organización “es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo”. Para ellos, este es cualquier cosa que pueda crear valor pero que no pueda tocarse.

Edvinsson (2003) define el capital intelectual como *“la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado”*. Explica este concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora: Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible: el tronco, las ramas y las hojas (Estados financieros, organigramas, folletos) y una parte que está oculta: las raíces. Si solamente el dueño del árbol se preocupa en buscar fruta madura para cosechar, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe

dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas (El capital Intelectual). Esto es válido para las empresas: si se ignoran los valores ocultos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Bueno (2.005) hace la siguiente propuesta integradora del concepto: “Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización”.

Gregori y Volpato definen el capital intelectual como la evaluación de la empleabilidad y la competitividad según el nivel de capacitación de un individuo. (Gore, Vogel, Soler y Cárdenas, 2006, p88).

Botero (2007) lo define como un activo identificable de naturaleza no monetaria y sin sustancia física, que la organización requiere como materia prima fundamental para la producción o suministro de bienes o servicios; se materializa en el conocimiento de todo tipo que poseen sus integrantes.

El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una empresa. El consenso de la mayoría de los autores que han trabajado el

tema Bontis (1996, 1998), Roos y Dragonetti (2001), Stewart (1991, 1994, 1997), Sveiby (1997), Edvinsson y Malone (1997), Saint-Onge (1996), Sullivan y Edvinsson (1996).

Se encuentran distintas connotaciones de activo intangible. A continuación se muestran algunas definiciones según distintas disposiciones y normativas.

□ El Organismo Internacional de Normas Contables (IASB) considera los activos intangibles como activos no monetarios, sin sustancia física, que son identificables y están controlados por la empresa como resultado de acontecimientos pasados, debiendo contribuir a la obtención de beneficios futuros. (Nevado y López, 2002, p. 5).

□ La Accounting Standard Board (ASB), organismo privado que establece normas de contabilidad en el Reino Unido, los define como activos fijos no financieros, que no tienen sustancia física, pero que son identificables y controlables por la entidad a través de la custodia o los derechos legales. (Nevado y López, 2002, p. 8)

□ En los PGCA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en EE.UU) se considera que los activos intangibles son similares a los activos fijos excepto que no tienen esencia física. Como ejemplos se citan los derechos de autor, las patentes, las franquicias, las marcas registradas. (Nevado & López, 2002, p. 10).

En el Cuadro 10. Se presentan a manera de síntesis las principales conceptualizaciones de Capital Intelectual.

Cuadro 10. Definiciones de Capital Intelectual.

AUTOR	DEFINICIÓN
GALBRAITH (1969)	SUGIRIÓ QUE EL CI SIGNIFICA ACCIÓN INTELLECTUAL MÁS QUE MERO CONOCIMIENTO O INTELLECTO
DIERICKX Y COOL(1989)	AFIRMAN QUE EL CAPITAL INTELLECTUAL ES SIMPLEMENTE EL STOCK DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.
STEWART (1991)	SEÑALA QUE LA NATURALEZA INTANGIBLE DEL CAPITAL INTELLECTUAL, INDICAN QUE ÉSTE ES CUALQUIER COSA QUE PUEDA CREAR VALOR PERO QUE NO PUEDE TOCARSE CON LAS MANOS.
WALLMAN (1995), EN EDVINSSON Y MALONE [1999]	AFIRMA QUE EL CAPITAL INTELLECTUAL INCLUYE NO SOLO EL POTENCIAL DEL CEREBRO HUMANO, SINO TAMBIÉN LAS MARCAS DE FÁBRICA, LOS NOMBRES DE LOS PRODUCTOS INCLUSO LAS INVERSIONES QUE LA EMPRESA REALIZÓ EN EL PASADO Y QUE, AUNQUE CONTABLEMENTE NO SE HAYAN REVALORIZADO, EL MERCADO SI LO HA HECHO.
EDVINSSON Y SULLIVAN (1996)	EL CAPITAL INTELLECTUAL ES AQUEL CONOCIMIENTO QUE PUEDE SER CONVERTIDO EN BENEFICIO EN EL FUTURO Y QUE SE ENCUENTRA FORMADO POR RECURSOS TALES COMO LAS IDEAS, LOS INVENTOS, LAS TECNOLOGÍAS, LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS, LOS DISEÑOS Y LOS PROCESOS.
ROBINSON Y KLEINER, (1996)	EL CAPITAL INTELLECTUAL SE PUEDE APROVECHAR PARA CREAR RIQUEZA.
SVEIBY (1.997)	EL CAPITAL INTELLECTUAL AYUDA A EXPLICAR LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR DE MERCADO Y EL VALOR EN LIBROS DE LA EMPRESA, PORQUE EL CAPITAL INTELLECTUALNO SE INCLUYE EN LAS CUENTAS FINANCIERAS.
BROOKING (1997)	EL CAPITAL INTELLECTUAL NO ES NADA NUEVO, SINO QUE HA ESTADOPRESENTE DESDE EL MOMENTO EN QUE EL PRIMER VENDEDOR ESTABLECIÓ UNA BUENARELACIÓN CON UN CLIENTE. EL TÉRMINO CAPITAL INTELLECTUAL HACE REFERENCIA A LACOMBINACIÓN DE ACTIVOS INMATERIALES QUE PERMITEN FUNCIONAR A LA EMPRESA.
STEWART (1997)	DEFINE EL CAPITAL INTELLECTUAL COMO CONOCIMIENTO, INFORMACIÓN, PROPIEDAD INTELLECTUAL, EXPERIENCIA, QUE PUEDE UTILIZARSE PARA CREAR VALOR. ES FUERZACEREBRAL COLECTIVA. ES DIFÍCIL DE IDENTIFICAR Y AÚN MÁS DE DISTRIBUIR EFICAZMENTE. PEROQUIEN LO ENCUENTRA Y LO EXPLOTA, TRIUNFA.
ROOS Y ROOS, (1997)	EL CAPITAL INTELLECTUAL ESTÁ CONFORMADO POR TODOS LOS RECURSOS INTANGIBLES Y POR SUS INTERCONEXIONES.
BRADLEY (1997 )	ARGUMENTA QUE EL CAPITAL INTELLECTUAL CONSISTE EN LA CAPACIDAD PARA TRANSFORMAR EL CONOCIMIENTO Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN RECURSOS QUE CREAN RIQUEZA TANTO EN LAS EMPRESAS COMO EN LOS PAÍSES. AFIRMA QUE DEBEN CAMBIAR LOS ESTEREOTIPOS QUE SE TIENEN DE LAS EMPRESAS
WIIG (1997)	DEFINE EL CAPITAL INTELLECTUAL COMO AQUELLOS RECURSOS QUE SON CREADOS A PARTIR DE ACTIVIDADES INTELLECTUALES Y QUE VAN DESDE LA ADQUISICIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO O LOS INVENTOS A

	LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES. ADEMÁS, EL AUTOR AFIRMA QUE SU GESTIÓN TIENE COMO OBJETIVO RENOVAR Y MAXIMIZAR EL VALOR DE LOS ACTIVOS INTELECTUALES DE LA EMPRESA.
<b>EDVINSSON Y MALONE (1998:15)</b>	COMPRENEN EL CAPITAL INTELECTUAL COMO UN CONJUNTO QUE INVOLUCRA RELACIONES CON LOS CLIENTES Y LOS SOCIOS, LOS ESFUERZOS INNOVADORES, LA INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA Y EL CONOCIMIENTO Y LAS DESTREZAS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.
<b>STEWART (1998)</b>	OTRO DE LOS PRECURSORES EN ESTE CAMPO, EL CAPITAL INTELECTUAL ES LA SUMA DE TODOS LOS CONOCIMIENTOS QUE POSEEN LOS EMPLEADOS Y QUE OTORGAN A LA EMPRESA VENTAJA COMPETITIVA.
<b>BONTIS (1998)</b>	PARA DEFINIR EL CONCEPTO DE CAPITAL INTELECTUAL, COMIENZA DIFERENCIANDO LO QUE ES INFORMACIÓN DE CONOCIMIENTO. CONSIDERA QUE ESTE CAPITAL HACE PARTE DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Y LO DEFINE COMO "RELACIÓN DE CAUSALIDAD ENTRE CAPITAL HUMANO, CAPITAL RELACIONAL Y ORGANIZATIVO". EL CAPITAL INTELECTUAL ES LA BÚSQUEDA DEL USO EFICAZ DEL CONOCIMIENTO.
<b>EUROFORUM (1998).</b>	PROYECTO INTELLECT EN EUROFORUM SE DEFINE EL CAPITAL INTELECTUAL COMO EL CONJUNTO DE ACTIVOS DE UNA EMPRESA QUE, PESE A NO ESTAR REFLEJADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS, GENERAN O GENERARÁN VALOR EN EL FUTURO PARA LA MISMA.
<b>(EDVINSSON Y MALONE, 1999:26):</b>	"[...] UNA CORPORACIÓN ES COMO UN ÁRBOL, HAY UNA PARTE QUE ES VISIBLE, LAS HOJAS, RAMAS Y FRUTOS, Y OTRA QUE ES OCULTA, LAS RAÍCES. SI SOLAMENTE NOS PREOCUPAMOS POR RECOGER LAS FRUTAS Y TENER LAS RAMAS Y HOJAS EN BUEN ESTADO, OLVIDANDO LAS RAÍCES, EL ÁRBOL PUEDE MORIR. PARA QUE EL ÁRBOL CREZCA Y CONTINÚE DANDO FRUTOS, LAS RAÍCES DEBEN ESTAR SANAS Y NUTRIDAS. ESTO TAMBIÉN ES VÁLIDO PARA LAS EMPRESAS: SI SÓLO NOS PREOCUPAMOS DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS E IGNORAMOS LOS VALORES OCULTOS, LA EMPRESA NO SOBREVIVIRÁ EN EL LARGO PLAZO".
<b>EDVINSSON Y MALONE, (1999)</b>	EL CAPITAL INTELECTUAL ESTÁ CONFORMADO POR TODOS LOS RECURSOS INTANGIBLES.
<b>(BONTIS ET AL., 1999)</b>	CONSIDERANDO COMO RECURSOS A TODOS AQUELLOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA GENERACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA Y QUE SE ENCUENTRAN DE FORMA MÁS O MENOS DIRECTA, BAJO EL CONTROL DE ÉSTA.
<b>UNIÓN FENOSA (1999)</b>	LO DEFINE COMO EL CONJUNTO DE ELEMENTOS INTANGIBLES QUE POTENCIAN SUSTANCIALMENTE LA CAPACIDAD QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN PARA GENERAR BENEFICIOS EN EL PRESENTE Y, LO QUE ES MÁS IMPORTANTE, EN EL FUTURO.
<b>H. THOMAS JONSON (1999)</b>	EL CAPITAL INTELECTUAL SE ESCONDE DENTRO DEL CONCEPTO CONTABLE TRADICIONAL LLAMADO FONDO DE COMERCIO.
<b>(EDVINSSON Y MALONE), 1999; 18).</b>	LA DIFERENCIA CONSISTE EN QUE EL FONDO DE COMERCIO HACE ÉNFASIS EN ACTIVOS POCO USUALES PERO REALES, COMO PUEDEN SER LAS MARCAS DE FÁBRICA, MIENTRAS QUE EL CAPITAL INTELECTUAL BUSCA ACTIVOS TODAVÍA MENOS TANGIBLES, COMO POR EJEMPLO, LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA APRENDER Y ADAPTARSE.
<b>MALHOTRA (2000)</b>	SOSTIENE QUE EN EL CONTEXTO DE LOS RECURSOS DE CONOCIMIENTO, ÉSTE REPRESENTA AL COLECTIVO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES QUE PUEDEN SER IDENTIFICADOS Y MEDIDOS.
<b>PETTY Y GUTHRIE (2000)</b>	QUIENES AFIRMAN QUE EL CAPITAL INTELECTUAL ES DIFERENTE AL DE ACTIVO INTANGIBLE. ASÍ, CONSIDERAN QUE EXISTEN ACTIVOS INTANGIBLES QUE NO PUEDEN FORMAR PARTE DEL CAPITAL INTELECTUAL, COMO EJEMPLOS DE ÉSTOS, CITAN LA REPUTACIÓN DE LAS EMPRESAS O LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES, LAS CUALES, AUNQUE SON CONSECUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA EMPRESA, SEGÚN ESTOS AUTORES, NO PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO CAPITAL INTELECTUAL <i>PER SE</i> .

ROOS ET AL., (2001, P. 17).	EL CI SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA FORMA DE CREACIÓN DE VALOR, UN ACTIVO EN SU SENTIDO TRADICIONAL.
ROOS ET AL. (2001)	SUGIEREN QUE EL CAPITAL INTELECTUAL DE UNA ORGANIZACIÓN "ES LA SUMA DEL CONOCIMIENTO DE SUS MIEMBROS Y DE LA INTERPRETACIÓN PRACTICA DEL MISMO". PARA ELLOS, ESTE ES CUALQUIER COSA QUE PUEDA CREAR VALOR PERO QUE NO PUEDA TOCARSE.
LEV (2001)	CONSIDERA QUE LOS RECURSOS INTANGIBLES SON AQUELLOS QUE PUEDEN GENERAR VALOR EN EL FUTURO, PERO QUE, SIN EMBARGO, NO TIENEN UN CUERPO FÍSICO O FINANCIERO.
ROOS, BAINBRIDGE Y JACOBSEN, (2001)	SUGIEREN QUE EL CAPITAL INTELECTUAL DE UNA EMPRESA ES LA SUMA DEL CONOCIMIENTO DE SUS MIEMBROS Y DE LA INTERPRETACIÓN PRÁCTICA DEL MISMO.
BROOKING (1997A), DALEY (2001), HARVEY Y LUSCH (1999), LEV (2001), NEVADO PEÑA Y LÓPEZ RUIZ (2002A, 2002B), ORDOÑEZ DE PABLOS (1999, 2003) PASHER (1999), PETRASH (1996) Y SVEIBY (2000), ROOS ET AL., (2001),	SEÑALAN QUE EL VALOR DE ÉSTE CAPITAL VIENE DADO POR LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR DE MERCADO DE LA EMPRESA Y EL VALOR CONTABLE DE LA MISMA.
RODOV Y LELIAERT (2002)	SEÑALAN QUE, SI BIEN LA DIFERENCIA ENTRE EL VALOR DE MERCADO Y EL VALOR CONTABLE ES UN <i>INDICADOR</i> QUE PUEDE RESULTAR ADECUADO PARA EXPLICAR LA IMPORTANCIA DEL VALOR DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES, NO DEBE SER CONSIDERADA EXACTAMENTE IGUAL DE DICHS ACTIVOS.
NEVADO PEÑA Y LÓPEZ RUIZ (2002A; 25)	AFIRMAN QUE ESTE TIPO DE CAPITAL "[...] ES EL CONJUNTO DE ACTIVOS DE LA EMPRESA QUE, AUNQUE NO ESTÉN REFLEJADOS EN LOS ESTADOS CONTABLES, GENERAN O GENERARÁN VALOR PARA LA MISMA EN EL FUTURO, COMO CONSECUENCIA DE ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CAPITAL HUMANO Y CON OTROS ESTRUCTURALES COMO LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES, LA CALIDAD DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS, EL CAPITAL CULTURAL Y COMUNICACIONAL Y QUE PERMITEN A UNA EMPRESA APROVECHAR MEJOR LAS OPORTUNIDADES QUE OTRAS, DANDO LUGAR A LA GENERACIÓN DE BENEFICIOS FUTUROS".
NEVADO Y LÓPEZ (2002)	RECOGEN TODOS LOS ELEMENTOS EN UNA SOLA DEFINICIÓN: "AQUEL ELEMENTO QUE TIENE UNA NATURALEZA INMATERIAL (NORMALMENTE SIN SUSTANCIA FÍSICA) Y POSEE CAPACIDAD PARA GENERAR BENEFICIOS ECONÓMICOS FUTUROS QUE PUEDEN SER CONTROLADOS POR LA EMPRESA".
(ORDOÑEZ DE PABLOS, 2003, P 480)	LOS ACTIVOS INTANGIBLES SON AQUELLOS QUE POSEEN VALOR SIN TENER DIMENSIONES FÍSICAS Y ESTÁ LOCALIZADOS EN LAS PERSONAS (EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES) O BIEN SE OBTIENEN A PARTIR DE PROCESOS, SISTEMAS Y LA CULTURA ORGANIZATIVA.
EDVINSSON (2003)	DEFINE EL CAPITAL INTELECTUAL COMO "LA POSESIÓN DE CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA APLICADA, TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL, RELACIONES CON CLIENTES Y DESTREZAS PROFESIONALES QUE DAN A LA EMPRESA UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO".
BUENO (2.005)	HACE LA SIGUIENTE PROPUESTA INTEGRADORA DEL CONCEPTO: "ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO QUE CREA VALOR O RIQUEZA COGNITIVA POSÉIDA POR UNA ORGANIZACIÓN, COMPUESTA POR UN CONJUNTO DE ACTIVOS INTANGIBLES (INTELECTUALES) O RECURSOS Y CAPACIDADES BASADOS EN CONOCIMIENTO, QUE CUANDO SE PONEN EN ACCIÓN, SEGÚN DETERMINADA ESTRATEGIA, EN COMBINACIÓN CON EL CAPITAL FÍSICO O TANGIBLE, ES CAPAZ DE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS Y DE GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS O COMPETENCIAS ESSENCIALES EN EL MERCADO PARA LA ORGANIZACIÓN".
GREGORI Y VOLPATO (GORE, VOGEL, SOLER Y CÁRDENAS, 2006, P88).	DEFINEN EL CAPITAL INTELECTUAL COMO LA EVALUACIÓN DE LA EMPLEABILIDAD Y LA COMPETITIVIDAD SEGÚN EL NIVEL DE CAPACITACIÓN DE UN INDIVIDUO.
BOTERO (2007)	LO DEFINE COMO UN ACTIVO IDENTIFICABLE DE NATURALEZA NO MONETARIA Y SIN SUSTANCIA FÍSICA, QUE LA ORGANIZACIÓN REQUIERE COMO MATERIA PRIMA FUNDAMENTAL PARA LA PRODUCCIÓN O SUMINISTRO DE BIENES O SERVICIOS; SE MATERIALIZA EN

	EL CONOCIMIENTO DE TODO TIPO QUE POSEEN SUS INTEGRANTES.
<b>BONTIS (1996, 1998), ROOS Y DRAGONETTI (2001), STEWART (1991, 1994, 1997), SVEIBY (1997), EDVINSSON Y MALONE (1997), SAINT-ONGE (1996), SULLIVAN Y EDVINSSON (1996).</b>	EL CAPITAL INTELECTUAL ESTÁ COMPUESTO POR EL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y REPRESENTA LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE UNA EMPRESA. EL CONSENSO DE LA MAYORÍA DE LOS AUTORES QUE HAN TRABAJADO EL TEMA.
<b>EUROFORUM (1998)</b>	EL CAPITAL INTELECTUAL FUE DEFINIDO EN EL EUROFORUM 1998 COMO: "EL CONJUNTO DE ACTIVOS INTANGIBLES DE UNA ORGANIZACIÓN, QUE, PESE A NO ESTAR REFLEJADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS TRADICIONALES, EN LA ACTUALIDAD GENERAN VALOR O TIENEN POTENCIAL DE GENERARLO EN EL FUTURO" <sup>5</sup> , CUESTIÓN QUE SEÑALA SU POTENCIAL EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS PARA MAXIMIZAR LA SINERGIA DE RECURSOS EN EL DESARROLLO DE OBJETOS SOCIALES DIVERSOS, ÉSTE SE COMPONE DE CAPITAL HUMANO, CAPITAL ESTRUCTURAL O INTERNO Y CAPITAL RELACIONAL O EXTERNO.
<b>MONTILLA BLANCO (2004)</b>	CAPITAL INTELECTUAL: CONJUNTO DE SISTEMAS/PROCESOS CONFORMADOS POR EL CAPITAL HUMANO, CAPITAL ESTRUCTURAL Y CAPITAL RELACIONAL ORIENTADOS A LA PRODUCCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE CONOCIMIENTO EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (MISIÓN/VISIÓN/MERCADO OBJETIVO).

Fuente: Diseño propio

## 5.2 Concepto de Capital Humano

Naturalmente los grandes pasos que ha dado la tecnología en las últimas décadas están cambiando la forma del conocimiento por tanto, las organizaciones que operan en el actual mundo globalizado requieren de un tipo diferente de trabajador, con competencias, actitudes y agilidad intelectual que le permitan un pensamiento crítico y sistémico dentro de un entorno tecnológico (Bontis, 2002), el capital humano es un factor fundamental para la empresa (Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Edvinsson y Malone, 1999; Sveiby 1998, 2000) ya que la carencia de una adecuada dimensión humana condicionará de forma negativa el resto de las actividades que crean valor para aquella (Edvinsson y Malone, 1999).

<sup>5</sup> Encuentro organizado por el fondo social europeo, la dirección general de trabajo y empleo y la consejería de Economía y empleo de Madrid celebrado en San Lorenzo del Escorial en octubre de 1998.

El capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Viedma Marti, 2001) resultando, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998) dicho de otra manera el capital pensante que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la misma.

Se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión del capital intelectual:

- **las competencias:** En forma de conocimientos, capacidades, talento y *Know-How*.
- **La actitud:** Se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas.
- **La agilidad intelectual:** La cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos et al, 2001)

Por su parte, Bontis, Crossan y Hulland (2002) Bueno Campos (2000), Camisón Zornosa, Palacios Marqués y Devece Carañana (2000), Euroforum (1998), Ordoñez de Pablos (2002, 2003) y Petrash (1996, 2001) conciben el capital humano de forma muy similar a lo anteriormente expuesto, considerando que éste se encuentra integrado por el Stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización. Por tanto, parte de éste capital humano es el valor acumulado de las inversiones que las empresas han realizado en la formación de los empleados (Skandia 1996). En esta misma línea, Sveiby (2000)

en su monitor de activos intangibles establece una dimensión a la que denomina *competencias de los trabajadores* y que es definida como la capacidad que tienen los miembros de la organización para actuar ante diferentes situaciones y crear tanto activos materiales como inmateriales.

Además, si bien es cierto que el verdadero poseedor de este tipo de capital no es la empresa, sino los propios trabajadores (Euroforum 1998; Sveiby, 1998, 2000) éste forma parte del valor de la organización y, por lo tanto, debe ser considerado como capital para la empresa y ser incluidos en su balance, en especial si ésta es intensiva en conocimiento y, por tanto, depende fundamentalmente de su personal. Por ello, el capital humano también es definido como aquel conocimiento que pierde la empresa cuando sus empleados la abandonan y que, por tanto, presenta dificultades para ser retenido en ésta (Roos et al, 2001); Sveiby, 1998, 2000, Sullivan 1999, Sullivan 2001b). Por este motivo las organizaciones deben intentar retener a los empleados más valiosos (Roos et al, 2001), es decir, debe compensar de forma adecuada a aquellos trabajadores que sean los portadores del capital intelectual (Sveiby, 2000). Sin embargo, Malhotra (2000) considera que esta circunstancia no es totalmente cierta, ya que hacerlo implicaría reconocer que los trabajadores cuando están en su horario laboral no piensan nunca en otra cosa que no sea la empresa y que cuando se van a sus casas no se llevan ningún problema del trabajo. Además, este autor aporta como otro argumento para su afirmación el hecho de que existe la posibilidad de tele-trabajo, el cual, como su propio nombre indica, permite que el personal de la empresa pueda trabajar fuera de ésta (Huws, 1995; Johnston y Nolan, 2000).

Por su parte, Brooking (1997b) presenta esta dimensión con el nombre de *activos centrados en el individuo* e incluye en ella, entre otros, activos como la pericia colectiva, la capacidad creativa,

la habilidad para resolver problemas y el liderazgo. En la misma línea, Edvinsson y Malone (1999), Nevado Peña y López Ruíz (2002a) y Sullivan (1999) consideran que esta perspectiva se encuentra compuesta por todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos. De forma similar Perez-Bustamante (2000) y Fernández Sánchez, Montes Peón y Vásquez Ordás (1998) definen el capital humano como los conocimientos y habilidades individuales de los miembros de la organización que permiten incrementar su productividad y su contribución a la generación de valor de la organización.

Frente a la preponderancia que esta dimensión posee en los modelos anteriormente mencionados, en el propuesto por Kaplan y Norton (1992), el cuadro de mando integral, ésta no aparece de forma explícita como en los anteriores. De hecho, éstos autores otorgan una prioridad menor al capital humano, pensando que con los indicadores que establecen para los otros bloques de capital intelectual que contempla su modelo ya recogen de forma indirecta la información necesaria sobre el capital humano (Petty y Guthrie, 2000). Así, si se analiza detenidamente el mencionado modelo se aprecia cómo se puede obtener información del capital humano dentro de la que estos autores denominan perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Red de recursos humanos, 2002). De hecho aunque Kaplan y Norton (1997) en esta perspectiva pretenden desarrollar objetivos e indicadores con el fin último de lograr el crecimiento y aprendizaje de la organización, incluyen para ello variables sobre las capacidades de los empleados, es decir, sobre el capital humano. No obstante, como ya se ha mencionado, el capital humano se encuentra subestimado en el cuadro de mando integral (Bontis et al, 1999). En esta línea, autores como Olve, Roy y Wetter (2000) o Maisel (1992) señalan que en dicho modelo no es suficiente el tratamiento que se le otorga al capital humano y, por ello, añaden a las perspectivas originalmente

propuestas por Kaplan y Norton (1992, 1993) una dimensión adicional donde se recoge específicamente *el capital humano*. Así, en desarrollos posteriores del modelo, Becker et al, (2001) y Walker y MacDonald (2001) han llegado a diseñar cuadros de mando estratégicos de recursos humanos.

Para finalizar, es preciso tener en cuenta la matriz que sobre el capital humano realiza Sveiby (1998, 2000). Éste sostiene que no se deben incluir dentro de este bloque a todos los trabajadores de la empresa, sino a aquellos que sean considerados expertos, es decir, los que son especialistas y representan a la élite del personal. Consecuentemente, el resto de la plantilla es decir, aquellos que se dedican a mantener y desarrollar tanto la estructura interna como externa deben situarse en otra categoría diferente de capital intelectual (Bontis 2001)

### **5.3 Concepto de Capital Estructural**

La segunda dimensión del capital intelectual es el capital estructural. Éste tipo de capital ha sido descrito como aquel conocimiento que la organización ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando sus empleados la abandonan (Bontis, Chua y Richardson, 2000; Camisón Zornosa et al, 2000; Petras, 1996, 2001) y que, por este motivo, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997), por tanto, cabe incluir en ésta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis et al, 2000).

Para Edvinsson y Malone (1999) y Roos et al, (2001) el capital estructural se puede descomponer en otras tres dimensiones que ayudan a conformar la parte no pensante del capital intelectual y que se queda en la organización cuando el trabajador no permanece ya en la misma. Estas dimensiones son *el capital organización, el capital renovación y desarrollo y el capital relacional*. No obstante, se debe aclarar que en ciertos modelos algunas de estas divisiones componen una dimensión propia y no son incluidas en el capital estructural. Así, esto ocurre con las dimensiones capital renovación y desarrollo en el modelo Nova (Camisón Zornosa et al, 2000) y con el capital relacional en modelos como el de Brooking (1997b), Intellect (Euroforum, 1998), El monitor de activos intangibles (Sveiby, 1998, 2000, 2001) entre otros.

Comenzando por el capital organizativo es el que incluye el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos que tienen lugar dentro de ella. Así, se entiende que forman parte de este capital los procesos internos, las formas organizativas, los flujos de la información o la propia cultura de la organización. Por otro lado, el capital renovación y desarrollo hace referencia a cualquier aspecto de la organización que pueda generar valor futuro a través de una mejor, la cual, puede quedar plasmada en el capital intelectual o financiero. Por tanto, son indicadores del mismo el porcentaje de negocios procedente de nuevos productos, los cursos de formación, los gastos en renovación o las nuevas patentes registradas (Edvinsson y Malone, 1999; Roos et al, 2001). Por su parte, Sveiby (2000) denomina a esta perspectiva componente interno e integran en ella las patentes, las ideas, las estructuras de funcionamiento, la organización administrativa e informática, entre otros elementos que son propiedad de la organización y que, por tanto, cumplen con la propiedad anteriormente mencionada de permanecer en ésta cuando el empleado se va y que, a su vez,

tienen como una de sus características el que pueden ser creados dentro de la organización o adquiridos en el exterior. En este sentido, la cultura y el ambiente organizativo son considerados también componentes internos (Sveiby, 2000).

De forma similar, en la definición que dentro del modelo Intellect (Euroforum, 1998) se da sobre el capital estructural se menciona que éste incluye el conocimiento sistematizado, explícito e internalizado por la organización, incluyéndose, por tanto, los sistemas de información y gestión, las patentes o la tecnología disponible. A su vez, los autores de este modelo también destacan el hecho de que, al contrario de lo que sucede con el capital humano, este tipo de capital sí es propiedad de la organización (Euroforum, 1998). Por su lado, Kaplan y Norton (1997) recogen esta perspectiva en dos de sus dimensiones, en la de proceso interno (Red de recursos humanos, 2002) y en parte de la perspectiva de formación y crecimiento, ya que, como se mencionó anteriormente, dicha perspectiva contempla también aspectos relacionados con el capital humano. En la primera de ellas se identifican aquellos procesos críticos en los que la empresa debe ser excelente. En este análisis, por su naturaleza, resulta interesante incluir los recursos y capacidades que la empresa necesita mejorar. Así, algunos indicadores relacionados con esta perspectiva pueden ser el tiempo de fabricación, el número de productos defectuosos, los kilogramos de desperdicios generados o el número de quejas de los clientes. En la segunda de las perspectivas, que como ya se ha citado sólo será considerado en parte, no se incluirán todos los indicadores propuestos por los autores, puesto que hay que excluir los que anteriormente se relacionaron con el capital humano. De este modo, En esta perspectiva se intenta establecer indicadores que permitan determinar si la organización puede asegurar su capacidad de renovación a largo plazo y, por tanto, su supervivencia.

También Brooking (1997b) sitúa este tipo de activos en dos dimensiones concretamente en la de *activos de propiedad intelectual* y en la de los *activos de infraestructura*. Así los primeros se derivan de la protección legal que la organización ejerce sobre aquellos activos que tienen un valor especial para la misma, entre los que se encuentran el *Know-how*, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes, los derechos de diseño y marcas de fábrica y servicios. En cuanto a los activos de infraestructura, estos hacen referencia a aquellos activos que aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización y al contexto en el que los empleados se desenvuelven, como es el caso de las tecnologías y los procesos que hacen visible el funcionamiento de la organización, la cultura corporativa, los métodos para el cálculo de riesgos o las bases de datos de información.

#### **5.4 Concepto de Capital Relacional**

El capital relacional se entiende sobre la consideración de que las organizaciones no son sistemas aislados, sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones de este tipo que aportan valor a la organización son las que deben ser consideradas *capital relacional*. Por tanto, este capital incluye el valor que generan las relaciones de la empresa, no solo con clientes, proveedores y accionistas, sino con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Bontis, 1996; Ordoñez de Pablos, 2003; Stewart, 1998; Roos et al, 2001). Es decir, es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización (Bontis 1998, 1999). Visto desde otra perspectiva, el capital relacional es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996, 2001). De este modo, algunos indicadores que muestran el desarrollo de este capital dentro

de la organización son, por ejemplo, el índice de repetición de compra de los clientes, la cuota de mercado, el número de alianzas establecidas con otras organizaciones.

Por su lado, Sveiby (1989, 2000, 2001) denomina a esta dimensión componente externo (Gilbert, Leibold y Voelpe, 2001) e incluye en ella las relaciones con los clientes y proveedores, los nombres de los productos, las marcas registradas, la reputación o la imagen. De este modo, algunos de estos elementos pueden ser protegidos legalmente, mientras que en otros, dicha protección resulta más complicada. Además la inversión en muchos de estos activos genera unos beneficios inciertos; por ejemplo, resulta difícil anticipar los efectos que se derivan de invertir en potenciar la imagen de la organización (Sveiby, 1999). En esta misma línea, Kaplan y Norton (1997) denominan en su modelo a este capital *perspectiva del cliente* (Red de recursos humanos, 2002) y en ella se analizan cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué éste paga por ello. Por tanto, lo que pretenden es identificar y medir de forma explícita, para de este modo poder gestionar mejor, las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. No obstante, si bien en su modelo estos autores limitan explícitamente esta perspectiva externa o relacional a los clientes (Bontis et al, 1999), ésta se puede extender a los proveedores y, en general, a todas las relaciones que posea la organización con su entorno (Olive et al, 2000). De forma similar, Edvinsson (1997) y Edvinsson y Malone (1999) consideran que esta dimensión está integrada, principalmente, por el valor generado por las relaciones de la organización con sus clientes. Por su parte, Brooking (1997b) denomina a esta dimensión *activos de mercado* y la define como aquellos recursos que otorgan a la empresa ventaja competitiva en virtud del potencial que se deriva de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Finalmente, Camisón Zornosa et al, (2000) la denominan

*capital social* y la definen como el conjunto de activos de conocimiento cuyo proceso de acumulación se deriva de las relaciones con los clientes. Se debe mencionar que el valor de las relaciones de la organización con sus clientes influyen los miembros de la organización que establecen mantienen dichas relaciones, por tanto, en su gestión siempre habrá un factor de incertidumbre mayor a la que tienen los activos pertenecientes al capital estructural (SVEIBY, 1998, 2000).

Los componentes del capital intelectual no son compartimentos estancos en los cuales cada dimensión se encuentra aislada del resto. Así, aunque existen interacciones entre los distintos bloques mencionados anteriormente, esta es una característica poco estudiada en la literatura sobre capital intelectual (Ordoñez de Pablos, 2001). No obstante, distintos autores, entre los que se encuentran Bontis (1998), Bontis, Chua, Richardson (2000), Camisón Zornosa et al. (2000), Euroforum (1998), Niven (2003) y Kaplan y Norton (1997), certifican la existencia de las mencionadas conexiones. Por otro lado, afirmaciones como la de Edvinsson (1997), que considera que para la gestión del capital intelectual se deben utilizar de forma conjunta y no individualmente sus distintos componentes o las realizadas por Edvinsson y Malone (1999) y Sveiby (1998, 2000), que consideran que el capital humano resulta fundamental para el desarrollo de los otros tipos de capital, son también muestras de la existencia de estas relaciones. Como consecuencia de todo esto, cualquier estrategia que tenga como fin desarrollar el capital intelectual de la organización debe tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas formas de capital intelectual para, de este modo, realizar las acciones que hagan que el capital intelectual total sea el mayor y más conveniente para la empresa (Ordoñez de Pablos, 2001).

Tradicionalmente, la única forma que había de conocer los activos intangibles era en momentos de fusiones y adquisiciones, a través del fondo de comercio o *goodwill*. En los últimos años ha crecido el interés del sector empresarial por la medición de dichos activos, ya que han visto en ellos una fuente básica para la generación de ventajas competitivas perdurables en el tiempo (Arango - Pérez - Gil: Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: una revisión).

Se trata pues de averiguar qué características deben cumplir esos recursos intangibles para adquirir un carácter estratégico. Numerosos autores han escrito sobre ello: Grant (1996) dice que han de ser “duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posee clara propiedad y control”; Amit y Schoemaker (1993) exigen que: “sean difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria”.

En definitiva, los activos intangibles son los que gracias a su intensidad en conocimiento, se convierten en activos escasos, valiosos, difícilmente imitables por terceros, y por tanto idóneos para generar ventajas competitivas perdurables en el tiempo. Conforme ha aumentado la diferencia entre el valor bursátil y el valor contable de la empresa, otros sectores (aparte del empresarial) se han interesado por el estudio de los activos intangibles:

- El sector contable, para reflejar de una forma más fidedigna la situación de la empresa;

- El sector financiero, para conocer qué garantías tiene realmente una empresa y sus posibles ganancias, independientemente de sus activos tangibles;
- Las Administraciones públicas, para hacer a su país más competitivo en la Sociedad del Conocimiento. En este sentido, Suecia es uno de los países más adelantados, gracias a los estudios de Leif Edvinsson (1996) y Edvinsson y Malone (1997) a través del Navegador de Skandia.

A partir de este creciente interés, los activos intangibles han sido denominados Capital Intelectual y se ha creado toda una disciplina dedicada a ello.

### **5.5 Importancia del Capital Intelectual**

La clave para el entendimiento de lo relacionado con el capital intelectual radica en el reconocimiento del impacto que la economía de mercados y las tecnologías de la información, están teniendo en el mundo actual. Tal impacto es tan profundo que ha generado de manera especial una concepción nueva de la riqueza y por consiguiente, de los valores económicos que se persiguen en la época actual.

De ahí que la crisis actual de países como Colombia y en general los países latinoamericanos se perciba como dramática: por un lado, el esfuerzo por insertarse en las nuevas corrientes de la civilización humana (caracterizadas por la internacionalización y la globalización, y por otro lado de la impotencia al no ser capaces de solucionar con urgencia los propios problemas internos).

Por eso es comprensible que para muchos, el capital intelectual sea difícil de entender, dado que se encuentran anquilosados en los esquemas y prácticas del pasado. A consecuencia de ello, prefieren buscar posiciones de un aparente mejoramiento como continuación de lo anterior. Tal es el caso de quienes por ejemplo, entienden el capital intelectual solamente a partir de la gestión moderna de los recursos humano (Gerencia del Talento Humano), o quienes pretenden contabilizarlos a través de cuentas de orden cuando ven que los esquemas contables tradicionales no funcionan.

Debe tener en cuenta que, en sus orígenes, las temáticas del capital intelectual nace como consecuencia de la búsqueda de modelos de valoración de las empresas dentro de las coyunturas muy específicas del mercado.

Sin embargo, debe tenerse bien claro que inherente al capital intelectual se encuentra un concepto de contabilidad ya sea por la vía de criticarla (dado que entienden la contabilidad solamente como el registro tradicional por partida doble y ven su inutilidad manifiesta para la empresa actual) o ya por la vía de un nuevo concepto de contabilidad acorde con las nuevas circunstancias: la contabilidad entendida ya no en sentido jurídico de cumplimiento legal sino a partir de la cadena de valor, esto es, como explicación de su coherencia dentro de un proceso de transformación de datos en la información y de esta en conocimiento.

Si bien el Capital intelectual depende en buena parte de las tecnologías de la información (Bases de datos relacionales, redes neurales, inteligencia artificial, entre otros) y puede

concretarse a través de formas tangibles (patentes, copyrights, marcas, goodwill), su naturaleza principal es de carácter intangible dado que en últimas radica en los seres humanos, personal y colectiva).

Por lo tanto, el problema principal de la organización es como convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional, lo cual ha dado origen a organizaciones que aprenden (aprendizaje organizacional) mediante esfuerzos ingentes por compartir y socializar el conocimiento.

Ya se mencionó que ello hace parte de una economía de mercados, de ahí la diferenciación entre internet, intranet y extranet y, sobre todo, el encriptamiento y aseguramiento de la información, con el fin de garantizar el logro de los objetivos establecidos.

Así las cosas, el aporte de la presente investigación radica en crear un modelo ecléctico que permita identificar las variables del capital intelectual, para que las organizaciones en Colombia tengan una herramienta básica para gestionar mejor sus activos intangibles, generadores de valor.

Las siguientes razones, según Ulrich (2001), hacen que el Capital Intelectual se esté convirtiendo en un tema crítico:

- Es el único bien revalorizable de una empresa, mientras que los otros bienes (edificios, equipos, maquinarias, etc.) comienzan a perder valor desde que son adquiridos.
- El trabajo ligado al conocimiento está aumentando conforme crece el sector servicios, incrementándose así la importancia del capital intelectual.
- Los empleados se han convertido prácticamente en voluntarios, ya que tienen oportunidades de trabajo en varias empresas y han decidido permanecer en una empresa en particular por el compromiso emocional que tienen con dicha firma.
- Los directivos no siempre aprecian suficientemente el capital intelectual, por lo que la vida profesional de los empleados con mayor capital intelectual no siempre ha mejorado.
- Los empleados con mayor capital intelectual son a menudo los menos apreciados. Así, en algunas grandes empresas, la impresión que el cliente tiene de dicha empresa proviene de los empleados que atienden al público, que a menudo son temporales y sin la dedicación o competencia suficiente, empeorando la imagen general de la organización.
- Las actuales inversiones en capital intelectual se basan en la premisa errónea de que sólo una vez hecho el trabajo real, se dedica algún tiempo a las inquietudes sociales de los empleados, no siendo ésta la mejor forma de incrementar el compromiso emocional con la empresa.

## 5.6 Modelos de Gestión de Capital Intelectual

En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual. Esta búsqueda no ha sido todo lo fructífera que se esperaba, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su particular combinación de conocimientos clave, en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado. Además, según Sveiby (1997), existen ciertos motivos por los que la valoración de los activos intangibles no está más difundida:

No existe un modelo teórico riguroso para estas evaluaciones, lo que dificulta y encarece el desarrollo de indicadores clave.

Muchos gestores creen que estos datos carecen totalmente de interés, mientras que algunos analistas financieros ni siquiera saben interpretar esta información. En otros casos, hay temor a que estas valoraciones puedan decir demasiado sobre la empresa: opinión de los clientes acerca de la empresa, cuáles son sus competidores, imagen interna y externa, ventajas competitivas, etc.

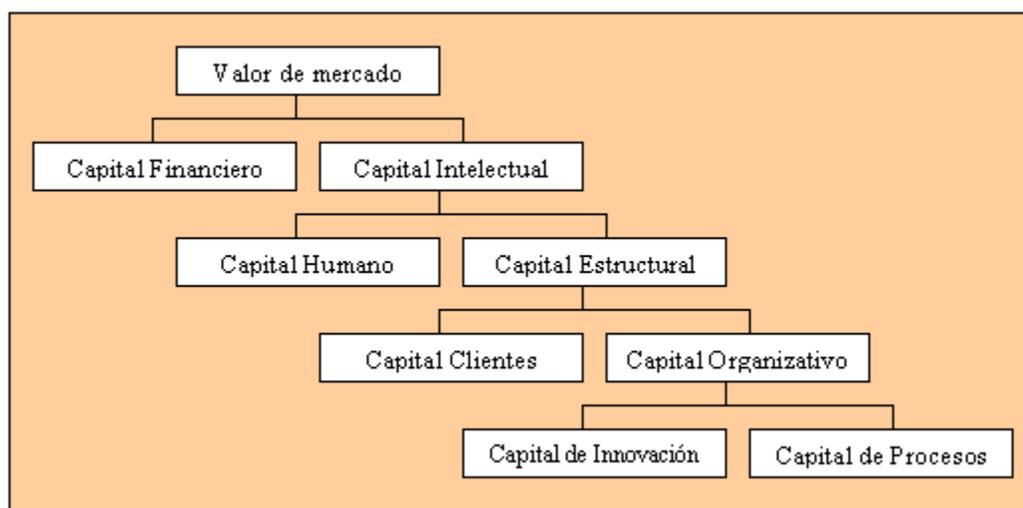
Concretamente la propuesta del primer método de cálculo de capital intelectual fue propuesta por (Edvinsson, 1992-1996) y se le conoce como NAVIGATOR DE SKANDIA y desde ahí se ha venido modificando por otros autores que examinaremos más adelante.

Los modelos más comunes para calcular el capital intelectual son los siguientes:

**5.6.1 Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996).** La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques) como se puede ver en la gráfica 24:

Gráfica 24 Esquema de valor de mercado de Skandia



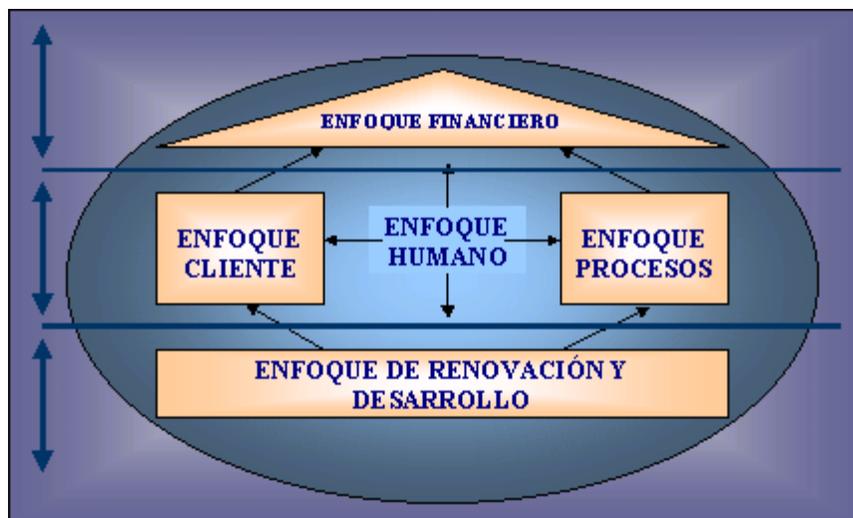
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Los elementos del Capital Intelectual son:

- **Capital Humano.** Conocimientos, habilidades, actitudes de las personas que componen la organización.
  
- **Capital Estructural.** Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
  - **Cientes.** Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos).
  
  - **Procesos.** Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
  
  - **Capacidad de Innovación.** Posibilidad de mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidas en el modelo denominado Navigator el cual se representa a continuación:

Gráfica 25. Modelo Navigator de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

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

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

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición. Se han realizado implantaciones reales de éste modelo.

### **5.6.2 Balanced Business Scorecard o Cuadro de mando integral o marcador equilibrado (Kaplan y Norton, 1996).**

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

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

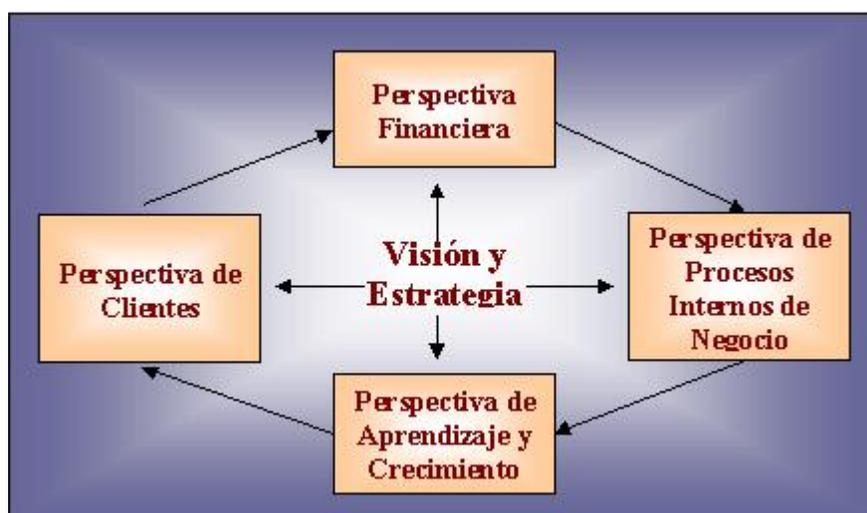
Kaplan y Norton (1992, 2000) vienen desarrollando y aplicando la metodología del “*Cuadro de Mando Integral*” desde los principios de la década de los noventa. El modelo presentado en este apartado, constituye un primer intento por diseñar una serie de indicadores de elementos no reflejados en los estados contables de las organizaciones, y que sin embargo influyen en los resultados obtenidos por las mismas. Su objetivo no es medir dichos activos, sino proporcionar una ayuda a los directivos para la toma de decisiones.

El Cuadro de Mando Integral pretende representar adecuadamente la estrategia definitiva de la organización, después hay que conseguir integrarla en el sistema de gestión de forma equilibrada.

Los elementos o factores que debemos integrar son los financieros, el mercado y los clientes, los procesos de la organización y la mejora y el aprendizaje.

Kaplan y Norton (1992) plantean este modelo desde el punto de vista estratégico de la organización sintetizado en la Gráfica 26.

Gráfica 26. Visión y estrategia del modelo Balance Business Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

### 5.6.2.1 Los bloques del Modelo

#### □ **Perspectiva Financiera**

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

#### □ **Perspectiva de Cliente**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

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

## □ **Perspectiva de Procesos Internos de Negocio**

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

Se distinguen tres tipos de procesos:

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

## □ **Perspectiva del Aprendizaje y Mejora**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de

la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

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

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights. Entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

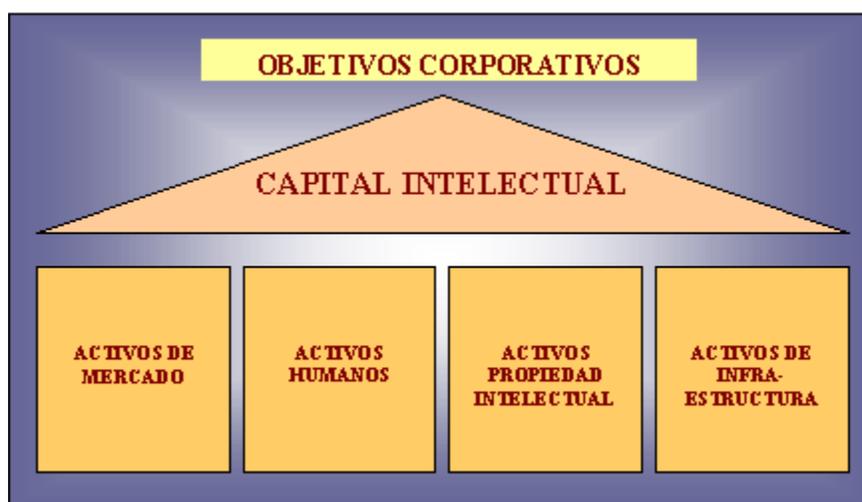
### **5.6.3 Technology Broker (Brooking, 1996)**

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

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

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual como se puede observar en la Gráfica 27.

Gráfica 27. Modelo Technology Broker



Fuente: Capital intelectual, Annie Brooking (1996)

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

**5.6.3.2 Activos de Propiedad Intelectual.** Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales.

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

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

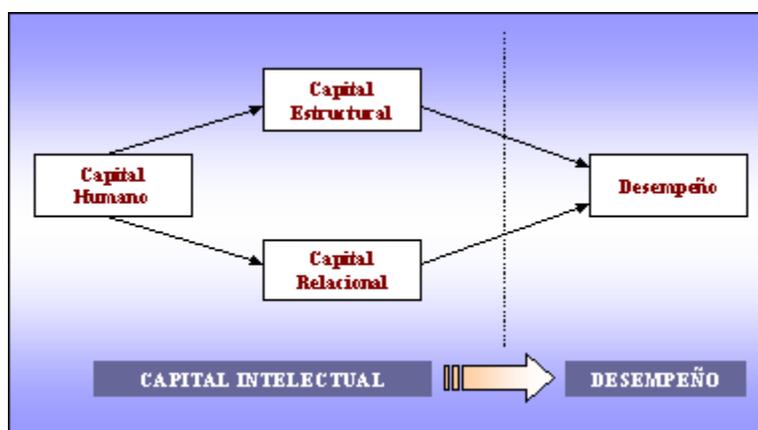
#### 5.6.4 Universidad de West Ontario (Bontis, 1996)

El profesor Nick Bontis (1996) añade una relación de causalidad entre los elementos del Capital Intelectual, siendo el Capital Humano el origen del desarrollo del Capital Relacional y Estructural, e influyendo éstos a su vez, en los resultados empresariales:

Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales.

Su gran aportación es la constatación de que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo, a continuación relacionado en la gráfica 28.

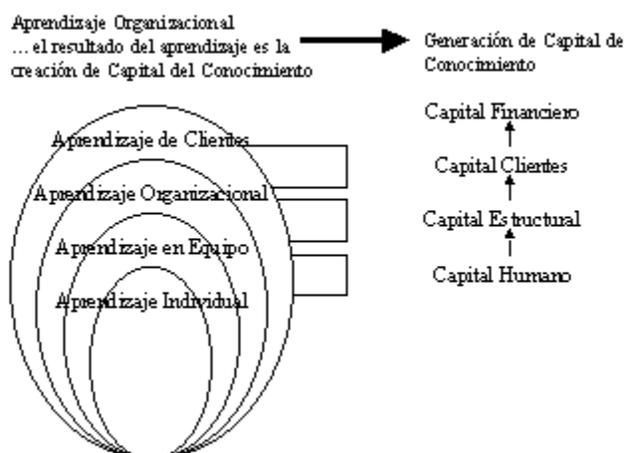
Gráfica 28. Modelo West Ontario (1996)



**5.6.5 Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge).** Es un modelo de carácter práctico (Saint-Onge, 1996) que ha sido implantado en dicho banco, y que estudia la relación entre el Aprendizaje Organizacional y la creación de Capital Intelectual. Según el autor, partiendo de la base del aprendizaje individual se llega hasta el aprendizaje de los clientes; y por otro lado, mediante el desarrollo del Capital Humano se alcanza el Capital Financiero. De esta forma, el individuo se consolida como base de la empresa.

Hubert Saint-Onge ha sido el responsable de la implantación del modelo de medición de Capital Intelectual en el Canadian Imperial Bank. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. El Modelo es el siguiente:

Gráfica 29. Modelo del Canadian Imperial Bank



Fuente: Saint-Onge(1996), en Euroforum (1998), pp.26.

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

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

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

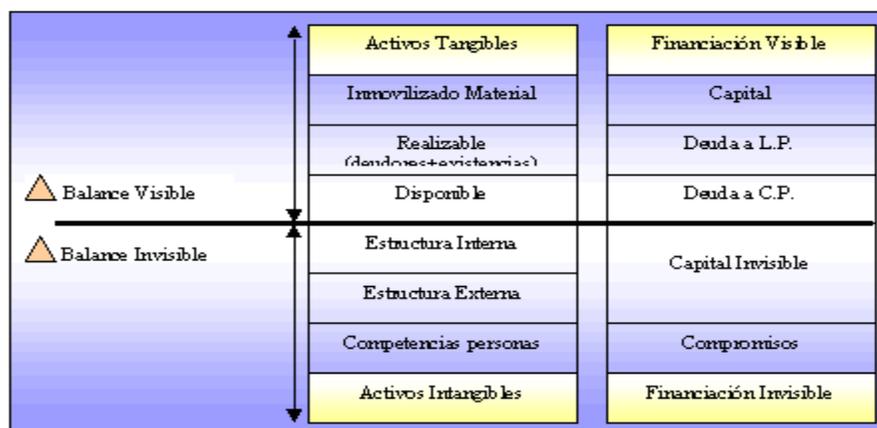
Karl Sveiby (1997) clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

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

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

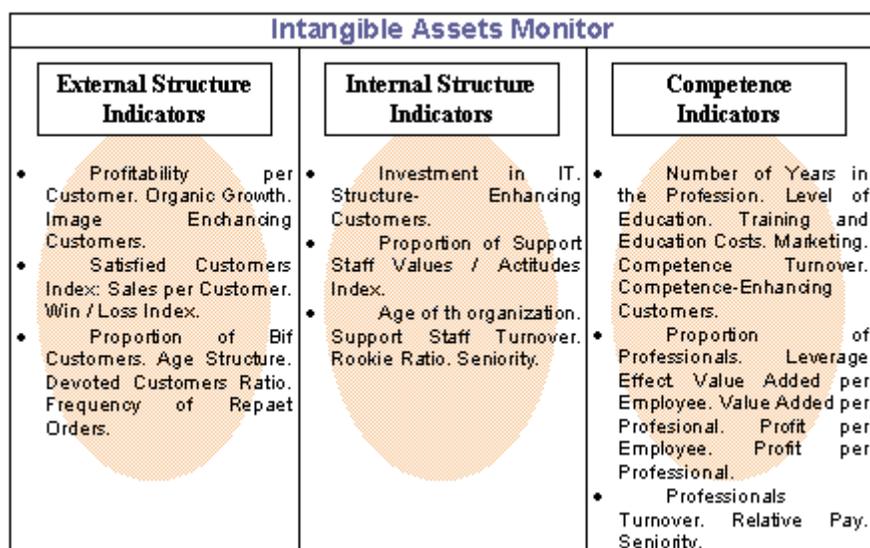
**5.6.6.3 Estructura Externa.** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Gráfica 30. Balance de Activos Intangibles



Fuente: Sveiby(1997)

Gráfica 31. Intangible Assets Monitor



Fuente: Sveiby (1997)

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

Sveiby (1997-A) propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: Ver gráfica 32.

- **Indicadores de crecimiento e innovación:** recogen el potencial futuro de la empresa.
  
- **Indicadores de eficiencia:** nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
  
- **Indicadores de estabilidad:** indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

El Monitor de Activos Intangibles:

Gráfica 32. Intellectual Assets Monitor

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

Fuente: Sveiby (1997)

### 5.6.7 Dow Chemical (1998)

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

Esta empresa considera la clasificación, valoración y gestión de sus patentes como un primer paso importante para una posterior medición y gestión del resto de sus activos intangibles.

Como muestra la siguiente figura, el valor del Capital Intelectual sería el resultado de la intersección de sus tres componentes:

Gráfica 33. Modelo Dow Chemical



Fuente: Euroforum (1998)

#### 5.6.8 Modelo Intelect (Euroforum, 1998)

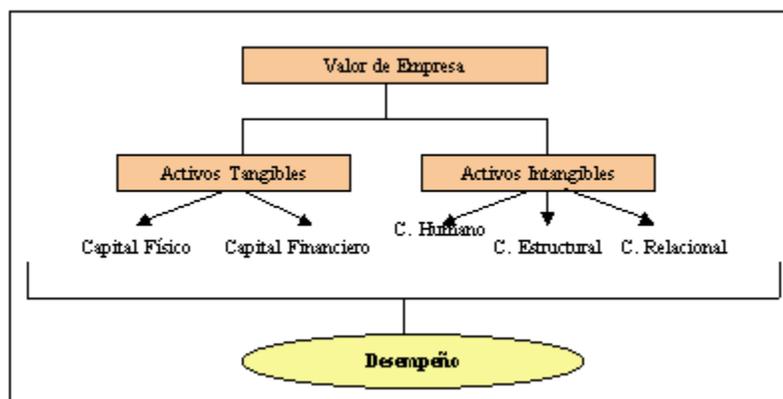
El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

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

### 5.6.8.1 Características del Modelo

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

Gráfica 34. Modelo de Medición del Capital Intelectual Modelo Intellect



Fuente: Euroforum (1998)

**5.6.8.2. Estructura del Modelo Intellect.** Sus componentes son los siguientes:

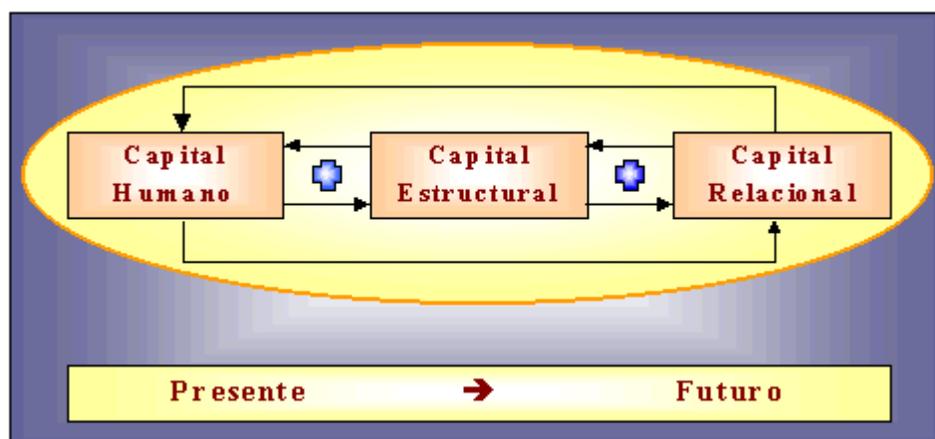
**Bloques.-** Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

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

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

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

Gráfica 35. : Los Bloques de Capital Intelectual Modelo Intellect



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

Gráfica 36. Elementos de Capital Humano Modelo Intelect

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

Fuente: Euroforum (1998)

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

Gráfica 37. Elementos de Capital Estructural Modelo Intellect

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional. Filosofía de Negocio. Procesos de Reflexión Estratégica. Estructura de la Organización. Propiedad Intelectual. Tecnología de Proceso. Tecnología de Producto. Procesos de Apoyo. Procesos de Captación de Conocimiento. Mecanismos de Transmisión y Comunicación. Tecnología de la Información.	Procesos de Innovación.

Fuente: Euroforum (1998)

**Capital Relacional.** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, entre otros).

Gráfica 38. Elementos de Capital Relacional Modelo Intellect

PRESENTE	FUTURO
Base de Clientes Relevantes. Lealtad de Clientes. Intensidad de la Relación con Clientes. Satisfacción de Clientes. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente. Cercanía al Mercado. Notoriedad de Marcas. Reputación / Nombre de la empresa. Alianzas Estratégicas. Interrelación con Proveedores. Interrelación con otros Agentes.	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes.

Fuente: Euroforum (1998)

### 5.6.8.3 Dimensiones incorporadas.

- **Presente/Futuro:** estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y sobre todo, revelar el futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.
- **Interno/Externo:** debemos identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información, entre otros) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad, entre otros)
- **Flujo/Stock:** el modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de capital intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual.
- **Explícito/Tácito:** no sólo se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante trasvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

### 5.6.9 Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana.

Creado por *César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castellón.*

El objetivo del modelo Nova club de gestión del conocimiento es medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

Siguiendo la conceptualización propuesta por (Bueno, 1998), el modelo considera que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca.

El modelo propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

- **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
- **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean en ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas), conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de

procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad), o conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).

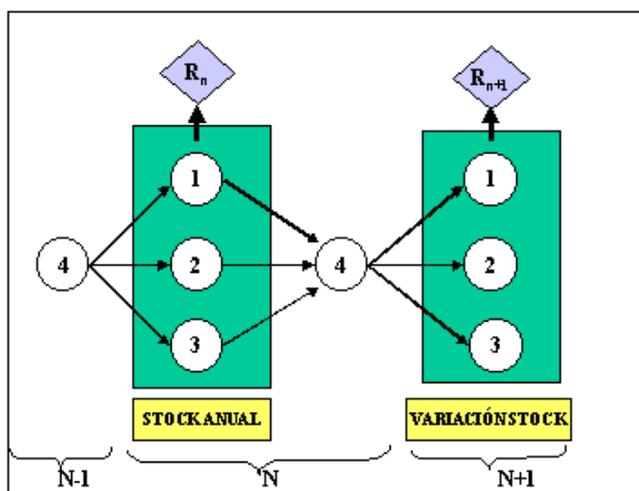
- **Capital social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
- **Capital de innovación y de aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio. En otros modelos como el de (Roos et al., 1997), se separa la estática de la dinámica, es decir, no se integran en el mismo modelo.

Una característica diferencial del modelo respecto a los modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, nos interesa saber entre dos períodos determinados de tiempo, esto se explica en la gráfica 39:

- La variación de capital intelectual
- El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques
- La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque

Gráfica 39. Modelo Nova



Fuente: César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castellón.

Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de Innovación y de Aprendizaje

En las gráficas 40, 41 y 42 se muestra el efecto de cada bloque en las diferencias de capital intelectual entre un período de tiempo  $n$  y en el  $n+1$ .

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje se han dividido estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles.

Así, los grupos que se han definido para cada bloque son los siguientes:

### **5.6.9.1 Capital Humano**

Dentro de este capital los autores contemplan seis (6) aspectos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Conocimientos técnicos
2. Experiencia
3. Habilidades de liderazgo
4. Habilidades de trabajo en equipo
5. Estabilidad del personal
6. Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

### **5.6.9.2 Capital Organizativo**

Dentro de este capital los autores contemplan 19 aspectos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
2. Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).

3. Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos. Es pues el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de los resultados (eficiencia) del proceso o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina del proceso -alcanzado con manuales o estándares de calidad, por ejemplo-, adecuación de la tecnología empleada, teniendo en cuenta grado de obsolescencia de los medios físicos y de los conocimientos tecnológicos empleados-, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de proceso empleadas).

4. Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores, etc. Se puede medir por indicadores de los resultados (grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, eficacia del producto) o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado de documentación y rutina de la tecnología del producto, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas)

5. Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.

6. Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.

7. Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
8. Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, procedimientos de benchmarking interno como compartición de las mejores prácticas entre departamentos, creación de grupos interdisciplinarios, rotación interdepartamental, etc.).
9. Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, con indicadores como el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente mediante la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por empleado, gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo (beneficios derivados, como reducción de gastos administrativos).
10. Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc. (sistemas de inteligencia de marketing, bases de datos del entorno o de los competidores, participación en foros sectoriales, etc.).
11. Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
12. Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y auto responsabilidad, reflexión -no separación entre pensar y hacer-, y aceptación de los errores).

13. Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa.
14. Definición clara de la misión de la empresa.
15. Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
16. Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
17. Desarrollo de las competencias mediante la formación.
18. Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo (asignación de tareas retadoras, trabajo en equipo e interdisciplinar, polivalencia).
19. Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate (por ejemplo, con foros de debate electrónicos).

**5.6.9.3 Capital Social.** Dentro de este capital los autores contemplan nueve (9) aspectos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
2. Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
3. Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).

4. Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).
5. Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa).
6. Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales.
7. Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.
8. Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores (por ejemplo, actividades de benchmarking).
9. Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

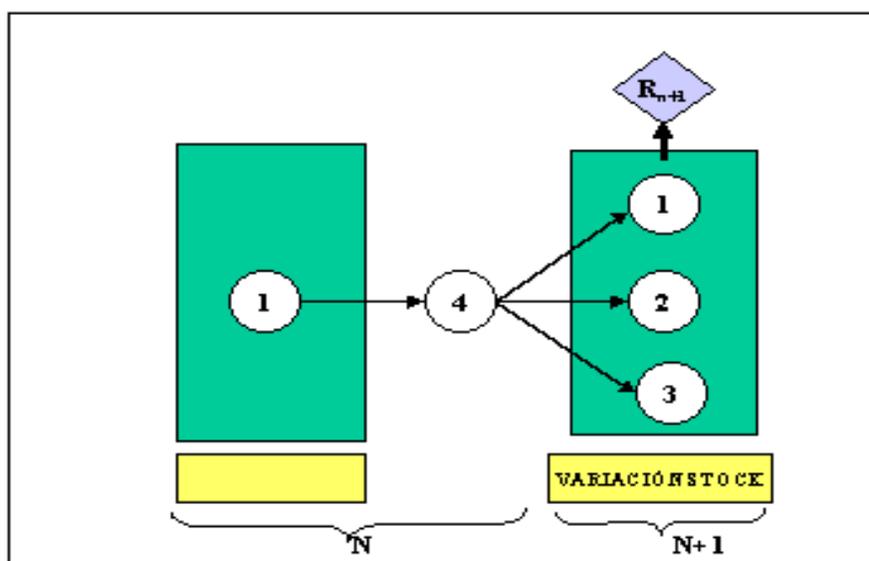
#### **5.6.9.4 Capital de Innovación y de Aprendizaje**

Dentro de este capital los autores contemplan cinco (5) aspectos, los cuales se enumeran a continuación:

1. Creatividad y capacidad de innovación.
2. Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).

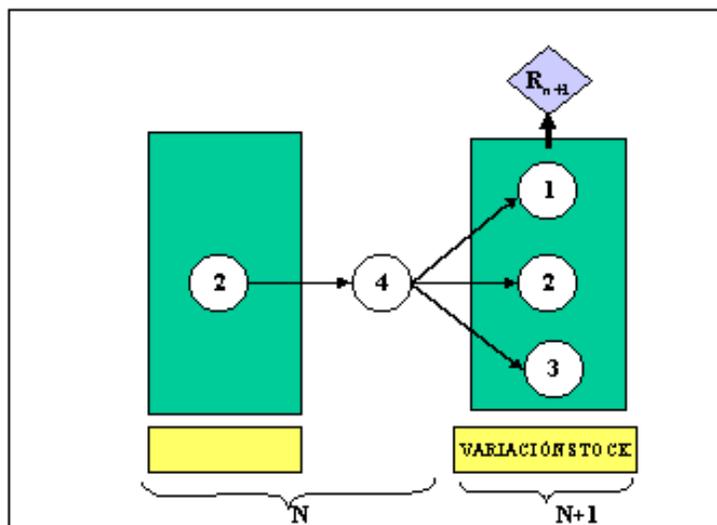
3. Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos.
4. Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).
5. Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación y de reconocimiento a la empresa, presencia pública de la empresa en conferencias, publicaciones, ferias, etc.).

Gráfica 40. Efectos del capital humano en la variación de capital intelectual entre bloques



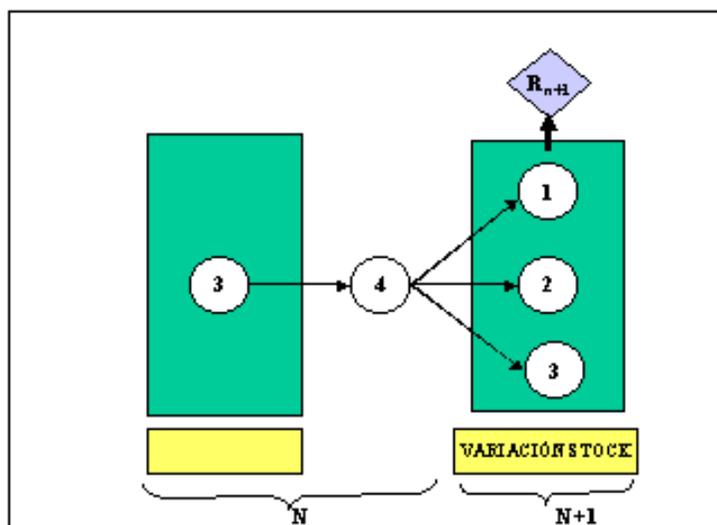
Fuente: Fuente: César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castellón.

Gráfica 41. Efectos del capital organizativo en la variación de capital intelectual entre bloques



Fuente: Fuente: César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castel

Gráfica 42. Efectos del capital social en la variación de capital intelectual entre bloques



Fuente: Modelo Nova

Con el fin de realizar una validación del modelo y de aplicar en el mundo empresarial aquellos conceptos que desarrollan en el modelo, crearon el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana. Está formado por más de 30 empresas entre las que destacan (Bancaja, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Economía3, Famosa, J'Hayber, Kelme, Lladró, Panamá Jack, Reebok España, Runner Transportes, Hoteles Sidi, Tau Cerámica, etc.).

El club nace para alimentar el debate intelectual sobre las ideas de gestión y, sobre todo, cómo convertirlas en práctica empresarial. Sus objetivos fundamentales son la promoción, el apoyo y la mejora continua del conocimiento en gestión a través de la cooperación y la comunicación permanentes entre los agentes públicos y privados implicados.

Además en este modelo se realizó un estudio Delphi con el fin de determinar los pesos asociados a los diferentes grupos que componen los bloques de capital intelectual. El estudio Delphi también incluye la elección de los indicadores necesarios para medir los diferentes bloques. Una vez se tienen todos los indicadores definidos, se logran condiciones de realizar una validación del modelo en las empresas del Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana.

### 5.6.10 Capital Intelectual

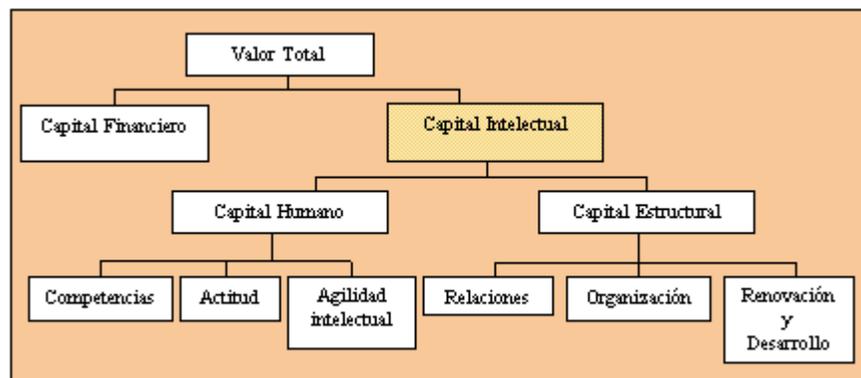
Dragonetti y Roos (1998) estudian la aplicación del concepto de Capital Intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry.

Se hace alusión a la actual tendencia a buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles. Algunos autores (Edvinsson & Malone, 1997; Bontis, 1996; Roos & Roos, 1997) han empezado a clasificar bajo el nombre de Capital Intelectual todos los recursos intangibles, y a analizar sus interconexiones. Pero el problema está en la definición de recursos intangibles. Así para Dragonetti y Ross (1998) recurso "es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía".

Como vemos es una definición un tanto imprecisa, pero esto no es malo, ya que el Capital Intelectual es algo absolutamente singular en todas y cada una de las empresas. Por ello, aunque no se pueda definir el concepto de Capital Intelectual, se pueden clasificar en categorías y tipos siguiendo un criterio de gestión.

El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación se observa en el árbol de configuración de valor, gráfica 43:

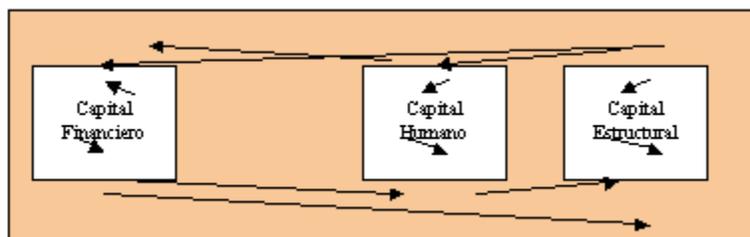
Gráfica 43. Árbol de Configuración de Valor



Fuente: Roos et al. (1997)

Por otra parte la identificación de las clases de Capital Intelectual (stocks de recursos intangibles) no es suficiente para garantizar su correcta gestión, necesitamos también, los flujos de Capital Intelectual, esto es los cambios en los stocks de recursos intangibles (Roos & Roos, 1997). (Ver Gráfica 44).

Gráfica 44. Flujos de Capital Intelectual



Fuente: Roo setal. (1997).

Añadir la perspectiva de flujo a la de stock proporciona más información que cualquiera de ellas por separado. Además, la información sobre el flujo de capital intelectual presenta algunos

desafíos adicionales en términos de complejidad. Los flujos del Capital Intelectual no son necesariamente un juego de suma cero. La investigación nos ha demostrado que el conocimiento y la información producen rendimientos crecientes, al contrario de los decrecientes de los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital). Por ello los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del Capital Intelectual, pero también tienen problemas de medición.

Dragonetti y Ross (1998) plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Entre las conclusiones del estudio se dice que: "un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización". Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semicircular.

#### **5.6.11 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias. El Capital Intangible**

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

Como ya se ha visto, en estos últimos años, los intangibles cobran cada vez más importancia en la realidad económica empresarial. Esta evidencia ha justificado el interés que a lo largo de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están mostrando para conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y cómo se deben gestionar los citados activos intangibles, tanto en cuanto a su consideración dinámica, como "flujos de conocimientos" (Roos y otros, 1997 y Stewart, 1997), como en su aceptación estática o valor intangible en un momento concreto del tiempo.

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

$$CI = V - Ac$$

Donde:

CI = Capital Intangible o intelectual

V = Valor de mercado de la empresa.

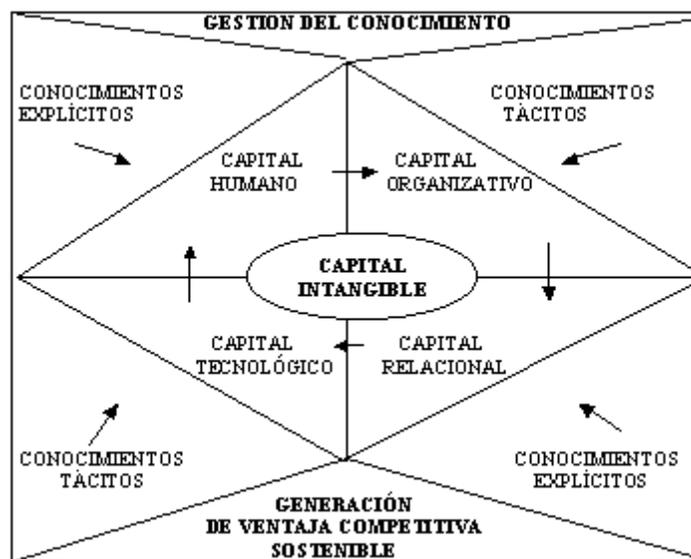
Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

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

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

Para Bueno y Morcillo (1997) "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial". (Ver gráfica 45)

Gráfica 45. Capital intangible como generador de Ventaja Competitiva



Fuente: Bueno (1998), pp.219

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

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

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

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

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

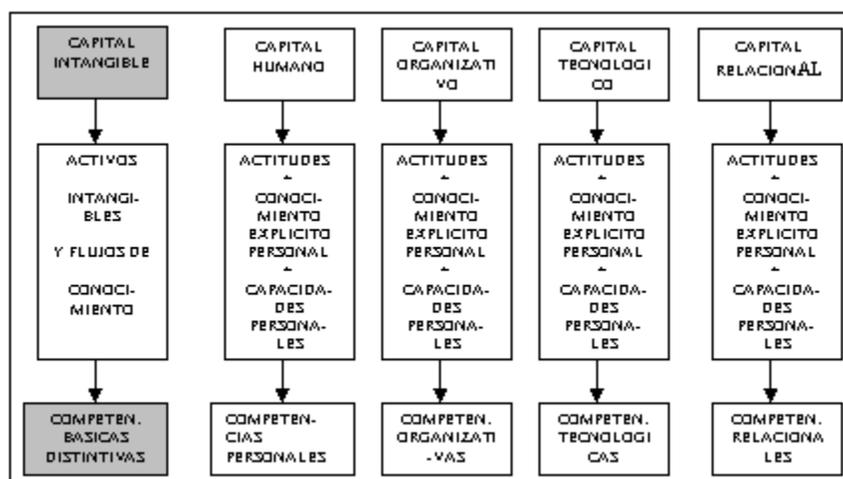
Donde, el Capital Estructural está formado por el CO y el CT.

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

- Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.
- Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"):

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

Gráfico 46. Estructura y Función del Capital Intangible



Fuente: Bueno (1998), pp.224

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

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

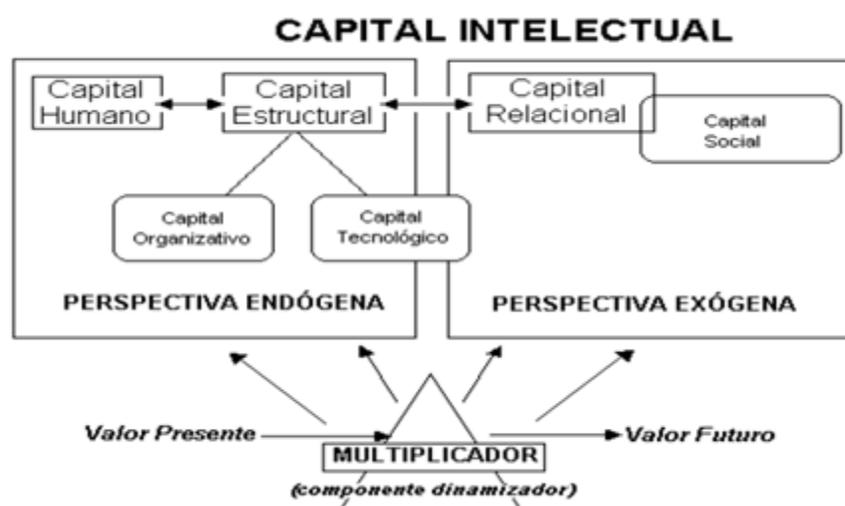
- Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.
- Cómo conocer o cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización.
- Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.
- Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.
- Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.
- Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

### 5.6.12 Modelo Intellectus

El *Modelo Intellectus* está siendo desarrollado en el seno del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) en el Parque Científico de Madrid por un equipo de investigación liderado por el profesor Eduardo Bueno. El modelo es una evolución de la propuesta desarrollada por el mismo equipo y comentada en apartados anteriores.

El modelo se estructura de la forma gráfica como sigue en la gráfica 47:

Gráfica 47. Esquema Conceptual del Modelo Intellectus.



El modelo parte de la propuesta del modelo Intellect (Euroforum<sup>6</sup>, 1998) y divide al Capital Intelectual en tres componentes básicos: Capital Humano, Estructural y Relacional. La evolución de la investigación permite considerar otras divisiones más específicas (CIC, 2002):

- Por un lado, el Capital Estructural se divide en Capital Organizativo y Capital Tecnológico como ámbitos diferenciados de conocimiento y gestión.
- Por otro lado, el Capital Relacional presenta una novedad, basada en una reciente tendencia en el campo de estudio del Capital Intelectual, al resaltar la posible consideración de un nuevo componente: el Capital Social. Este nuevo ámbito centraría su atención en las relaciones con los aspectos relativos al medioambiente, desarrollo regional, compromiso social, la ética, el buen gobierno corporativo, etc.

Todos los componentes citados, entre los que existen interacciones e influencias, vienen relacionados por dos planos enriquecedores para la gestión: las perspectivas endógena y exógena y por un "multiplicador" o componente dinamizador.

Con relación a las citadas perspectivas, hay que destacar que la endógena se centra, como es lógico, en determinados componentes más o menos relacionados con personas y organización; focalizándose la exógena en la relación con los agentes del entorno. En su interrelación aparece la función tecnológica que permite la conexión entre ambas, facilitando la transmisión de intangibles entre una y otra (García y Martín, 2001). Esta doble óptica es básica Contaduría, ya

---

<sup>6</sup> Euroforum o también Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa es una institución de formación permanente de alta dirección y foro de encuentros donde se debate y difunde conocimiento en la sociedad española.

que ambas perspectivas presentan consideraciones distintas a la hora de orientar la gestión de sus elementos (CIC, 2002).

En lo que al "multiplicador" o componente dinamizador se refiere, es interesante considerar que en el ámbito de la gestión y la mejora continua, el interés fundamental no se centra únicamente en la medición de los indicadores que se estimen para cada capital (como "foto" fija de la situación del Capital Intelectual) sino también y especialmente en las acciones para su creación y desarrollo, es decir, en las actividades intangibles que multiplican de forma exponencial el valor creado y que actúan como dinamizadores con objeto de alcanzar un valor futuro superior al valor presente, en tanto expresión de la citada mejora continua. Esta idea es secundada por los diferentes autores internacionales que tratan el tema (Edvinsson y Malone, 1997; Brooking, 1996; Sveiby, 1997; Dragonetti y Roos, 1998; Camisón y otros, 2000; García y Martín, 2001).

Resumiendo, el modelo se presenta bajo tres dimensiones conceptuales:

- La primera se centra en la estructura de sus componentes.
- La segunda aporta la consideración de las perspectivas endógena y exógena.
- La tercera desarrolla el factor temporal y su dinamización a través del concepto de multiplicador o expresión de la existencia de componentes dinamizadores.

El planteamiento del *Modelo Intellectus* se basa en una metodología simple que, pretende aportar un marco en el que se clarifiquen las interrelaciones entre los diferentes componentes y niveles que integran su estructura. De esta forma cada uno de los componentes básicos del modelo (Capital Humano, Tecnológico, Organizativo y Relacional) constará de una serie de elementos los cuales se identificarán con sus correspondientes variables, que tendrán unos indicadores que permitirán conocer el estado y la evolución de las variables representativas.

El *Modelo Intellectus* presenta un conjunto de rasgos distintivos que lo diferencian claramente de otros modelos conocidos y utilizados en las mejores prácticas observadas. En concreto, el modelo se caracteriza por ser (CIC, 2002):

- *Innovador*, ya que ofrece por vez primera y de manera integrada ideas y planteamientos nuevos y de reciente debate en las comunidades científica y profesional, tanto en su estructura, como en la naturaleza de sus componentes.

- *Dinámico - evolutivo*, es decir, pretende superar la percepción estática del concepto de Capital Intelectual, introduciendo el concepto de “multiplicador” o del “componente dinamizador” que genera actividades intangibles posibilitando que el valor futuro de dicho capital sea superior al valor presente. Además el Modelo muestra una estructura de naturaleza evolutiva o creadora de nuevos componentes según las necesidades y desarrollo de la organización, caso del Capital Organizativo y Tecnológico en estos momentos y del Capital Social próximamente.

- *Analítico*, ya que presenta una determinada lógica arborescente y profundiza en las relaciones individuales entre elementos, variables e indicadores, los cuales, a su vez, son definidos para alcanzar un lenguaje común y una determinada semántica universalizable.
- *Modulable*, es decir, facilita procesos diferentes de análisis, más o menos agregados, a partir de la configuración de la lógica de “familias” con que se ha diseñado, buscando una modulación acorde a las necesidades cognitivas de cada organización.
- *Operativo*, ya que se acompaña con una descripción funcional de los indicadores, de sus distintos niveles, y de unas guías o directrices para el usuario, con el fin de facilitar las formas de aplicación a tenor de las necesidades y características específicas de cada organización.
- *Flexible-adaptativo*, es decir, tanto por las distintas categorías, elementos y variables, más o menos agregados, por los diferentes niveles de indicadores, y por las citadas perspectivas, como por la estructura modular del mismo.

El *Modelo Intellectus*, tal y como se apunta anteriormente, pretende ser un modelo abierto, flexible y dinámico, capaz de adaptarse a las peculiaridades de las diferentes realidades organizativas. En este sentido la tabla 7 presenta el marco de referencia del mismo, indicando los elementos a los que se trata de referir el modelo estudiado:

Tabla 7. Marco de Referencia del Modelo Intellectus

COMPONENTES	ELEMENTOS
C. Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores y actitudes</li> <li>- Aptitudes</li> <li>- Capacidades</li> </ul>
C. Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura</li> <li>- Estructura organizativa</li> <li>- Procesos</li> </ul>
C. Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo en I+D+I</li> <li>- Dotación tecnológica</li> <li>- Propiedad intelectual e industrial</li> </ul>
C. Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agentes "relacionados" con la actividad principal</li> <li>- Agentes "no relacionados" con la actividad principal</li> </ul>

Fuente: CIC (2002)

En las tablas 8, 9, 10 y 11 se explicitan las variables consideradas en cada uno de los elementos del marco de referencia anterior.

*Capital Humano:* El capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir su capacidad para aprender. Es aquel que pertenece básicamente a las personas puesto que reside en ellas (CIC, 2002).

Tabla 8. Marco de referencia del modelo Intellectus Bloque del Capital Humano

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	VARIABLES
Valores y Actitudes	Representan el conocimiento sobre las fuentes incipientes que llevan a los individuos a hacer las cosas; recogidas en consecuencia en el "ser", "estar" y "querer" de cada persona	Sentimiento de pertenencia, Automotivación, Satisfacción, Sociabilidad, Flexibilidad y Adaptabilidad, Iniciativa, etc.
Aptitudes	Captura el "saber", el conocimiento, básicamente explícito sobre las cosas. Se caracteriza fundamentalmente por ser fácil de articular y verbalizar; sistemático y objetivo; y racional y lógico	Educación y formación técnica, Desarrollo personal, etc.
Capacidades	Se refieren al tipo de conocimiento que captura la acción de hacer las cosas: el "saber hacer".	Aprendizaje, Trabajo en equipo, Comunicación, Liderazgo, etc.

Fuente: CIC (2002)

*Capital Organizativo*: Definido según CIC (2002) como el conjunto de intangibles, formales e informales, que estructuran la actividad organizativa.

Tabla 9. Marco de referencia del modelo Intellectus Bloque del Capital Organizativo

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	VARIABLES
Cultura	Conjunto de valores compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su conducta y los resultados corporativos.	Evolución de valores culturales, Filosofía de negocio, etc.
Estructura	Modos de organización formales de las empresas.	Estructura del personal, Sistema de representación laboral, Diseño organizativo, etc.
Procesos	Acción de la empresa. Divididos en distintas actividades o secuencias y encaminados a la consecución de un objetivo.	Procesos de reflexión estratégica, procesos de creación y desarrollo de conocimiento, procesos de captación y transmisión de conocimiento, procesos de innovación, etc.

Fuente: CIC (2002)

**Capital Tecnológico:** Referido al conjunto de conocimientos responsables del desarrollo de las actividades y funciones relativas al proceso de producción o de prestación de servicios a las que se dedica la organización (CIC, 2002):

Tabla 10. Marco de referencia del modelo Intellectus: Bloque del Capital Tecnológico

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	VARIABLES
Esfuerzo en I+D+I	Es el esfuerzo en I+D consiste en la realización de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de conocimientos sobre la realidad, así como la aplicación de tales conocimientos para concebir nuevas aplicaciones.	Recursos financieros y humanos en I+D+I.
Dotación Tecnológica	Uso de recursos tecnológicos referidos tanto al ámbito productivo como al de infraestructuras de gestión	Tecnologías de la producción, tecnologías de información y comunicaciones, etc.
Propiedad Industrial e Intelectual	Volumen de conocimientos protegidos, legalmente o de forma natural, que la empresa dispone.	Propiedad industrial, propiedad intelectual, etc.

Fuente: CIC (2002)

*Capital Relacional:* Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que ésta mantiene con los agentes de su entorno. La relación con clientes, proveedores, competidores, etc. son, sin duda alguna, cuestiones claves de cualquier organización. Es por tanto fundamental considerar la valoración y medición del conocimiento que se genera de la relación con los agentes mencionados (CIC, 2002).

Tabla 11. Marco de referencia del modelo Intellectus: Bloque del Capital Relacional

ELEMENTOS	DEFINICION	VARIABLES
Agentes relacionados con la actividad principal de la empresa	Aquellos elementos del entorno que tienen relación más directa con las actividades de la organización, llamado también microentorno. (Kotler y otros, 2000)	Clientes, Proveedores, Aliados y Competidores.
Agentes no relacionados con la actividad principal de la empresa	Aquellos elementos del entorno cuya relación con la organización es más indirecta, llamado también macroentorno. (Kotler y otros, 2000)	Accionistas, Organismos Reguladores, Sociedad, etc.

Fuente: CIC (2002)

Una de las condiciones por las que deben distinguirse estos modelos de capital intelectual respecto de los estados contables tradicionales, es que no sólo se limiten a medir los resultados de los cuales el conocimiento es responsable, sino que también se enfrenten a la medición de los procesos de consecución de la ventaja competitiva mediante su influencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

**5.6.13 La Q de Tobin.** Uno de los primeros enfoques para medir el capital intelectual fue emplear la Q de Tobin, técnica desarrollada por James Tobin, investigador de la Universidad de Yale y premio Nobel.

La Q de Tobin es el resultado de dividir el valor actual de la empresa en función de su rentabilidad esperada entre el costo de reposición de sus activos reales, es decir, se debe dividir el financiamiento por acciones (ordinarias y preferente) y deuda en el mercado financiero entre el

costo de adquisición a precios actuales de los activos de la empresa. Lo anterior se expresa con la siguiente fórmula:

$$Q = \text{Valor del mercado, pasivos y acciones} / \text{Costo de reposición de los activos reales.}$$

Las interpretaciones que se hace de éste índice para la toma de decisiones son:

Si el índice Q es mayor que 1 la empresa está valorada por encima de su valor real material, lo que significa que la rentabilidad de sus activos es mayor que la exigida por el mercado. En éste caso es rentable y adecuado para la empresa invertir en más activos materiales (maquinaria, equipos, instalaciones, entre otros).

Si el índice Q es menor que 1 señala que el mercado no valora adecuadamente el esfuerzo de inversión realizado por la empresa y que no está dispuesto a pagar (en forma de capital o de préstamo) el capital requerido para nuevas inversiones. En este caso la inversión en activos materiales de la empresa debe bajar y orientar su política a la adquisición de activos financieros (bonos, acciones, que sean baratos).

Si el índice Q es igual a 1 significa que la empresa está valorada en su justo valor, por lo que la rentabilidad de sus activos es igual a la exigida por el mercado. Es una situación ideal y lo mejor es esperar a conocer hacia donde se inclina el valor de Q, ya sea mayor o menor a 1.

Cuando una empresa analiza este indicador es conveniente que lo compare con el de la industria a la que pertenece o con el ramo de negocios en el que se desarrolla; esto permitirá una toma de decisiones más acertada, ya que contempla implícitamente la tasa de avance tecnológico del sector donde se desempeña la empresa. Por ello las organizaciones intensivas en el desarrollo de conocimiento como Telmex tienen valores de Q superiores a aquellas empresas que están en industrias básicas y donde no hay una innovación constante. Esto se hace con un análisis realizado por Brealy y Mayers (Richard Brealey y Stewart Mayers, principios de finanzas corporativas, McGraw-Hill, España, 1988), entre empresas exitosas en el ámbito mundial y que se puede observar en el cuadro 11.

Cuadro 11. Comparaciones del Valor de Q

Empresa	Valor de Q	Empresa	Valor de Q
Avon products	8.53	Dan River	0.67
Polaroid	6.42	U.S. Steel	0.62
Xerox	5.52	Lowenstein	0.61
Searle	5.27	Medusa Corp	0.60
3M	4.87	Publicker industries	0.59
Schering-Plough	4.30	Graniteville	0.55
IBM	4.21	National Steel *	0.53
Coca Cola	4.21	Federal Paper	0.52
Smithkline	4.19	Holly Sugar	0.50
Eli Lilly	4.02	Cone Mills	0.45

Fuente: Brealey y Myers, 1988, pp. 643-644

Como se puede notar las empresas con valores de Q más altos son las que tienen una imagen de marca fuerte o la protección de una patente, mientras que las empresas con valores más bajos están en sectores altamente competidos y en retroceso.

Uno de los problemas que presenta el cálculo de éste índice es la dificultad para determinar los costos de reposición de los activos tangibles de la empresa, dependiendo de la tecnología que exista en el mercado en ese momento, sobre todo si se pretende realizar por personas ajenas a la empresa.

Este índice es particularmente útil cuando los países tienen altos niveles de inflación como en el caso de México, Donde es posible aplicarlo por excepción. De acuerdo con el boletín B-10 integrado, los estados financieros, los estados financieros se re expresan con base en el índice nacional de precios al consumidor y no por reposición de activos, lo que facilita a las empresas de base tecnológica re expresar adecuadamente sus estados financieros.

**5.6.14 Modelo Holístico de Rambool.** Este modelo considera ocho grupos de indicadores (ver el cuadro 11 y 12, para evaluar los intangibles en toda la organización, principalmente en las que están estructuradas en forma horizontal. Asimismo, presenta indicadores que implican impactos en el ámbito social y de satisfacción de los empleados. Al pretender ser un modelo integral recibe el nombre de holístico (Patricia Ordóñez de Pablos, “importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones” (Ver Cuadro 12).

Cuadro 12. Modelo Holístico de Rambool

INTANGIBLE	INDICADORES
INTANGIBLE DE ADMINISTRACIÓN	VISIÓN DE FUTURO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.
INTANGIBLE DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA	MODELOS DE PLANEACIÓN, ESTILO DE ADMINISTRACIÓN, FORMACIÓN EXTRA, CONDICIONES DE TRABAJO, Y POLÍTICA DE CONTROL DE CALIDAD.
INTANGIBLE DE RECURSOS HUMANOS	EDUCACIÓN FORMAL, FORMACIÓN EXTRA, MOVILIDAD, EXPERIENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL, CALIFICACIONES CLAVE EN EL TRABAJO, CALIFICACIONES SOCIALES, COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN Y PLAN DE CARRERA.
INTANGIBLE DE RECURSOS FÍSICOS – TECNOLOGÍA	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y PASIVOS, PUESTOS DE TRABAJO, LABORATORIOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DISEÑO, ADMINISTRACIÓN.
INTANGIBLE DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA	PROYECTOS DE INVERSIÓN, EMPLEOS A GENERAR Y MERCADOTECNIA.
INTANGIBLE DE CLIENTES	IDENTIFICACIÓN DE SATISFACTORES, REQUERIMIENTOS DE CLIENTES, SERVICIOS DE CONSULTAS, MEJORAS EN ATENCIÓN, EVALUACIÓN DE PROCESOS, NUEVOS CLIENTES Y PÉRDIDA DE CLIENTES.
INTANGIBLES DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	DESARROLLO, SEGURIDAD, MOTIVACIÓN, INDEPENDENCIA, AUTONOMÍA Y CALIDAD DEL EMPLEO.
INTANGIBLE DE IMPACTO EN LA SOCIEDAD	ANÁLISIS DE IMAGEN, RELACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN, MEDIO AMBIENTE, ÉTICA, INTEGRIDAD, PRINCIPIOS DE ECOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD LOCAL Y NACIONAL E INTERNACIONAL.

El modelo holístico, a diferencia de los otros, toma en cuenta dos aspectos fundamentales desde el punto de vista de; la satisfacción de los empleados y el impacto de sus acciones en la sociedad; sin embargo, la forma de medirlos parece tener un propósito estrictamente mercantil. En el primer caso está más enfocado a medir la predisposición del personal para seguir aportando

a la empresa, mientras que en el segundo caso se trata más de la imagen de la empresa que de la preservación del medio ambiente.

Además, el intangible de administración considera indicadores que pueden tener un valor distinto dependiendo de quién los mida, como es el caso de la visión de futuro y el desarrollo organizacional. Esto le resta confiabilidad a un modelo que pretende ser integral y medir gestión en organizaciones “planas”, pero con un gran número de empleados.

Cuadro 13. Capital intelectual en el Modelo Rambool

ESTRUCTURA EXTERNA	ESTRUCTURA INTERNA	CAPACIDAD DE LAS PERSONAS
<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO/RENOVACIÓN</b> CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN RENTABILIDAD POR CLIENTE CLIENTES QUE AMPLÍAN LA IMAGEN DE LA EMPRESA	<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO/RENOVACIÓN</b> INVERSIONES EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN CLIENTES QUE AUMENTAN LA ESTRUCTURA	<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO/RENOVACIÓN</b> NÚMERO DE AÑOS EN LA PROFESIÓN NIVEL DE EDUCACIÓN COSTOS DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CRECIMIENTO EN LA CAPACIDAD PROFESIONAL ROTACIÓN DE CAPACIDADES CLIENTES QUE AMPLÍAN LA CAPACIDAD
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b> ÍNDICE DE CLIENTES SATISFECHOS VENTAS POR CLIENTE ÍNDICE DE PÉRDIDA/GANANCIA	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b> PROPORCIÓN DE PERSONAL DE APOYO ÍNDICE DE ACTITUDES/VALORES	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b> PROPORCIÓN DE PROFESIONALES EFECTO APALANCAMIENTO VALOR AÑADIDO POR EMPLEADO VALOR AÑADIDO POR PROFESIONAL BENEFICIO POR EMPLEADO BENEFICIO POR PROFESIONAL
<b>INDICADORES DE ESTABILIDAD</b> PROPORCIÓN DE GRANDES CLIENTES ESTRUCTURA DE EDAD RAZÓN DE CLIENTES REGULARES FRECUENCIA DE ÓRDENES	<b>INDICADORES DE ESTABILIDAD</b> EDAD DE LA ORGANIZACIÓN RAZÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE APOYO RAZÓN DE PRINCIPIANTES ANTIGÜEDAD	<b>INDICADORES DE ESTABILIDAD</b> ROTACIÓN DE EXPERTOS ANTIGÜEDAD DE EXPERTOS EDAD MEDIA DE TODOS LOS EMPLEADOS

Fuente: Adaptado del *Intangible Assets Monitor* publicado en el informe de Celemi en 1995, Adaptado por el modelo Rambool

## 6 Capital Humano

En éste capítulo se encuentra definido el capital humano, desde su forma básica hasta su complejidad e importancia dentro de las organizaciones.

### 6.1 Raíces del término capital humano como tal

Se empieza por desglosar el término para entenderlo desde su forma más básica, para poder comprender la importancia dentro del ente económico.

#### 6.1.1 Qué significa Capital

- Sus adjetivos son: Fundamental, principal, muy importante
- Material Hacienda, Caudal, Patrimonio
- Valor de lo que, de manera periódica u ocasional, rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos.
- Factor de la producción, constituido por el dinero frente al trabajo.

#### 6.1.2 Qué significa Talento

La palabra “talento” procede del latín *talentum* y significa según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua: *Persona inteligente o apta para determinada ocupación*. La empresa, para el desarrollo de la actividad que tiene fijada como objetivo, selecciona a sus trabajadores, a

sus recursos humanos, de entre la oferta existente intentando la identificación y contratación de aquellos mejor dotados de talento para el desarrollo de aquellas labores propias de su actividad. Para llevar a cabo satisfactoriamente esta labor selectiva para un puesto de trabajo, es necesario a su vez que la persona o equipo que lo lleve a efecto esté dotado de talento en el desempeño de su labor de selección; dicho de otra manera, que sea lo suficientemente inteligente y apta para la selección de las personas más adecuadas al trabajo por realizar.

En la mayor parte de los proyectos laborales de hoy día, el elemento humano viene siendo de los componentes más caros de los distintos elementos que forman una empresa; por su coste permanente, difícilmente sustituible e imposible de amortizar en el tiempo.

Por el contrario y a modo de contraprestación, el elemento humano supone la mayor riqueza cuando se haya bien seleccionado, adecuadamente formado y dotado de la motivación suficiente para conseguir las metas fijadas como objetivo. De todos los recursos de un proyecto laboral, el humano es sin duda el que mayor potencial puede desarrollar puesto que la capacidad creativa del ser humano, su constante aprendizaje y su adaptabilidad permanente a las nuevas situaciones, lo hacen el elemento clave en cualquier proyecto laboral y, dentro de las características, la más valiosa es la capacidad de iniciativa, exclusiva del hombre como ser inteligente dotado de una capacidad de imaginación que le permite no sólo anticipar situaciones futuras, sino adoptar las medidas necesarias para su adecuada conducción y control. De ser de otra manera, en un mundo guiado por parámetros económicos, el factor humano habría sido ya sustituido por otros elementos más baratos.

Por ello, y volviendo a la selección del trabajador, mayor si cabe es la trascendencia de la adecuada selección de aquellos de estos elementos que van a tener encomendada una labor de organización, dirección y motivación de otros trabajadores. La buena selección de los mandos intermedios, por su trascendencia piramidal descendente, tiene un efecto exponencial sobre la consecución de las metas empresariales. Hasta tal punto es así que el progreso empresarial adecuado o la extinción material del beneficio, o incluso de la propia empresa, en ocasiones es producto de una mala selección de personal.

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinarios para su estudio.

### **6.1.3 Capital Humano**

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos si no también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen), mejores serán los resultados de esa institución.

Esta explicación del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de triunfo de acuerdo al nivel de educación, etc. Todos ellos poseen relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables en términos económicos o matemáticos si no que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular.

El Capital es diferente de dinero. El dinero se utiliza simplemente para adquirir bienes y servicios para el consumo. El capital es más durable y se utiliza para generar riqueza a través de la inversión. Ejemplos de capitales incluyen automóviles, patentes, software y nombres de marca. Todas estas cosas son entradas que se pueden utilizar para crear riqueza. Además de ser utilizado en la producción, el capital se puede alquilar por una tarifa mensual o anual para crear riqueza. El capital no existe hasta que se produce. Entonces, la creación de riqueza, el capital debe ser combinado con el trabajo, el trabajo de personas que intercambian su tiempo y habilidades para el dinero. Cuando la gente invierte en el capital mediante la renuncia al consumo de corriente, pueden disfrutar de una mayor prosperidad futura. Capital tiene valor debido a los derechos de propiedad. Las personas o empresas puedan reclamar la propiedad de su capital y lo utilizan a su antojo. También puede transferir la propiedad de su capital a otra persona física o moral y mantener las ganancias de la venta. Las regulaciones del gobierno limitan cómo puede utilizarse la capital y disminuyen su valor, la compensación se supone que es un beneficio para la sociedad. Por ejemplo, cuando se vende una acción que ha incrementado su valor.

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

En las instituciones educativas se designa al "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas".

Esta teoría se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. La primera de carácter economicista: la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización (vía sistema educativo formal), vía trabajo (no formal) aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. La segunda de carácter asignacionista: la educación tiene fundamentalmente funciones de «asignación». Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de «selección personal» a los empresarios. La educación tiene efectos «no cognitivos»: influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

El Capital humano representa el activo más importante para la organización sea cual sea su naturaleza y el capital intelectual lo resalta con mayor vehemencia, cediéndole gran importancia a su gestión evidenciada en el capital relacional y el capital estructural dada la consecuencia de que a mejor calidad de capital humano mejor desempeño a nivel estructural y relacional, es decir, del capital humano se derivan los demás capitales.

## **6.2 Definición de Capital Humano dentro del Capital Intelectual**

“Representa la educación, experiencia, *“know-how”*, conocimientos, habilidades, competencias, valores y actitudes de las personas que trabajan en una organización”, No son de propiedad de la misma porque pertenecen a los trabajadores, éstos al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. En el capital humano residen los conocimientos tácitos de las organizaciones.

El capital humano es el capital impulsor de los demás capitales que conforman el capital intelectual, es el activo más valioso dentro de la organización debido a que el conocimiento que posee es el generador y ejecutor de la estrategia organizacional, por lo que las organizaciones procuran retener los mejores elementos para sí, potencializando su aprendizaje, este tipo de capital es susceptible de perderse cuando el empleado se va de la organización, debido a que es información compleja difícil de explicitar.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

Se trata de mencionar la mayoría de las variables de que se tiene conocimiento en el mundo empresarial que pueden componer el capital humano, teniendo en cuenta que dependiendo del tipo de organización le pueden ser útil solo algunas variables que recomendablemente deben ser analizadas de manera visionaria para no solo identificar las variables actuales, sino también la posibilidad de instaurar nuevas para adquirir mayor valor. En esta investigación quedan a disposición las posibles variables, tratando de no dejar de lado ninguna que esté inmersa en éste capital.

El capital humano es el capital pensante del individuo, o lo que es lo mismo, aquel capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor para la empresa (Sánchez, 2003a). Por lo tanto, se encuentra integrado por el *stock* de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización. Warden (2003), acota que dicho capital deberá ser valioso para la organización. Este concepto toma en cuenta las competencias, entendiendo éstas como los conocimientos, habilidades y actitudes que se hallan en cada organización, como la capacidad de aprendizaje y creatividad de las personas y equipos de trabajo. El tema del adiestramiento ya no responde a las nuevas exigencias de formación de capital humano (Stewart, 1998), en cuanto a la indispensable alineación del desarrollo de las competencias personales a los lineamientos estratégicos de la organización. Por otra parte, la toma de conciencia en cuanto al valor del activo intelectual, centrado en los individuos, impone nuevas prácticas donde - entre otras cosas-, la persona debe asumir la responsabilidad por el incremento de su propio capital.

El tipo de organización que absorbe, trasforma y adapta los conocimientos tiene una cultura de aprendizaje, por ello una gran flexibilidad individual y colectiva, permite una fácil captación de información, y de difusión de conocimiento. Además, se trabaja activamente sobre las formas de trabajar y de dirigir, y de la manera de reconocer y recompensar.

El capital humano consiste en la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para ayudar a mantener esas habilidades permanentemente afinadas y actualizadas, utilizando si para ello es necesaria la colaboración de expertos externos. Finalmente es la combinación de experiencia e innovación de estos empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

El capital humano (Stewart, 1998) crece de dos maneras: cuando la organización usamos conocimientos que posee su gente y cuando esta adquiere más conocimientos para la organización. Sin embargo, esto no ocurre de manera lineal, es necesario crear oportunidades para que el conocimiento privado se vuelva público y el tácito explícito.

El capital humano que le da la ventaja a la empresa (Stewart, 1998), está referido a las personas que realizan tareas imprescindibles en la organización y ellas mismas son prácticamente irremplazables como individuos. Una forma de acrecentar este tipo de capital humano es a través de las comunidades de práctica, esto es, grupos con talento y experiencia que se encargan de desarrollar productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ellos y no a la competencia.

Para identificar el capital humano se contemplan varios subcomponentes (Stewart1998 y Nevado, 2002b), nivel de formación, inversión en formación, innovación, actitudes, antigüedad, rotación, experiencia y aprendizaje.

### **6.3 Importancia del Capital Humano en las organizaciones**

Las personas son el motor de todo lo que existe y funciona en el mundo, entonces las organizaciones fundamentalmente funcionan porque hay personas creando y gestionando todos los aspectos propios de las organizaciones. Las personas accionan el quehacer administrativo segregando todo su conocimiento en pro de mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la organización a la que pertenecen, esto se puede potencializar en diferentes formas, ya que no es lo mismo tener un empleado motivado que uno que trabaja por obligación, de ahí que es indispensable identificar los intereses que afectan estos sentimientos en ellos para así poder “interceder” para lograr una retribución favorable, ahora es totalmente saludable para las organizaciones identificar sus personas claves y conocer sus potencialidades para aprovecharlos al máximo ubicándolos de manera estratégica en ellas.

Gestionar el capital humano no es una tarea fácil, porque en la economía actual las mejores organizaciones marcan la pauta rápida y constantemente y el ideal es pertenecer a éste grupo para lo cual es indispensable contar con los mejores elementos y por ende es necesario formar, educar, desarrollar el capital humano que se posee para ir a la par en un mundo competitivo.

## 7 Capital Estructural

En éste capítulo se encuentra definido el capital Estructural, desde su forma básica hasta su complejidad e importancia dentro de las organizaciones.

### 7.1 Raíces del término capital estructural como tal

Se empieza por desglosar el término para entenderlo desde su forma más básica, para poder comprender la importancia dentro del ente económico.

#### 7.1.1 Qué significa Estructura

La **estructura** (del latín *structūra*) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

En la organización, la estructura significa lo que hace posible que ésta lleve un orden para ejecutar las acciones y/o crear el producto o servicio. Por lo tanto el capital estructural son todos los procesos documentados Compuesto de la estructura organizativa formal e informal, tales como: Métodos de trabajo, software, bases de datos, cultura organizacional entre otros. son de propiedad de la organización y pueden protegerse legalmente.

El capital estructural (Sánchez, 2003b) ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aún cuando los empleados abandonan ésta. Por tanto, en esta dimensión se incluyen todos los intangibles que no residen en los miembros de la organización, es decir, desde la cultura y los procesos internos, hasta los sistemas de información y las bases de datos.

Se trata de conocimientos explícitos que, según Warden (2003), están relacionados con el proceso interno de difusión, comunicación y gestión de conocimientos científicos y técnicos en la organización; pueden ser de organización (el entorno operativo derivado de la interacción entre los procesos de investigación, gestión y organización, tecnología y cultura) y tecnológicos (patentes, licencias, software propietario, bases de datos).

El conocimiento debe ser sistematizado, explicitado o internalizado por la organización (Stewart, 1998), permitiendo una transmisión rápida de conocimientos, generando una espiral ascendente de conocimiento y mejora continua. Se potencia gestionando como un activo más el conocimiento organizacional estructurado, es decir, gestionando para su reutilización todo el conocimiento existente en la organización. Sus auxiliares inmediatos son la intranet, las bases de datos compartidas y los sistemas de información interna.

El capital estructural se puede reproducir y compartir. Stewart (1998), plantea que los rubros que componen este apartado están sujetos a los derechos legales de propiedad; las tecnologías, las

invenciones, los datos, las publicaciones y los procesos que se suelen patentar, anotar en el registro de la propiedad intelectual y proteger con leyes de secreto comercial.

## **7.2 Definición de Capital Estructural**

El capital estructural y específicamente los indicadores de innovación han sido objeto de estudios anteriores (González, Aguilera, Maldonado et al., 2009).

El capital estructural es el conocimiento materializable que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, que es susceptible de ser transmitido y compartido por todas las personas de la empresa.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan, por ejemplo todos los procesos documentados, marcas registradas, patentes de invención, sistemas de información entre otros.

El capital estructural es el soporte dentro del capital intangible para que el capital humano, desarrolle su actividad de creación de valor.

La recomendación de Stewart (1998) para lograr recuperar los conocimientos dispersos se basa en la formulación de directorios telefónicos amarillos, de aprender las lecciones formuladas dentro de la empresa y obtener información sobre la competencia. Para llegar a conocer el valor del capital estructural, se requiere evaluar: los *stock* de conocimientos, rotación del fondo de operaciones, medición del sector administrativo. (Stewart, 1998). Además, se considera un tercer

componente, aquel que tiene que ver con las relaciones con el exterior, este es el capital relacional. En otras palabras, una vez medidos los resultados de la gestión del conocimiento, que es el capital intelectual a través de sus tres componentes, es posible establecer una relación con la competitividad, de acuerdo con Heredia (2008).

El capital estructural es aquel que permanece cuando los empleados se han marchado y, por lo tanto, es propiedad de la empresa. Incluye todas las formas de colocar conocimientos no sustentados en el ser humano, como estrategias, manuales de procesos, bases de datos, entre todo. El capital estructural se estudia según dos divisiones que representan el capital organizativo y el tecnológico. El primero es aquel que integra los talentos que se relacionan con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, esto es: la cultura organizativa, mecanismos de coordinación, rutinas organizativas, entre otros. Por otra parte, el capital tecnológico se refiere a todos los conocimientos referidos a los aspectos técnicos e industriales, como las derivaciones de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de procesos. El primer paso será determinar qué tipos de capital estructural existen y como pueden convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Según la teoría de los recursos capacidades, los recursos se vuelven valiosos cuando aportan a la empresa, de tal forma que ésta puede mejorar su efectividad, aprovechar oportunidades y neutralizar las amenazas.

La creación de valor se enfoca en incrementar proporcionalmente los beneficios que el cliente recibe en contraste con los costos que se relacionan con la obtención de dichos beneficios. De ahí que, el capital estructural de la empresa pueda añadir valor si favorece la disminución de costos, si mejora el servicio o las características de los productos. También Collis y Montgomery (1995)

enfatan que la significancia del capital estructural estriba en el nivel en que auxilie al desarrollo de una ventaja competitiva. Viéndolo desde el ámbito económico, la teoría de los costos de transacción, plantea que las organizaciones logran obtener esta ventaja cuando poseen activos específicos que no pueden ser imitados por la competencia (Williamson, 1975).

### **7.3 Importancia del Capital estructural en las organizaciones**

El fundamento de este proceso se encuentra, (Stewart, 1988) en la tarea de reunir la información y sabiduría dispersa para convertirla en conocimiento de la información. Aunque el logro mayor de esta tarea consiste en lograr el máximo desarrollo de bases de datos intelectuales que faciliten el acceso a los conocimientos de los colegas. Retomando la recomendación de Stewart (1998) para lograr recuperar los conocimientos dispersos se basa en la formulación de directorios telefónicos amarillos, de aprender las lecciones formuladas dentro de la empresa y obtener información sobre la competencia. Para llegar a conocer el valor del capital estructural, se requiere evaluar: los *stock* de conocimientos, rotación del fondo de operaciones.

El capital estructural es aquel que permanece cuando los empleados se han marchado, por lo tanto, es propiedad de la empresa. Incluye todas las formas de colocar conocimientos no sustentados en el ser humano, como estrategias, manuales de procesos, bases de datos, entre todo. El capital estructural se estudia según dos divisiones que representan el capital organizativo y el tecnológico. El primero es aquel que integra los talentos que se relacionan con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, esto es: la cultura organizativa, mecanismos de coordinación, rutinas organizativas, entre otros. Por otra parte, el capital tecnológico se refiere a

todos los conocimientos referidos a los aspectos técnicos e industriales, como las derivaciones de la investigación y desarrollo y de la ingeniería de procesos. El primer paso será determinar qué tipos de capital estructural existen y como pueden convertirse en una ventaja competitiva para la empresa. Según la teoría de los recursos capacidades, los recursos se vuelven valiosos cuando aportan a la empresa, de tal forma que ésta puede mejorar su efectividad, aprovechar oportunidades y neutralizar las amenazas.

Capital Estructural significa Conocimiento Sistematizado, explicitado o internalizado por la organización. Es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan, (patentes, modelos, sistemas de administración y computación).

El capital estructural facilita la mejora en el flujo de conocimientos y la efectividad de la organización. Comprende elementos de la estructura tecnológica que tiene la empresa y del nivel de uso y mejora de la tecnología; criterios sobre la mejora de los procesos productivos y sobre el soporte tecnológico de la información; así como del enfoque de inteligencia tecnológica.

#### **7.4 Componentes importantes del Capital Estructural**

Dentro del capital estructural existen variables neurálgicas, que es importante conocer y/o distinguir

### **7.4.1 Estructura tecnológica**

Considerada como el conjunto, la composición y el tipo de tecnología que tiene la organización, incluye requisitos sobre el grado en que ésta le permite garantizar niveles de oportunidad, calidad y precio.

Considerado como la forma en que se utiliza la tecnología disponible en la empresa, incluye requisitos sobre el nivel de aprovechamiento y mantenimiento existente y de las competencias del personal para su explotación.

### **7.4.2 Mejora de la tecnología y de los procesos**

Considerada como la forma en que se perfecciona continuamente la tecnología disponible y los procesos que utiliza la empresa, incluye requisitos sobre la estabilidad en el tiempo de los resultados innovativos organizacionales, de procesos y productos y del registro y protección que tienen.

### **7.4.3 Tecnología de la información**

Considerada como las tecnologías que permiten que las distintas formas y tipos de información sean procesados, transmitidos, manipulados, almacenados y recuperados con rapidez, seguridad y eficacia. Incluye indicadores acerca de la forma y grado en que la organización aprovecha las tecnologías de información y comunicaciones en relación con el entorno, así como del soporte tecnológico existente.

Por otro lado en el capital estructural y/o organizacional se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad intelectual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.(Roman, 2005).

## **8 Capital Relacional**

### **8.1 Raíces del término capital Relacional como tal**

Se empieza por desglosar el término para entenderlo desde su forma más básica, para poder comprender la importancia dentro del ente económico.

#### **8.1.1 Qué significa Relación**

Se llama relación a aquella correspondencia o conexión que se establece entre algo o alguien con otra cosa o con otra persona.

En tanto, las relaciones sociales son aquellas interacciones sociales que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas, presentando cada una de ellas una posición social y desplegando un papel social.

Las relaciones sociales, interpersonales, de alguna manera, establecen las pautas de la cultura de grupo y su transmisión a través del proceso de socialización, fomentando la percepción, la motivación, el aprendizaje y las creencias. Dentro de este grupo denominado relaciones sociales nos podremos encontrar con los siguientes tipos de relaciones: de amistad, familiares, laborales, entre otras.

## 8.2 Definiciones de Capital Relacional

Así pues, se le da el nombre de capital relacional, porque valora la forma y calidad de las relaciones que tiene la organización con todos los actores con los cuales interactúa.

El capital relacional se orienta a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, son de propiedad de la organización y algunas pueden protegerse legítimamente.

El capital relacional (Sánchez, 2003a) se sustenta en la consideración de que las empresas se relacionan con el exterior, en un primer acercamiento con clientes, proveedores, accionistas y otros grupos de interés que le aportan valor a la organización. Como activo intangible es de vital importancia para la unidad de información, también ha de ser medido y gestionada una red de relaciones con usuarios, proveedores e instituciones afines.

Estos tres componentes se pueden considerar como las categorías clásicas (Warden,2003) del capital intelectual, propuestas originalmente a mediados de los 90 por Leif Edvinsson. Sin embargo, desde entonces, se ha llevado a cabo una gran cantidad de trabajo y este vocabulario limitado puede dar lugar a categorías que sean demasiado amplias para poderse útiles a los administradores académicos. Veamos ahora algunas clasificaciones que se han propuesto más recientemente.

Los clientes (Stewart, 1998) a los que se ha entregado poder de decisión aumentan enormemente el caudal de información que posee una empresa sobre su mercado, pero la

transformación de este conocimiento en capital cliente requiere capacidad para responder flexiblemente a las necesidades de los clientes.

El capital relacional es la riqueza que se acumula cuando el productor y el consumidor, en lugar de pelearse por reducir costos, acuerdan tácita o explícitamente trabajar juntos y compartir esa riqueza. Y esto se podría lograr estableciendo canales por los cuales el cliente y el proveedor conozca la empresa, porque de esa manera mejor podrá servirlos. El capital cliente se mide a partir de: satisfacción del cliente, medición de alianzas, lealtad de los clientes o tasa de retención de clientes (Stewart, 1998).

El capital relacional que contempla el valor de toda relación que la organización tiene con los actores con los cuales interactúa por ejemplo relación con los clientes, relación con los proveedores, alianzas estratégicas incluso con competidores, entre otros, (Stewart, 1998).

### **8.3 Importancia del Capital Relacional en las organizaciones**

Además, se considera un tercer componente, aquel que tiene que ver con las relaciones con el exterior, este es el capital relacional. En otras palabras, una vez medidos los resultados de la gestión del conocimiento, que es el capital intelectual a través de sus tres componentes, es posible establecer una relación con la competitividad, de acuerdo con Heredia (2008).

El capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial, y así estimular su potencial de creación de riqueza

animando el capital humano y el estructural. Hace referencia a los elementos con diferente grado de intangibilidad que se encuentran en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento que existe de las relaciones externas a la empresa, y su valor competitivo puede ser medido como una función de longevidad.

## **9 Diseño del Modelo Ecléctico de Capital Intelectual para las Micro y Pequeñas Organizaciones.**

En este capítulo se propone el modelo ecléctico para identificar las variables que debe contener el capital intelectual para potencializar la gestión de las Micro y Pequeñas empresas en Colombia, se toma lo más relevante de los modelos más representativos para lograr unificar conceptos y tener claridad en cada uno de ellos. Por ende este aparte es el aporte que se hace al área del conocimiento estudiada.

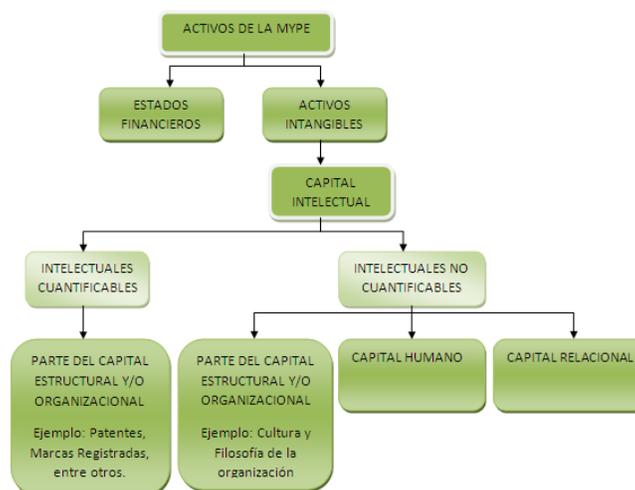
### **9.1 Cómo se debe observar el Capital intelectual en la Micro y pequeña Empresa**

Se debe empezar por mirar la estructura de capital intelectual en la organización, para ubicar cada una de las variables de manera correcta. Ver Gráfica 48.

Se debe entender que la posibilidad de administrar el conocimiento es una realidad, vencidos los escepticismos iniciales, ya no se concibe al conocimiento como algo exclusivamente cognitivo y personal. Constituye un alto valor y fuente de riqueza, un recurso o un activo que requiere administrarse mediante procesos organizacionales.

La administración del conocimiento es la administración explícita y sistemática de conocimiento vital y sus procesos asociados de creación, recolección, organización difusión uso y explotación. Requieren transformar el conocimiento corporativo que puede ser distribuido ampliamente a través de una organización y aplicado de manera apropiada.

Gráfica 48. La MYPE y su estructura de intangibles

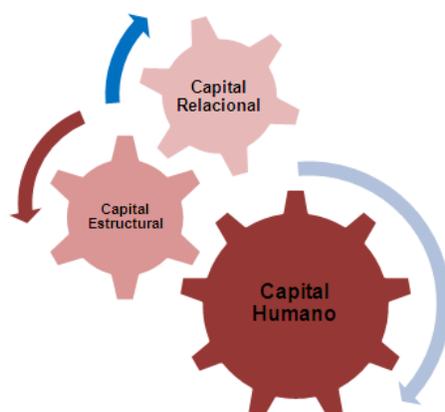


FUENTE: Diseño propio 2014

Dentro del capital intelectual cuando se refiere a intelectuales no cuantificables se refiere a que son difíciles de cuantificar y se les debe dar un valor estimativo de acuerdo a los beneficios futuros que provee, es importante tenerlos en cuenta porque esta es la diferencia que encontramos en los libros de contabilidad y el valor que tiene la organización para el mercado.

El capital intelectual funciona como un sistema donde sus partes se interrelacionan constantemente, es decir no se concibe gestionar el capital intelectual sin identificar e interpretar sus tres componentes que son: El capital humano, la base de todo el “sistema” este crea conocimiento en su mente y lo aplica en la organización y a través de su actitud transfiere y recibe buenas relaciones para con sus clientes.

Gráfica 49. El Capital Intelectual como un sistema



Fuente: Propia

Las conexiones existentes dentro del capital intelectual son lo que impulsa a la organización a crecer y crear valor para todos sus grupos de interés, es decir, un producto nuevo, las nuevas formas de hacer un producto, nuevas formas de comunicación, agilidad en los procesos, mejor atención a los cliente, es lo que hace que una organización cualquiera que sea su actividad económica optimice sus recursos.

Es recomendable identificar y/o promover las variables de capital intelectual por áreas para lograr eficiencia y efectividad y así poder desarrollarlas de manera coherente y ordenada. (Ver cuadro 14).

Cuadro 14. Detector de Capital intelectual por área de la Mype

<b>DETECTAR CAPITAL INTELECTUAL POR ÁREAS</b>		
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN*</b>	<b>ÁREA DE MERCADO*</b>	<b>ÁREA FINANCIERA*</b>
<b>IDENTIFICAR VARIABLES EXISTENTES DE: O</b>	<b>IDENTIFICAR VARIABLES EXISTENTES DE: O</b>	<b>IDENTIFICAR VARIABLES EXISTENTES DE: O</b>
<b>PROMOVER VARIABLES EN:</b>	<b>PROMOVER VARIABLES EN:</b>	<b>PROMOVER VARIABLES EN:</b>
CAPITAL HUMANO	CAPITAL HUMANO	CAPITAL HUMANO
CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL ESTRUCTURAL
CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL RELACIONAL	CAPITAL RELACIONAL

Fuente: propia de la investigación

\*Así sucesivamente según el nombre y número de áreas distinguidas por la Mype. Si no existe compartimento por áreas en la Micro y pequeña empresa es recomendable hacerlo, de lo contrario se podrá hacer generalmente pero es probable que existan confusiones.

## **9.2 Naturaleza del modelo ecléctico de Capital Intelectual**

El modelo se crea por la profunda necesidad de crear una herramienta para la gestión del capital intelectual para la Micro y pequeña empresa en Colombia.

El modelo se crea teniendo en cuenta la definición y los pasos para crear un modelo lógico propuestos por la Guía de desarrollo de modelos lógicos de la fundación W.K Kellogs.

En los capítulos anteriores se presentó toda la información sobre la cual se elige y/o escoge la fundamentación para crear el modelo ecléctico que identifica las variables del capital intelectual en la Micro y pequeña empresa MYPE.

- El presente modelo lógico de capital intelectual es de Tipo teórico
- El modelo está dirigido para gestionar el capital intelectual de la MYPE para lo cual es importante conceptualizar los avances en este campo a nivel investigativo, para lo cual se realiza su revisión general.
- Presenta una gama de opciones de variables que la MYPE podrá estudiar de acuerdo a sus posibilidades.

**9.2.1 Diferenciación de conceptos como base del entendimiento del modelo ecléctico.** Se empieza por diferenciar la Obtención del Conocimiento de la Gestión del Conocimiento.

#### **9.2.1.1 Qué significa Conocimiento**

El conocimiento es el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, extraer y presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización”.

El conocimiento se encuentra básicamente de dos maneras:

- **Conocimiento Tácito:** Es todo el conocimiento que tienen las personas en su mente pero es difícil de explicar porque gran parte de él es subjetivo.

- **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento estructurado dentro de la empresa, es aquel que se encuentra expresado en algún medio y tiene un significado comprensible por cualquier persona.

Así el conocimiento es la “información organizada, interiorizada por las personas, integrada con todo lo que se conoce, desde la experiencia, el estudio, la intuición, por lo tanto es útil para guiar la vida y el trabajo”.

### **9.2.1.2 Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento es el aprovechamiento de esa información, es decir, qué se hace con la información obtenida.

Harlan Cleveland (1985) define el conocimiento como “información organizada, interiorizada por uno, integrada con todo lo que se conoce, desde la experiencia, el estudio o la intuición y por lo tanto es útil para guiar la vida y el trabajo”.

Ahora, el capital intelectual hace parte de la gestión del conocimiento, y está compuesto por activos intangibles o Capital intelectual que como ya se mencionó en el presente trabajo los dos términos se van a utilizar indistintamente, y se definen para comprender su equivalencia.

### 9.2.1.3 Qué son Activos Intangibles

Según Nevado y López (2002) “Son *aquellos elementos que tienen una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa*”.

### 9.4.1.4 Capital Intelectual

Son todos aquellos intangibles que posee la empresa así esta no esté consciente de ello, en otras palabras es la diferencia del valor de la empresa en el mercado y lo que esta puede visualizar en sus libros, y la gestión del capital intelectual es el conocimiento que se puede convertir en ganancias para la empresa (Sullivan 1998).

El capital intelectual se divide en tres aspectos que son:

- El Capital Humano el cual contiene toda la información tácita del talento humano, es decir, su conocimiento, sus competencias, habilidades, actitudes, aptitudes, experiencia, entre otros.
  
- El Capital Estructural el cual contiene toda la información explícita de la organización, es decir, Es el conocimiento materializable que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, que es susceptible de ser transmitido y compartido por todas las personas de la empresa.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan, por ejemplo todos los procesos documentados, marcas registradas, patentes de invención, sistemas de información entre otros.

□ El Capital Relacional que contempla el valor de toda relación que la organización tiene con los actores con los cuales interactúa por ejemplo relación con los clientes, relación con los proveedores, alianzas estratégicas incluso con competidores, entre otros.

Ahora bien, ¿Cuál es la diferencia entre gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual?

#### **9.2.1.5 Gestión del conocimiento en comparación con la Gestión del Capital Intelectual**

La gestión del conocimiento o Knowledge Management (KM) se enfoca en la conversión del conocimiento tácito que se encuentra en los empleados de la empresa a conocimiento explícito para lograr aprovechar de una mejor forma todo ese conocimiento existente dentro del corporativo.

#### **9.2.1.6 Gestión de Capital Intelectual**

La gestión del capital intelectual se concentra en la conversión del conocimiento de la empresa en beneficios monetarios.

### 9.3 Consideraciones claves del modelo

Gestionar el capital intelectual, hace parte de la gestión del conocimiento. (Ver Gráfica 50). Donde el capital intelectual genera valor al conocimiento y el conocimiento explicito genera beneficios monetarios.

Gráfica 50. Capital intelectual como parte de la gestión del conocimiento



Fuente: Propia

Al gestionar las variables del capital intelectual se intenta convertir el conocimiento en ganancias a futuro, gestionando de manera adecuada el capital intelectual.

### 9.4 Definición de Capital Intelectual para el modelo ecléctico de capital intelectual

Así, el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles creados por el flujo de conocimientos intra - organizacional que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales de una organización, generan valor o tienen capacidad para generarlo en

el futuro, cuestión que señala su potencial en términos estratégicos para maximizar la sinergia de recursos en el desarrollo de objetos sociales diversos.

### **9.5 Ecuación de valor del capital intelectual según el modelo ecléctico de capital intelectual**

Se presenta el siguiente algoritmo para definir qué parte de valor de la organización corresponde a la gestión del capital intelectual.

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL} = \text{VALOR DE MERCADO} - \text{VALOR CONTABLE}$$

En esta identidad se observa que con la percepción del mercado acerca de la organización se puede analizar y evaluar ante los libros para saber si esta tiene más o menos valor que el considerado.

La identidad del capital intelectual para el modelo está representada por

$$\text{C. INTELECTUAL} = \text{C. HUMANO} + \text{C. ESTRUCTURAL} + \text{C. RELACIONAL}$$

Donde naturalmente un aumento en cualquiera de sus elementos hace que aumente el valor de la MYPE en el mercado y por tanto mejoren sus beneficios económicos en el presente o en el futuro.

Por otro lado, cada uno de los capitales pertenecientes al capital intelectual posee sus propios macrocomponentes y los cuales se visualizan en el cuadro 15, a continuación relacionado.

Cuadro 15. Estructura de la Gestión del Capital Intelectual

MACROCOMPONENTES DEL CAPITAL HUMANO	MACROCOMPONENTES DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	MACROCOMPONENTES DEL CAPITAL RELACIONAL
HABILIDADES	PROPIEDAD INTELECTUAL	CLIENTES
ACTITUDES	MANUALES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	PROVEEDORES DISTRIBUIDORES ALIANZAS ESTRATÉGICAS FRANQUICIAS
CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTO DE SU TECNOLOGÍA	COMPETIDORES
EXPERIENCIAS	MODELOS Y/O DISEÑOS	COMUNIDAD
COMPETENCIAS	SISTEMAS BASES DE DATOS SISTEMAS DE GESTIÓN	<b>OTROS AGENTES:</b> CENTROS TECNOLÓGICOS, UNIVERSIDADES, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MEDIO AMBIENTE, ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES, ENTRE OTROS.

Fuente: Diseño propio

Toda la gestión que se realiza dentro de las organizaciones se hace encaminada a conseguir valor agregado para sus grupos de interés, por lo que éste valor promete aumentar los beneficios, es decir es un “*gana-gana*” para todas las partes.

### **C. HUMANO + C. ESTRUCTURAL + C. RELACIONAL = VALOR ADICIONAL PARA EL MERCADO**

Se puede visualizar de la siguiente manera:

Gráfica 51. Valor Adicional para el mercado



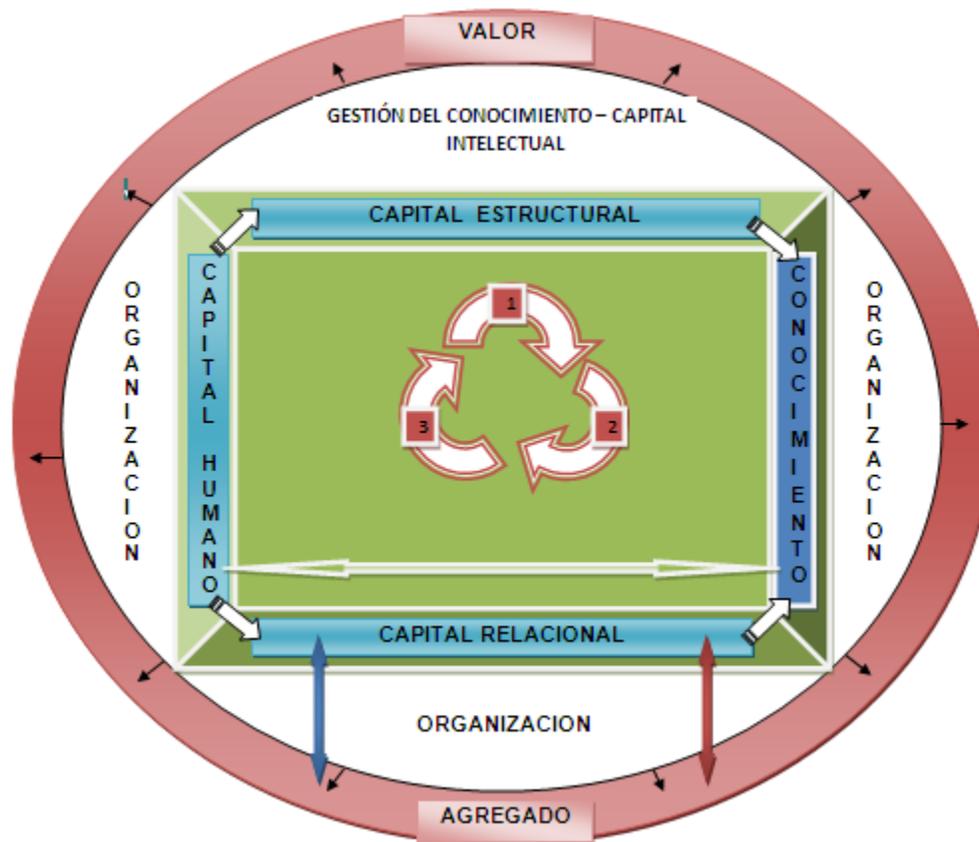
Fuente: Diseño propio.

### **Presentación del modelo ecléctico de Capital intelectual**

Como ya se mencionó las MYPES Son organizaciones de pocos recursos y a menudo necesitan del apoyo de políticas de gobierno y/o de establecimiento que promuevan su desarrollo, no obstante el objetivo de éste modelo es que las MYPES le den prioridad a fortalecer su capital Humano, buscando aumentar su valor de mercado.

Para una economía como la colombiana el desarrollo de las MYPES es una gran oportunidad de aumentar su riqueza y, gestionar su capital intelectual es una estrategia prometedora por lo que a continuación se presentan las variables que se hace necesario administrar visionariamente. Ver gráfica 52.

Gráfica 52. Modelo Ecléctico de Capital intelectual creador de valor



Fuente: Diseño Propio

1. Detectar conocimiento tácito
2. Conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito
3. Socialización y protección de conocimiento

Donde, el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible o medición de Capital Intelectual.

## **9.6 Explicación del modelo ecléctico para la identificación de las variables de Capital intelectual en la MYPE.**

El modelo parte desde su centro, tomando como núcleo el proceso de gestionar el capital intelectual, es decir las variables de Capital Humano, Estructural y Relacional utilizando la conversión de conocimiento tácito a explícito, generando así conocimiento para la organización, es decir para lograr la efectividad y/o ventaja competitiva deseada y obtener beneficios monetarios presentes y futuros, en donde el Capital Humano es la base generadora de los otros dos capitales y el capital Relacional interactúa constantemente con el entorno donde se genera valor para los grupos de interés.

### **El modelo Reconoce**

El Capital Humano como base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual.

Además...

- Modelo ecléctico para identificar las variables de capital intelectual (posee lo más importante de los modelos existentes).
- Visión sistémica
- Se adapta a todo tipo de empresa

Las Micro y Pequeñas organizaciones son de estructura pequeña, de baja jerarquía, donde las decisiones son deliberadas por su dueño, a menudo no tienen establecidas las áreas de la organización, como la de talento humano, producción, área financiera, pero así no esté dividida de esta forma necesariamente se deben tomar decisiones partiendo de éstas, por lo que un modelo

de gestión de capital intelectual, ayuda a la Mype a identificarlas y a fortalecerlas, creando valor para todos sus stakeholders; para sus clientes, por la agilidad, para sus empleados por su bajo nivel de confusión en sus actividades, para los socios por el aumento de clientes satisfechos que se vuelven leales y atraen más y aumentan la rentabilidad, de modo que esta aplicación trae grandes cambios para la organización.

Aquí se presenta un diagrama de flujo que resume los pasos para completar el modelo lógico de capital intelectual que va a ser un modelo básico de fácil aplicación. Recuerde que puede usar esta plantilla estilo inventario para luego describir adicionalmente las relaciones entre los componentes usando los ítems numerados, filas, o recuadros y flechas como mencionamos anteriormente.

Teniendo en cuenta que en una Micro y Pequeña organización se puede realizar un inventario de las variables identificadas, mediante este proceso básico por su naturaleza y estructura pequeña, pero este modelo busca hacer que la MYPE enriquezca su capital intelectual, emprendiendo acciones para lograr incrementar todas estas variables.

Cada una de las variables identificadas dentro de los capitales que conforman el capital intelectual, es decir, el capital humano, capital, estructural y relacional deben pasar por cada una de los siguientes plantillas y, se deben formular para cada una de ellas, el problema, la estrategia, resultados esperados y demás campos de la plantilla.

Es de vital importancia anotar que la lista de variables identificadas dentro del capital humano, capital estructural y capital relacional, pertenecientes al capital intelectual (ver cuadro 17,18 y 19) se deben analizar dentro de la naturaleza de cada Micro y Pequeña organización, porque si bien es cierto que no todas las organizaciones implementan acciones de Investigación y Desarrollo (I+D), una Micro organización dedicada al desarrollo de software, si lo hace. Por lo que la presentación de todas las variables encontradas no implican que todas las Micro y Pequeñas empresas las tengan o deban tenerlas, sino que se deben examinar en la medida en que las necesiten en su normal actividad económica.

### **9.6.1 Matrices para identificar las variables del capital Humano, Estructural y Relacional dentro del Capital Intelectual.**

La consecución de las matrices se hizo a través del estudio de los modelos más representativos propuestos a lo largo del tiempo por los diferentes autores en el mundo, aún cuando muchos de los modelos no dejan ver sus variables, se logró distinguir algunas que sirven de insumo para el nuevo modelo.

En la matriz (1) uno se estudia cada modelo teniendo en cuenta los tipos de capital que éste considera conforman el capital intelectual para analizar los tipos de capital que debe incorporar el nuevo modelo ecléctico.

En la matriz (2) dos, (3) tres y (4) se intentan vislumbrar las variables que propone cada modelo estudiado dentro del capital humano, capital estructural y capital relacional (debido a que

estos tres capitales son los que se consideran para el modelo ecléctico) para seleccionarlas y clasificarlas de manera ordenada con el fin de estructurar el capital intelectual en el modelo ecléctico.

Constructos realizados con el fin de mezclar los diferentes modelos e identificar semejanzas y diferencias entre ellos, para poder determinar claramente los lineamientos de cada uno y determinar sus variables. (Ver matrices 1,2 ,3 y 4).

### **9.7 Modelos de Capital Intelectual Estudiados**

Para proponer el modelo ecléctico de identificación de variables dentro del capital intelectual se tomaron como referencia los siguientes modelos presentados en el cuadro 16.

Cuadro16. Modelos de Capital Intelectual Estudiados.

1968	1992-1996 DESARROLLO DEL MODELO	1997	1996	1997	1998	1999	2002
Q DE TOBIN JAMES TOBIN Y WILLIAM BRAINARD	NAVIGATOR DE SKANDIA (EDVINSSON, LEIF)	NAVIGATOR DE SKANDIA Y (EDVINSSON MALONE) ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO SKANDIA*	BALANCED BUSINESS SCORECARD (KAPLAN Y NORTON)  TECHNOLOGY BROKER (ANNIE BROOKING)  UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (BONTIS) EN EUROFORUM (1998)  CANADIAN IMPERIAL BANK  (HUBERT SAINT-ONGE) EN EUROFORUM(1998)	INTELLECTUAL ASSETS MONITOR (SVEIBY) BALANCE DE ACTIVES INTANGIBLE ASSETS MONITOR INTELLECTUAL ASSETS MONITOR	DOW CHEMICAL EUROFORUM (1998)  MODELO INTELLECT EUROFORUM (1998) MODELO MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL LOS BLOQUES DE CAPITAL INTELLECTUAL ELEMENTOS DE CAPITAL RELACIONAL  CAPITAL INTELLECTUAL (DROGONETTI Y ROOS) ÁRBOL DE CONFIGURACIÓN DE VALOR (ROOT ET AL (1997) FLUJOS DE CAPITAL INTELLECTUAL (ROOT ET AL (1997)  MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS  EL CAPITAL INTANGIBLE (BUENO, 1998) CAPITAL INTANGIBLE COMO GENERADOR DE VENTAJA COMPETITIVA ESTRUCTURA, FUNCIÓN DEL CAPITAL INTANGIBLE "LA COMPETENCIA ESENCIAL" (BUENO Y MORCILLO, 1997).	MODELO NOVA CLUB DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (CÉSAR CAMISÓN, DANIEL PALACIOS, CARLOS DEVECE, UNIVERSITAT JAUME I DE CASTRILLÓN).	MODELO INTELLECTUS (CIC, 2002)  COMPONENTE DINAMIZADOR

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

## Matriz Uno. Capital Intelectual

## Capital Humano (Ch) – Capital Estructural (Ce) – Capital Relacional (Cr)

MODELO / COMPONENTES CAPITAL INTELLECTUAL	1997 EDVINSON Y MALONE NAVIGATOR SKANDIA	1996 KAPLAN Y NORTON BALANCED BUSINESS SCORECARD	1996 ANNIE BROOKING TECHNOLOGY BROKER	1996 BONTIS UNIVERSIDAD WEST ONTARIO	1996 HUBERT SAINT- ONGE CANADIAN IMPERIAL BANK	1997 SBEIBY INTELLECTUAL ASSETS MONITOR	1998 EUROFORUM DOW CHEMICAL	1998 EUROFORUM MODELO INTELECT	1998 DROGONETTI Y ROOS CAPITAL INTELLECTUAL	1998 BUENO CAPITAL INTANGIBLE	1999 CÉSAR CAMISÓN MODELO NOVA
CAPITAL HUMANO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAPITAL ESTRUCTURAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAPITAL RELACIONAL			X	X		X		X	X		X
<b>OTROS</b>											
CAPITAL FINANCIERO	X	X			X				X		
RELACIONAL (CLIENTES)			X								
ACTIVOS (CE) INFRAESTRUCTURA			x								
(CH-CE) CAPITAL DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											X
CAPITAL TECNOLÓGICO									x		

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Eclético para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

Matriz Dos. Características de cada modelo y sus concordancias respecto a Capital Humano.

CARACTERÍSTICAS MODELO	CONOCIMIENTO HABILIDADES ACTITUDES	APRENDIZAJE Y MEJORA	FORMACIÓN COMO INVERSIÓN	SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS REMUNERACION	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	CULTURA-CLIMA-MOTIVACIÓN	INICIATIVA	ALINEAMIENTO CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CAPITAL HUMANO (FACTOR EXPLICATIVO DEL CAPITAL INTELLECTUAL)-DESEMPEÑO	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (CREACIÓN DE CONOCIMIENTO)	CAPITAL HUMANO GENERADOR DE VALOR	HUMANO SE ALQUILA DURANTE UN PERIODO DE	TIPOLOGÍA DEL PERSONAL PARA INNOVACIÓN	ESTABILIDAD	PLANIFICA PRODUCIR PROCESAR PRESENTAR PRODUCTOS O SOLUCIONES	ROTACIÓN	VALOR AÑADIDO	HABILIDAD PROSPECTIVA RETOS
NAVIGATOR SKANDIA	X																	
BALANCED BUSINESS SCORECARD	X	X	X	X	X	X	X	X										
TECHNOLOGY BROKER	X	X				X												
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)									X									
CANADIAN IMPERIAL BANK										X								
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR	X		X	X											X	X	X	
DOW CHEMICAL		X									X							
MODELO INTELLECT	X			X					X			X	X	X				
CAPITAL INTELLECTUAL	X																	
CAPITAL INTANGIBLE	X																	
MODELO NOVA	X													X				X

Fuente: Estudio ‘Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones’. Meneses Claros, Marlin (2013).

## Matriz Tres. Características de cada modelo y sus concordancias respecto al Capital Estructural

CARACTERÍSTICAS MODELO	Conocimiento explícito e internalizado por la organización	Añadir valor a los procesos	Capacidad de innovación (patentes, marcas)	Clientes como capital estructural	Cadena de valor	Procesos de servicio postventa	Conocimiento estructurado (patentes)	Modelos, métodos	Sistemas de información	Cultura organizativa	Personal de apoyo Ventas Rotación Procesos de apoyo	Edad de la organización	Ratio rookie	Valor adicional (exclusividad, explotación, activos internos, copyright, Derechos de diseño, secretos comerciales)
NAVIGATOR SKANDIA	X	X	X	X										
BALANCED BUSINESS SCORECARD		X	X		X									
TECHNOLOGY BROKER		X					X	X	X	X				X
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)														
CANADIAN IMPERIAL BANK														
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR														
DOW CHEMICAL														
MODELO INTELLECT	X	X					X		X	X	X			
CAPITAL INTELECTUAL			X										X	X
CAPITAL INTANGIBLE	X		X											
MODELO NOVA	X		X						X	X				

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

## Matriz Tres. Características de cada modelo y sus concordancias respecto al Capital Estructural

CARACTERÍSTICAS MODELO	Tecnología disponible Procesos Producto Información entre otros	Filosofía	Bases de datos	Aprendizaje organizacional para crear capital de conocimiento	Clasificación, valoración, gestión Carrera de patentes	Capital estructural como estrategia de la empresa (dependiendo de la empresa)	Eficacia y eficiencia interna	Comunicación	Sistemas de gestión	Flujo de conocimiento	Procesos de reflexión estratégica	Estructura de la organización	Propiedad intelectual	Relaciones
NAVIGATOR SKANDIA														
BALANCED BUSINESS SCORECARD														
TECHNOLOGY BROKER	X	X	X											
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)														
CANADIAN IMPERIAL BANK				X										
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	
DOW CHEMICAL					X									
MODELO INTELLECT	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	
CAPITAL INTELLECTUAL														
CAPITAL INTANGIBLE							X	X		X				
MODELO NOVA	X							X	X					

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

## Matriz Tres. Características de cada modelo y sus concordancias respecto al Capital Estructural

CARACTERÍSTICAS MODELO	Conocimiento organizativo Actitudes Conocimiento explícito Capacidades	Conocimiento Tecnológico	Conocimientos sistematizados	Descripción de Inventiones	Fórmulas	Documentación de procesos de trabajo	Estándares de calidad	Idoneidad de conocimiento Curva de experiencia	Alineación del personal con la estrategia	Dirección estratégica Misión	I+D I+D+I
NAVIGATOR SKANDIA											
BALANCED BUSINESS SCORECARD											
TECHNOLOGY BROKER											
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)											
CANADIAN IMPERIAL BANK											
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR											
DOW CHEMICAL											
MODELO INTELECT											
CAPITAL INTELECTUAL											
CAPITAL INTANGIBLE	X	X									
MODELO NOVA			X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

## Matriz Cuatro. Características de cada modelo y sus concordancias respecto al Capital Relacional

CARACTERÍSTICAS MODELO	PERSPECTIVA DE CUENTE VALORES DE RELACIÓN	SEGMEN TO DE MERCADO OBJETIVO CERCANÍA	CONJUNTO DE VALORES DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE OFRECE	EXPECTATIVAS DEL CUENTE CUOTA DE MERCADO(	NIVEL DE LEALTAD	SATISFACCIÓN DE LOS CUENTES	LA RELACIÓN CON LOS CUENTES ÍNDICE ÉXITO Y FRACASO PROPORCIÓN DE GRANDES CUENTES(RELEVANTES) ESTRUCTURA DE AMBIGÜEDAD FRECUENCIA DE	RELACIÓN PROVEEDORES	MARCA COMERCIAL (NOTORIEDAD)	IMAGEN DE LA EMPRESA	VENTAS RENTABILIDAD POR CUENTE	CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	ACTIVOS DE MERCADO CAPACIDAD DE CONFORMAR EQUIPOS MIXTOS (COLABORACIÓN) ALIANZAS	distribución
NAVIGATOR SKANDIA						X							X	
BALANCED BUSINESS SCORECARD	X	X	X	X	X	X								
TECHNOLOGY BROKER										X			X	X
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)														
CANADIAN IMPERIAL BANK														
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR						X	X	X	X	X	X	X		
DOW CHEMICAL														
MODELO INTELECT		X			X	X	X	X	X	X			X	
CAPITAL INTELECTUAL														
CAPITAL INTANGIBLE														
MODELO NOVA						X	X	X			X		X	

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Eclético para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

Matriz Cuatro. Características de cada modelo y sus concordancias respecto al Capital Relacional

CARACTERÍSTICAS MODELO	Capital clientes generador de valor	Cartera de pedidos	Las relaciones son factores de desempeño	Aprendizaje clientes	Capital clientes generador de conocimiento	Proceso de servicio y apoyo al cliente	Interrelación con los agentes del entorno Competidores Clientes Proveedores Centros tecnológicos universidades U otras organizaciones para crear conocimiento Ej: benchmarking	Interrelación con las dimensiones del entorno Político Ambiental entre otros	Relaciones como capital estructural que generan valor	Actitudes	Conocimiento explícito personal	Capacidades personales
NAVIGATOR SKANDIA												
BALANCED BUSINESS SCORECARD												
TECHNOLOGY BROKER		X										
UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (CAUSA-EFECTO)			X									
CANADIAN IMPERIAL BANK				X	X							
INTELLECTUAL ASSETS MONITOR												
DOW CHEMICAL	X											
MODELO INTELLECT						X	X					
CAPITAL INTELLECTUAL								X				
CAPITAL INTANGIBLE									X	X	X	X
MODELO NOVA					X		X	X				

Fuente: Estudio 'Creación de un Modelo Ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en las Micro y Pequeñas Organizaciones'. Meneses Claros, Marlin (2013).

## **9.8 Capital Humano según el modelo ecléctico**

Donde el capital humano “Representa la educación, experiencia, “*know-how*”, conocimientos, habilidades, competencias, valores y actitudes de las personas que trabajan en una organización”, No son de propiedad de la misma porque pertenecen a los trabajadores, éstos al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. En el capital humano residen los conocimientos tácitos de las organizaciones.

El capital humano es el capital impulsor de los demás capitales que conforman el capital intelectual, es el activo más valioso dentro de la organización debido a que el conocimiento que posee es el generador y ejecutor de la estrategia organizacional, por lo que las organizaciones procuran retener los mejores elementos para sí, potencializando su aprendizaje, este tipo de capital es susceptible de perderse cuando el empleado se va de la organización, debido a que es información compleja difícil de explicitar.

### **9.8.1 Identificación de las variables del Capital Humano en la Micro y pequeña organización.**

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos.

Para obtener las variables de capital humano se elaboró una matriz para cruzar todas las variables que proponen los modelos más representativos de capital intelectual y elegir las más convenientes para potencializar las Micro y Pequeñas organizaciones en Colombia. (V. Matriz 1 y 2).

### 9.8.2 Variables de Capital Humano

Algunas de las variables son transversales en todas las competencias, como se observa a continuación:

Cuadro 17. Variables del capital Humano Modelo Ecléctico

<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<u>VARIABLE</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
<b>CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN</b>	<p>LA NOCIÓN DE FORMACIÓN ESTÁ ASOCIADA A LA <b>CAPACITACIÓN</b>, SOBRE TODO A NIVEL PROFESIONAL. LA FORMACIÓN DE UNA PERSONA, POR LO TANTO, ESTÁ VINCULADA A LOS ESTUDIOS QUE CURSÓ, AL GRADO ACADÉMICO ALCANZADO Y AL APRENDIZAJE QUE COMPLETÓ, YA SEA A NIVEL FORMAL O INFORMAL.</p> <p>CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EXCELENTEMENTE UNA FUNCIÓN.</p>
<b>CAPACITACIÓN HERRAMIENTAS TIC</b>	<p>CONOCIMIENTOS DEL EMPLEADO SOBRE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES</p> <p>TIC ES UNA SIGLA QUE SIGNIFICA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN. SON UN CONJUNTO DE TECNOLOGÍAS APLICADAS PARA PROVEER A LAS PERSONAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE MEDIOS TECNOLÓGICOS DE ÚLTIMA GENERACIÓN, CUANDO SE HABLA DEL USO O MANEJO DE LAS TICS EN LA ORGANIZACIÓN SE REFIERE AL APROVECHAMIENTO DE ESTAS TECNOLOGÍAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ORGANIZACIONAL.</p>

<b>HABILIDADES</b>	
<b>LIDERAZGO</b>	CAPACIDAD DE TOMAR LA INICIATIVA, GESTIONAR, CONVOCAR, PROMOVER, INCENTIVAR, MOTIVAR Y EVALUAR A UN GRUPO O EQUIPO. CAPACIDADES GERENCIALES Y DIRECTIVAS
<b>CREATIVIDAD</b>	IMAGINACIÓN LÓGICA Y REAL DE HACER LAS COSAS DE MANERA NOVEDOSA, PENSAMIENTO ORIGINAL, IMAGINACIÓN CONSTRUCTIVA, PENSAMIENTO DIVERGENTE O PENSAMIENTO CREATIVO, ES LA GENERACIÓN DE NUEVAS IDEAS O CONCEPTOS, O DE NUEVAS ASOCIACIONES ENTRE IDEAS Y CONCEPTOS CONOCIDOS, QUE HABITUALMENTE PRODUCEN SOLUCIONES ORIGINALES.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	TRABAJO EN EQUIPO, ES UNA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE TIPO PSICOLÓGICO QUE MÁS INFLUYE EN LOS TRABAJADORES DE FORMA POSITIVA PORQUE PERMITE QUE HAYA COMPAÑERISMO. PUEDE DAR MUY BUENOS RESULTADOS, YA QUE NORMALMENTE GENERA ENTUSIASMO Y PRODUCE SATISFACCIÓN EN LAS TAREAS RECOMENDADAS.
<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	EFICACIA Y AGILIDAD PARA DAR SOLUCIONES A PROBLEMAS DETECTADOS EMPRENDIENDO LAS ACCIONES CORRECTORAS NECESARIAS CON SENTIDO COMÚN, SENTIDO DEL COSTE E INICIATIVA.  EL MATEMÁTICO G.H. WHEATLEY LO DEFINIÓ DE FORMA INGENIOSA: «LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ES LO QUE HACES CUANDO NO SABES QUÉ HACER».
<b>NEGOCIACIÓN</b>	ES EL PROCESO POR EL CUAL LAS PARTES INTERESADAS RESUELVEN CONFLICTOS, ACUERDAN LÍNEAS DE CONDUCTA, BUSCAN VENTAJAS INDIVIDUALES Y/O COLECTIVAS, PROCURAN OBTENER RESULTADOS QUE SIRVAN A SUS INTERESES MUTUOS. SE CONTEMPLA GENERALMENTE COMO UNA FORMA DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS O SITUACIONES QUE IMPLIQUEN ACCIÓN MULTILATERAL.
<b>OBJETIVIDAD</b>	LA OBJETIVIDAD ES LA CUALIDAD DE LO OBJETIVO, DE TAL FORMA QUE ES PERTENECIENTE O RELATIVO AL OBJETO EN SÍ MISMO, CON INDEPENDENCIA DE LA PROPIA MANERA DE PENSAR O DE SENTIR (O DE LAS CONDICIONES DE OBSERVACIÓN) QUE PUEDA TENER CUALQUIER SUJETO QUE LO OBSERVE O CONSIDERE. CRITERIOS DE VERDAD, PRINCIPIO DE REALIDAD
<b>ESTILO DE PENSAMIENTO</b>	FORMA DE VER, TRATAR Y ANALIZAR LAS SITUACIONES

<b>HABILIDAD DIRECTIVA PARA LA PROSPECTIVA Y EL ANTICIPO DE RETOS</b>	SIGNIFICA AGILIDAD INTELECTUAL. PLANTEAMIENTO DE ESCENARIOS FUTUROS EMPRENDIENDO ACCIONES PARA BENEFICIOS EN DICHSO ESCENARIOS.
<b>APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EN EQUIPO</b>	CAPACIDAD HERMENÉUTICA “ARTE DE EXPLICAR, TRADUCIR E INTERPRETAR”. RITMO DE COMPRENSIÓN DEL TALENTO HUMANO
<b>SÍNTESIS</b>	HABILIDAD PARA CONCLUIR DE MANERA ASERTIVA.
<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>	ELOCUENCIA, SEGURIDAD DEL EMPLEADO AL HABLAR
<b>MANEJO DEL RIESGO</b>	PERSONAL QUE ANALICE EL RIESGO DE ACCIÓN, MANEJO DE MÉTODOS PARA EL CÁLCULO DE RIESGOS.
<b>TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN</b>	<p>“LA NEGOCIACIÓN ES UN MEDIO BÁSICO DE CONSEGUIR DE LOS DEMÁS AQUELLO QUE USTED DESEA. ES UNA COMUNICACIÓN DE IDA Y VUELTA DISEÑADA PARA ALCANZAR UN ACUERDO, CUANDO USTED Y LA OTRA PARTE COMPARTEN ALGUNOS INTERESES Y TIENEN OTROS QUE SON OPUESTOS ENTRE SÍ” ROGER FISHER HARVARD BUSINESS SCHOOL</p> <p>EJEMPLOS DE TÉCNICAS</p> <p>MÉTODO HARVARD: CREAR VALOR, RECLAMAR VALOR Y DIRIGIR EL DILEMA ESTE CONTIENE 7 ELEMENTOS QUE SON CONVENIENCIA O NO DE CONTINUAR CON LA NEGOCIACIÓN, INTERESES-POSICIONES, OPCIONES, CRITERIOS DE LEGITIMIDAD, RELACIÓN, COMUNICACIÓN, COMPROMISO.</p> <p>ESTRATEGIAS DISTRIBUTIVAS: GANAR A TODA COSTA</p> <p>ESTRATEGIAS POSICIONALES: ANCLAJE SOBRE PUNTOS DE PARTIDA</p> <p>ESTRATEGIAS COOPERATIVAS: GANAR-GANAR, NEGOCIACIÓN CON BENEFICIOS MUTUOS</p>
<b>VISIÓN DEL FUTURO</b>	<p>CAPACIDAD PARA PROPONER PARA MEJORAR LA SITUACIÓN FUTURA</p> <p>MENTE QUE IMAGINA EL FUTURO - GUÍA LOS ESFUERZOS - MOTIVA Y DIRIGE.</p>
<b>ACTITUDES O VALORES</b>	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	EL AMBIENTE DE TRABAJO SE COMPONE DE TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS QUE INCIDEN EN LA ACTIVIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

	<p>EL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA EMPRESA ES UN FACTOR QUE TIENE UNA GRAN INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.</p> <p>ASÍ, ENTONCES ES UNA MEZCLA DE CULTURA-CLIMA-QUE GENERA MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE Y LA ACCIÓN</p>
<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<p>LA MOTIVACIÓN ES EL PROCESO QUE ORIGINA ESTIMULA Y DIRECCIONA VOLUNTARIAMENTE LOS COMPORTAMIENTOS HACIA LA REALIZACIÓN DE OBJETIVOS.</p> <p>ASPECTOS REFERENTES A SENTIMIENTOS DEL EMPLEADO HACIA LA ORGANIZACIÓN Y PERCEPCIÓN DEL TRABAJO, ES UNA RAZON POR LA CUAL LOS EMPLEADOS SON MÁS O MENOS PRODUCTIVOS</p> <p>MOTIVACIÓN EMPRESARIAL (EQUIDAD, OBJETIVOS SALARIO, SALUD, FAMILIA, OPORTUNIDADES DE ASCENSO, COMUNICACIÓN DIRECTA Y SINCERA, ENTRE OTRAS.</p>
<b>ALINEACIÓN DEL PERSONAL CON LA ESTRATEGIA</b>	<p>CONOCIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (MISIÓN, VISIÓN, VALORES ORGANIZACIONALES) POR PARTE DEL TALENTO HUMANO, INTERIORIZACIÓN DEL MISMO Y POR LO TANTO ACCION BAJO ESOS PARÁMETROS.</p>
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	<p><b>EL SENTIDO DE PERTENENCIA</b> ES SENTIRSE PARTE DE UN GRUPO, UNA SOCIEDAD O DE UNA INSTITUCIÓN, ESTO TIENE SU ORIGEN EN LA FAMILIA YA QUE ES EL PRIMER GRUPO AL QUE PERTENECEMOS.</p> <p>AL SERLE FIEL AL GRUPO Y SIGUIENDO SUS NORMAS SE DA UNA IDENTIDAD Y UNA SEGURIDAD, MIENTRAS MÁS SEGURA SE SIENTA LA PERSONA, MÁS ELEVADO SERÁ SU SENTIMIENTO COMUNITARIO Y ESTARÁ MAS DISPUESTA A SEGUIR NORMAS DE CONVIVENCIA.</p> <p>ASÍ, ENTONCES SE MIDE POR EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA POR PARTE DEL TALENTO HUMANO HACIA LA ORGANIZACIÓN</p>
<b>COMPETENCIAS, APTITUDES</b>	
<b>NEGOCIACIÓN</b>	<p>ES EL PROCESO POR EL CUAL LAS PARTES INTERESADAS RESUELVEN CONFLICTOS, ACUERDAN LÍNEAS DE CONDUCTA, BUSCAN VENTAJAS INDIVIDUALES Y/O COLECTIVAS, PROCURAN OBTENER RESULTADOS QUE SIRVAN A SUS INTERESES MUTUOS. SE CONTEMPLA GENERALMENTE COMO UNA FORMA DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS O SITUACIONES QUE IMPLIQUEN ACCIÓN MULTILATERAL.</p>
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL**</b>	<p>SE REFIERE AL NÚMERO DE TRABAJADORES QUE ENTRAN Y SALEN DE LA EMPRESA, ENTRAN DE LA MISMA EMPRESA E INCLUSIVE DENTRO DE LA EMPRESA SE DA LA</p>

	MOVILIDAD CAMBIO DE FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>EMPODERAMIENTO**</b>	DELEGACIÓN DE FUNCIONES, CEDER CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES ESPECÍFICAS Y COMUNES.
<b>CURVA DE EXPERIENCIA</b>	TRAYECTORIA DURANTE LA VIDA PROFESIONAL FUERA Y DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**</b>	
<b>ESTABILIDAD DEL PERSONAL (RIESGO DE PÉRDIDA).</b>	TIEMPO PROMEDIO DE DURACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA, ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA PÉRDIDA DEL PERSONAL
<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL**</b>	CAMBIO DE FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
<b>EMPODERAMIENTO**</b>	DELEGACIÓN DE FUNCIONES, CEDER CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES ESPECÍFICAS Y COMUNES
<b>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN</b>	ESTUDIOS OTORGADOS A LOS EMPLEADOS POR CUENTA DE LA ORGANIZACIÓN
<b>TIPOLOGÍA DEL PERSONAL</b>	CATEGORIZACIÓN DEL PERSONAL YA SEA POR CONOCIMIENTOS, APTITUDES Y ACTITUDES PARA RECONOCER POTENCIALIDADES  ES IMPORTANTE CLASIFICAR TAMBIÉN POR ACTITUDES PORQUE LAS INTENCIONES DE HACER LAS COSAS SON CIERTAMENTE PROMOTORAS DE PRODUCTIVIDAD.
<b>ALINEACIÓN DEL PERSONAL CON LA ESTRATEGIA</b>	TODA LA ORGANIZACIÓN ACTÚA TENIENDO EN CUENTA SU FILOSOFÍA
<b>ESTILO DE PENSAMIENTO</b>	LA TEORÍA DE LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO PRETENDE DAR CUENTA TANTO DE LOS ASPECTOS COGNITIVOS COMO LOS RASGOS DE PERSONALIDAD Y DEL APRENDIZAJE DE TODOS Y CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN PARA ANALIZAR SU IMPACTO POSITIVO O NEGATIVO.

\*\*DECISIONES QUE NO DEPENDEN DEL EMPLEADO Y POR TANTO SE GENERA EN ÉL Y FORMA PARTE DE SUS HABILIDADES

Fuente: Diseño propio

## **9.9 Capital Estructural para el modelo ecléctico**

El capital estructural es el conocimiento materializable que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar, que es susceptible de ser transmitido y compartido por todas las personas de la empresa.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan, por ejemplo todos los procesos documentados, marcas registradas, patentes de invención, sistemas de información entre otros.

### **9.9.1 Identificación de las variables del Capital Estructural en la Micro y pequeña organización.**

El capital estructural es el soporte dentro del capital intangible para que el capital humano, desarrolle su actividad de creación de valor.

Para obtener las variables de capital Estructural se elaboró una matriz para cruzar todas las variables que proponen los modelos más representativos de capital intelectual y elegir las más convenientes para potencializar las Micro y Pequeñas organizaciones en Colombia. (V. Matriz 1 y 3)

## 9.9.2 Variables de Capital Estructural

Variables del Capital estructural en la Micro y Pequeña organización:

¿Cómo puede su pyme adquirir y mantener derechos de propiedad intelectual?

Antes de aprovechar los activos de propiedad intelectual, su empresa tiene que adquirir derechos de propiedad intelectual, varios de los cuales se han de otorgar o registrar a escala Nacional, las oficinas de propiedad intelectual de los países correspondientes son las únicas instituciones que se ocupan de otorgar o registrar los derechos de propiedad intelectual. El procedimiento de adquisición y mantenimiento de los derechos varía de un país a otro, pero los principios y características básicos de estos procedimientos son comunes a la mayoría de los países. También cabe observar que pueden adquirirse derechos de propiedad intelectual a escala regional o internacional, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones.

Cuadro 18. Variables del Capital Estructural Modelo Ecléctico

PROPIEDAD INTELECTUAL Y EXCLUSIVIDAD DE LA EXPLOTACIÓN	
PROPIEDAD INDUSTRIAL	
<u>VARIABLE</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
<b>PATENTES DE INVENCION</b>	<p>ES UN TÍTULO DE PROPIEDAD QUE SE OTORGA A TODO NUEVO PRODUCTO O PROCEDIMIENTO QUE OFRECE UNA NUEVA MANERA DE HACER ALGO, O UNA NUEVA SOLUCIÓN TÉCNICA A UN PROBLEMA.</p> <p>LA PATENTE DE INVENCION SE CONCEDE POR UN TÉRMINO DE VEINTE (20) AÑOS, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE PRESENTACIÓN DE LA SOLICITUD.</p> <p>SUS CARACTERÍSTICAS SON:</p> <p>GRADO DE NOVEDAD NIVEL INVENTIVO APLICACIÓN INDUSTRIAL</p> <p>DESPUÉS DE LOS 20 AÑOS SE VUELVE DE DOMINIO PÚBLICO</p> <p>UN EJEMPLO DE ALGO PATENTABLE:</p> <p>CREACIÓN DE UNA NUEVA FÓRMULA PARA REALIZAR ALGO CIENTÍFICAMENTE, YA SEA MATEMÁTICA, QUÍMICA U OTRA.</p> <p>UNA <b>FÓRMULA</b> ES UNA FORMA BREVE DE EXPRESAR INFORMACIÓN DE MODO SIMBÓLICO, O UNA RELACIÓN GENERAL ENTRE CANTIDADES.</p>
<b>MODELOS DE UTILIDAD</b>	<p>LOS REQUISITOS PARA OBTENER UN MODELO DE UTILIDAD SON MENOS ESTRICTOS QUE PARA LAS PATENTES. SI BIEN SIEMPRE DEBE SATISFACERSE EL REQUISITO DE LA "NOVEDAD", LOS REQUISITOS DE LA "ACTIVIDAD INVENTIVA" SON MUCHO MÁS LAXOS O INCLUSO NO EXISTEN, EN LA PRÁCTICA SE UTILIZA LA PROTECCIÓN MEDIANTE MODELOS DE UTILIDAD PARA INNOVACIONES MENORES QUE QUIZÁS NO SATISFAGAN LOS CRITERIOS DE PATENTABILIDAD.</p> <p>EL PLAZO DE DURACIÓN DE LA PROTECCIÓN POR MODELOS DE UTILIDAD ES MÁS CORTO QUE EL DE LAS PATENTES Y VARÍA DE PAÍS EN PAÍS (POR LO GENERAL VARÍA DE SIETE A DIEZ AÑOS, SIN POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN O RENOVACIÓN).</p> <p>SUS CARACTERÍSTICAS SON:</p> <p>GRADO DE NOVEDAD APLICACIÓN INDUSTRIAL</p>

<b>MARCAS REGISTRADAS</b>	<b>SIGNOS DISTINTIVOS</b>	<b>NOMBRE DE MARCA</b>	EN EL CASO DE MYPE ENSEÑA COMERCIAL QUE ES UN NOMBRE, TÉRMINO, CUYO OBJETO ES IDENTIFICAR LOS BIENES O SERVICIOS DE UN VENDEDOR O GRUPO DE VENEDORES CON OBJETO DE DIFERENCIARLOS DE SUS COMPETIDORES.
		<b>SÍMBOLO DE MARCA</b>	SIGNO, SÍMBOLO O DISEÑO, O COMBINACIÓN DE ELLOS CUYO OBJETO ES IDENTIFICAR LOS BIENES O SERVICIOS DE UN VENDEDOR O GRUPO DE VENEDORES CON OBJETO DE DIFERENCIARLOS DE SUS COMPETIDORES.
	<b>LOGOTIPOS Y SLOGAN REGISTRADOS</b>		LEMA DE LA ORGANIZACIÓN O DE UN PRODUCTO DONDE SE EXPRESA LOS BENEFICIOS MAS VALIOSOS DE LA MISMA
<b>DERECHOS DE AUTOR O COPYRIGHTS</b>			<p>SE PRONUNCIA APROXIMADAMENTE 'COPIRRAIT' DERECHO EXCLUSIVO DE UN AUTOR O EDITOR A EXPLOTAR UNA OBRA LITERARIA, CIENTÍFICA O ARTÍSTICA, QUE DURA UN DETERMINADO NÚMERO DE AÑOS, <i>EL COPYRIGHT DE:</i></p> <p>OBRAS LITERARIAS, ARTÍSTICAS Y CIENTÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROGRAMAS DE COMPUTADOR, SOFTWARE</li> <li>• BASES DE DATOS</li> <li>• MATERIAL ESCRITO</li> </ul>
<b>DIBUJOS INDUSTRIALES</b>			OBJETO BIDIMENCIONAL. DERECHO POR 10 AÑOS NO RENOVABLES
<b>MODELOS INDUSTRIALES</b>			OBJETO TRIDIMENSIONAL. DERECHO POR 10 AÑOS NO RENOVABLES
<b>PROTECCIÓN DE CIRCUITOS INTEGRADOS</b>			NO PROTEGE EL CHIP SINO LA FUNCIÓN QUE ÉSTE REALIZA, ES DECIR SU DISEÑO INTERNO POR 10 AÑOS NO RENOVABLES
<b>CREACIONES PROPIAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE PUEDEN VALORAR</b>			
<u><b>VARIABLE</b></u>			<u><b>SIGNIFICADO</b></u>
<b>SECRETOS INDUSTRIALES Y/O EMPRESARIALES</b>			KNOW-HOW O SABER HACER. UN PROCEDIMIENTO, TÉCNICA QUE SE HACE DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN (QUE SE SABE QUE ES LA ÚNICA QUE LO HACE, NO IENE CADUCIDAD).
<b>DISEÑOS DE PUBLICIDAD</b>			CREATIVIDAD EN LA FORMA COMO SE DÁ A CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN
<b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b>			TÉCNICAS ORGANIZATIVAS PARA GESTAR PRODUCTOS INNOVADORES
<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>			PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN AL MERCADO.

<b>MANUALES, RUTINAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS.</b>	
<u>VARIABLE</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
<b>FILOSOFÍA DEL NEGOCIO</b>	MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p>LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES EL CONJUNTO DE PERCEPCIONES, SENTIMIENTOS, ACTITUDES, HÁBITOS, CREENCIAS, VALORES, TRADICIONES Y FORMAS DE INTERACCIÓN DENTRO Y ENTRE LOS GRUPOS EXISTENTES EN TODAS LAS ORGANIZACIONES.</p> <p>EN ESTE CONJUNTO DE CONCEPTOS ESTÁN REPRESENTADAS LAS NORMAS INFORMALES Y NO ESCRITAS QUE ORIENTAN EL COMPORTAMIENTO COTIDIANO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, COMPORTAMIENTOS QUE PUEDEN O NO ESTAR ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.</p>
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS Y PROCESOS GERENCIALES</b>	<p>LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA NO ES UN FENÓMENO INDIVIDUAL, ENVUELVE A TODA LA ORGANIZACIÓN. HOY PROBABLEMENTE NI SIQUIERA UN PROYECTO DE DESARROLLO PERSONAL PUEDA LANZARSE OBIVIANDO QUE EXISTEN PARTES INTERESADAS, QUE HAREMOS ALIANZAS O DEPENDEREMOS DE VARIOS PROVEEDORES DE APOYO; CON TODAS ESTAS PERSONAS NECESITAMOS ALINEARNOS EN ALGÚN MOMENTO, COMPARTIR INFORMACIÓN Y CRITERIOS A FIN DE ARRIBAR A UN PLAN DINÁMICO Y COHERENTE QUE OFREZCA UN MÍNIMO DE GARANTÍAS DE ÉXITO.</p>
<b>ESTRATEGIAS DE I+D</b>	<p>EL TÉRMINO <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>, ABREVIADO <b>I+D</b>, (EN INGLÉS: <i>RESEARCH AND DEVELOPMENT</i>, ABREVIADO <i>R&amp;D</i>), PUEDE HACER REFERENCIA, SEGÚN EL CONTEXTO, A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS APLICADAS O BIEN CIENCIA BÁSICA UTILIZADA EN EL DESARROLLO DE INGENIERÍA, QUE PERSIGUE CON LA UNIÓN DE AMBAS ÁREAS UN INCREMENTO DE LA INNOVACIÓN QUE CONLLEVE UN AUMENTO EN LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS.</p> <p>INVESTIGACIONES SOBRE COMO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS DE MANERA CIENTIFICO-PRÁCTICA, QUE LOGRA SATISFACER NECESIDADES COMUNES DE MANERA DIFERENTE.</p>
<b>ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<p>UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES UN CONCEPTO FUNDAMENTALMENTE JERÁRQUICO DE SUBORDINACIÓN DENTRO DE LAS ENTIDADES QUE COLABORAN Y CONTRIBUYEN A SERVIR A UN OBJETIVO COMÚN. ORGANIGRAMA</p>
<b>PLANIFICACIÓN EXPLICITA</b>	<p>ELABORACIÓN DE PLANES A SEGUIR, TODA LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL</p>
<b>PROCESOS DE OPERACIONES</b>	<p>DESARROLLADOS A TRAVÉS DE LOS ANÁLISIS DE CALIDAD Y REINGENIERÍA. ANALIZAR TODOS LOS PROCESOS, CUELLOS DE BOTELLA QUE SE PUEDAN REESTRUCTURAR, O QUITAR PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.</p>

<b>CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE I+D+I</b>	<p>INVESTIGACIÓN + DESARROLLO + INNOVACIÓN</p> <p>INVESTIGACIONES DESARROLLADAS CON EL FIN DE LOGRAR EFECTIVAMENTE EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS O LLEVAR A CABO NUEVOS PROCESOS.</p>
<b>INFORMES</b>	<p>RESUMENES EJECTUTIVOS O DOCUMENTOS REDACTADOS CON EL FIN DE TENER INFORMACIÓN SOBRE AVANCES ORGANIZATIVOS Y SU FRECUENCIA DE ENTREGA POR ÁREA O DE TODA LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MISMOS</p>
<b>REUNIONES</b>	<p>FRECUENCIA DE ENCUENTROS FORMALES PARA TRATAR LOS ASUNTOS ORGANIZACIONALES Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MISMOS</p>
<b>CONFERENCIAS</b>	<p>ASISTENCIA A SIMPOSIOS, CONFERENCIAS, RELACIONADAS CON EL MUNDO EMPRESARIAL A LAS QUE ASISTEN TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>PARTICIPACIÓN EN FOROS SECTORIALES QUE NATURALMENTE ENRRIQUECEN EL QUEHACER ORGANIZACIONAL</p>
<b>PUBLICACIONES</b>	<p>MANUSCRITOS REDACTADOS Y PUBLICADOS A NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN O DE ALGUNO DE LOS EMPLEADOS PARA DAR A CONOCER INFORMACIÓN EMPRESARIAL PARA FOMENTAR LA ECONOMÍA NACIONAL, GENERANDO ASÍ VALOR Y RECONOCIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE</p>
<b>ESTUDIO DE NUEVOS MERCADOS</b>	<p>ESTUDIO DE LA TOTALIDAD DE UN ESPACIO PREFERENTE DONDE CONFLUYEN LA OFERTA Y LA DEMANDA PARA EL INTERCAMBIO DE BIENES Y SERVICIOS. COMPRENDE ENTRE SUS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES EL ALCANCE GEOGRÁFICO, LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, LAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS, EL REPERTORIO DE COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS, LOS TÉRMINOS DE INTERCAMBIO, Y A LOS REPRESENTANTES DE LA DEMANDA ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN INFLUENCIADORES, PROSPECTOS COMPRADORES Y TAMBIÉN EL GRUPO META.</p> <p>ES DECIR, LA REALIZACION DE ESTUDIOS CON EL FIN DE CONOCER EL MERCADO AL CUAL SE VA A DIRIGIR EL PRODUCTO O SERVICIO ANTES DE PONERLO A DISPOSICIÓN EL PRODUCTO Y/O SERVICIO PARA DE REDUCIR LAS PROBABILIDADES DE FRACASO.</p>
<b>MECANISMOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	<p>DISPONIBILIDAD DE PROGRAMAS PARA ADQUIRIR, CLASIFICAR, CONSERVAR Y EXPLOTAR EL CONOCIMIENTO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DETECTAR NUEVAS OPORTUNIDADES.</p>
<b>PLANES DE BIENESTAR</b>	<p>PLANES CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN PARA PROMOVER LA SALUD, LA INTERACCIÓN FAMILIAR, ESPACIOS DE SANO ESPARCIMIENTO PARA SUS EMPLEADOS, ENTRE OTROS.</p>

<p><b>FORMULACIÓN DE PROYECTOS</b></p>	<p>LA FORMULACIÓN DE PROYECTO IMPLICA COORDINAR COHERENTE Y ESTRATÉGICAMENTE LOS DISTINTOS ASPECTOS QUE FORMAN PARTE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA IDEA INNOVADORA.</p> <p>NO BASTA CON TENER UNA BUENA IDEA, ESTA DEBE PRESENTARSE CLARA Y ESTRUCTURADA, DEBE APUNTAR A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE SE PLANTEAN Y DEBE PRODUCIR UN IMPACTO.</p>
<p><b>ACTUALIZACIONES</b></p>	<p>FRECUENCIA DE INVESTIGACIONES, ESTUDIOS, CAPACITACIONES CON EL FIN DE ACTUALIZAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN ASPECTOS RELEVANTES.</p>
<p><b>CONOCIMIENTO DE SU TECNOLOGÍA</b></p>	
<p><b>TECNOLOGÍA DISPONIBLE</b></p>	<p>TECNOLOGÍA DE PRODUCTO: TECNOLOGÍA QUE POSEE LA ORGANIZACIÓN YA SEA VANGUARDISTA U OBSOLETA MEDIANTE LA CUAL SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.</p> <p>TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN: TECNOLOGÍA MEDIANTE LA CUAL SE COMUNICA LA ORGANIZACIÓN</p> <p>TELEFÓNICA INTERNET: INTRANET: CONEXIÓN DENTRO DE LA EMPRESA EXTRANET: CONEXIÓN ENTRE UNA EMPRESA Y SUS SOCIOS COMERCIALES Y OTRAS REDES</p> <p>COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES: MEDIANTE PUNTO DE VENTA MEDIANTE CATÁLOGOS PLATAFORMA WEB PUBLICIDAD MULTIMEDIA, INFORMACIÓN DE PRODUCTOS, SOPORTE AL CLIENTE, MECANISMOS DE PAGOS.</p>
<p><b>ADAPTACIÓN TECNOLÓGICA</b></p>	<p>MANEJO DE LA TECNOLOGÍA NUEVA, CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO DE TECNOLOGÍA POR PARTE DE SUS OPERARIOS (TALENTO HUMANO).</p>
<p><b>ESTÁNDARES DE CALIDAD</b></p>	<p>ESTÁNDAR DE CALIDAD ES EL QUE REÚNE LOS REQUISITOS MÍNIMOS EN BUSCA DE LA EXCELENCIA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.</p>

<b>FACTORES DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
<u>VARIABLE</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
<b>CRECIMIENTO E INNOVACIÓN</b>	<p>PARA MEDIR EL GRADO DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA EXISTEN DOS ENFOQUES (HUGHES, 2001): UNO OBJETIVO QUE MIDE DATOS DE TIPO CUANTITATIVO, COMO NÚMERO DE PATENTES O DATOS ESPECÍFICOS DE LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS (CANTIDAD DE NUEVOS PRODUCTOS) O PROCESOS (COSTES DE INVERSIÓN); Y UN ENFOQUE.</p> <p>SUBJETIVO, BASADO EN LA PERCEPCIÓN DEL GERENTE O PROPIETARIO DE LA EMPRESA SOBRE SU ACTIVIDAD INNOVADORA. EN EL CASO DE LA MIPYME RESULTA MÁS APROPIADO EL ENFOQUE SUBJETIVO, DADO QUE EL OBJETIVO TIENDE A SUBESTIMAR LA ACTIVIDAD INNOVADORA DE LAS MIPYME (HUGHES, 2001). ESTE ENFOQUE, POR EJEMPLO, ES EL QUE SE UTILIZA EN EL ESTUDIO DE LA INNOVACIÓN ARMONIZADA DE LA UNIÓN EUROPEA (COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS Y EUROSTAT, 2004).</p>
<b>EFICIENCIA + EFICACIA = EFECTIVIDAD</b>	<p><b>EFICIENCIA</b> HACE REFERENCIA A LOS RECURSOS EMPLEADOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS. POR ELLO, ES UNA CAPACIDAD O CUALIDAD MUY APRECIADA POR EMPRESAS U ORGANIZACIONES DEBIDO A QUE EN LA PRÁCTICA TODO LO QUE ÉSTAS HACEN TIENE COMO PROPÓSITO ALCANZAR METAS U OBJETIVOS, CON RECURSOS (HUMANOS, FINANCIEROS, TECNOLÓGICOS, FÍSICOS, DE CONOCIMIENTOS, ETC.) LIMITADOS Y (EN MUCHOS CASOS) EN SITUACIONES COMPLEJAS Y MUY COMPETITIVAS.</p> <p>GRADO DE DERPERDICIOS</p> <p>SEGÚN ROBBINS Y COULTER, <b>EFICACIA</b> SE DEFINE COMO "HACER LAS COSAS CORRECTAS", ES DECIR; LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN ALCANZA SUS OBJETIVOS.</p> <p>OCUPACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN ACTIVIDADES CLAVE, ABSENTISMO LABORAL</p> <p>EFECTIVIDAD ES LA CONSECUCCIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA</p>
<b>CADENA DE VALOR</b>	<p>PERMITE DESCRIBIR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL IDENTIFICANDO DURANTE TODAS LAS ACTIVIDADES DONDE SE PUEDE GENERAR VALOR Y QUE ACTIVIDADES ESTAN RESTANDO VALOR, GENERANDOLO AL CLIENTE FINAL</p>
<b>ÁREAS PRODUCTIVAS</b>	<p>NÚMERO DE ÁREAS MEDIANTE LAS CUALES OPERA LA ORGANIZACIÓN</p>
<b>SISTEMAS CREADOS POR LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>BASES DE DATOS</b>	<p>UNA <b>BASE DE DATOS</b> ES UNA COLECCIÓN DE INFORMACIÓN ORGANIZADA DE FORMA QUE UN PROGRAMA DE ORDENADOR PUEDA SELECCIONAR RÁPIDAMENTE LOS FRAGMENTOS DE DATOS QUE NECESITE. UNA BASE DE DATOS ES UN SISTEMA DE ARCHIVOS ELECTRÓNICO.</p>

<p style="text-align: center;"><b>SISTEMAS DE GESTIÓN</b></p>	<p>UN SISTEMA DE GESTIÓN ES UNA ESTRUCTURA PROBADA PARA LA GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LAS POLÍTICAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b></p>	<p>UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ES UN CONJUNTO DE ELEMENTOS ORIENTADOS AL TRATAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN, ORGANIZADOS Y LISTOS PARA SU USO POSTERIOR, GENERADOS PARA CUBRIR UNA NECESIDAD U OBJETIVO.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTABILIDAD</b></p>	<p>EL GRADO DE PERMANENCIA DE TODOS ESTOS ACTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR TODA LA INFORMACIÓN EXPLICITA. POR EJEMPLO EN EL CASO DE LA TECNOLOGÍA ES IMPORTANTE MANEJAR LOS MANUALES COMUNES Y EN LENGUAJE SENCILLO PARA QUE CUANDO EL TALENTO HUMANO DE ÉSTA ÁREA, SE MARCHE EL CONOCIMIENTO QUEDE EN LA ORGANIZACIÓN QUE ES UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE EL CAPITAL ESTRUCTURAL DEL QUE ESTAMOS HABLANDO.</p>

Fuente: Diseño propio

## 9.10 Capital relacional para el modelo ecléctico

El capital relacional que contempla el valor de toda relación que la organización tiene con los actores con los cuales interactúa por ejemplo relación con los clientes, relación con los proveedores, alianzas estratégicas incluso con competidores, entre otros.

### 9.10.1 Identificación de las variables del Capital Relacional en la Micro y pequeña organización.

Para obtener las variables de capital Relacional se elaboró una matriz para cruzar todas las variables que proponen los modelos más representativos de capital intelectual y elegir las más convenientes para potencializar las Micro y Pequeñas organizaciones en Colombia. (V. Matriz 1 y 4).

### 9.10.2 Variables de Capital Relacional

VARIABLES del Capital Relacional en la Micro y Pequeña organización:

Cuadro 19. Variables del Capital Relacional Modelo Ecléctico

<u>VARIABLE</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
<b>EN RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	
<b>IMAGEN Y REPUTACIÓN DE LA EMPRESA</b>	HACE REFERENCIA A LA PERCEPCIÓN BUENA O MALA QUE LAS PERSONAS (CONSUMIDORES) PUEDEN TENER SOBRE UNA MARCA CORPORATIVA, DE PRODUCTO O DE SERVICIO.
<b>IDENTIDAD CORPORATIVA</b>	LA <b>IDENTIDAD CORPORATIVA</b> O <b>IDENTIDAD VISUAL (IVC)</b> ES LA MANIFESTACIÓN FÍSICA DE LA MARCA. HACE REFERENCIA A LOS ASPECTOS VISUALES DE LA IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. ESTA IDENTIDAD CORPORATIVA ESTÁ RELACIONADA DIRECTAMENTE CON LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS: - HISTORIA O TRAYECTORIA DE LA EMPRESA, PROYECTOS Y CULTURA CORPORATIVA, ES DECIR, CÓMO SE HACEN LAS COSAS.
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO</b>	ANÁLISIS REFERENTES A EL SEGMENTO DE MERCADO QUE ATIENDE LA ORGANIZACIÓN, EN CUANTO A PRODUCTOS SUSTITUTOS, NÚMERO DE COMPETIDORES EXISTENTES (RIVALIDAD), NUEVOS COMPETIDORES.
<b>SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING</b>	LA INTELIGENCIA DE MARKETING SE CENTRA EN LA ADQUISICIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA GENERAR CONOCIMIENTO RELEVANTE SOBRE LOS MERCADOS (CLIENTES TANTO ACTUALES COMO POTENCIALES), DETERMINAR LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS, LAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DE LOS CONSUMIDORES, Y PARA IDENTIFICAR CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LOS NEGOCIOS QUE PUEDAN AFECTAR AL TAMAÑO O NATURALEZA DE LOS MERCADOS EN EL FUTURO. ESTA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO DEBE SERVIR PARA TOMAR DECISIONES DE MARKETING RELEVANTES, DESDE LA DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO Y LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES, HASTA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, EL DISEÑO DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y LA FIJACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS.
<b>ATRIBUTOS DEL BIEN O SERVICIO</b>	CONJUNTO DE VALORES DEL PRODUCTO / SERVICIO QUE SE OFRECE A LOS CLIENTES Y/O ATRIBUTOS DEL BIEN O SERVICIO, QUE PUEDEN SER FUNCIONALES, DE PRECIO O DE CALIDAD
<b>DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTO</b>	LÍNEAS DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN, QUE PUEDEN SER PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS O DE DIVERSAS FINALIDADES.

<b>LA CALIDAD DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (INTENSIDAD).</b>	NIVEL DE CONTACTO CON EL CLIENTE EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO CON LOS COMPROMISOS DE FUNCIONALIDAD, CALIDAD DEL PRODUCTO PROMETIDA, FORMAS DE PAGO, DESCUENTOS POR COMPRAS, SATISFACCIÓN DE LA COMPRA (POR PARTE DEL CLIENTE) Y LA VENTA (POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN), TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN DE COMPRA, ENTRE OTROS.
<b>CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES</b>	EXPECTATIVAS SATISFECHAS Y NO SATISFECHAS DEL CLIENTE (ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES), MEDIANTE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN MEDIRLO. POR EJEMPLO LA AUDITORÍA DEL SERVICIO.
<b>CUOTA DE MERCADO</b>	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO QUE ATIENDE, ES DECIR ENTRE CUANTOS COMPETIDORES SE DIVIDE EL MERCADO Y CUANTO DE ESE MERCADO SON CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN.
<b>NIVEL DE LEALTAD (CLIENTES FIELES)</b>	RECOMPRA POR PARTE DE LOS CLIENTES, CLIENTES NUEVOS Y APLICACIÓN DE MÉTODOS PARA RETENER NUEVOS CLIENTES, EJEMPLO MEDIANTE APROVECHAMIENTO DE LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES.
<b>COMPROMISOS</b>	CUMPLIMIENTO DE PROMESAS HECHAS ENTRE ORGANIZACIÓN-CLIENTE REFERENTES A PRECIO, CALIDAD, BENEFICIOS, COHERENCIA PUBLICITARIA ETC.
<b>VENTAS POR CLIENTE</b>	FACTOR CUANTITATIVO: CARTERA DE PEDIDOS POR CLIENTE ASÍ ESTA SEA MÍNIMA.  FRECUENCIA DE REPETICIÓN DE COMPRA
<b>LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	UBICACIÓN BENEFICIOSA PARA EL CLIENTE CON REFERENCIA A SEGURIDAD, VÍAS DE ACCESO, ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA, COMODIDAD ENTRE OTRAS
<b>PROCESOS DE NEGOCIO</b>	REQUISITOS, JERARQUÍA (CONDUCTO REGULAR) QUE RETASA O AGILIZA LA INFORMACIÓN, Y DOCUMENTACIÓN PARA LLEVAR A CABO UNA NEGOCIACIÓN CON OTRAS ENTIDADES
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	NIVEL DE CONTACTO CON EL CLIENTE EN RELACIÓN CON EL NÚMERO DE INTERMEDIARIOS PARA QUE EL PRODUCTO LLEGUE AL CONSUMIDOR FINAL.
<b>BASE DE DATOS DE CLIENTES (PROFUNDIZACIÓN)</b>	INFORMACIÓN CLAVE DE LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN, NO SOLO SU NOMBRE Y CÉDULA SINO TAMBIÉN, DIRECCIÓN, TELÉFONO, FECHA DE NACIMIENTO, ENTRE OTROS QUE PERMITA A LA ORGANIZACIÓN TENER ACCESO AL CLIENTE A TRAVÉS DE INICIATIVAS QUE LO RETENGAN COMO CLIENTE DE LA ORGANIZACIÓN.
<b>PROCESOS DE SERVICIO POSTVENTA</b>	PROCESOS DE SERVICIO Y APOYO AL CLIENTE COMOPOR EJEMPLO COSTES DE REPARACIONES, TIEMPO DE RESPUESTA, RATIO OFRECIDO MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO AL CLIENTE UNA VEZ ADQUIRIDO SU PRODUCTO O SERVICIO.

<p><b>PLANES PARA MEJORAR RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)</b></p>	<p>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGÍAS PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS PARA TODOS LOS GRUPOS INTERESADOS DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO CLIENTES, INVERSIONISTAS/SOCIOS, PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES ENTRE OTROS.</p> <p>POR EJEMPLO LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL, ES UNA FORMA DE MOSTRAR RESULTADOS Y GENERAR VALOR QUE HACE QUE LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS MEJORE, PORQUE DA EVIDENCIAS DE UNA EXCELENTE GESTIÓN Y PROMETE GANANCIAS PARA LOS SOCIOS, MEJORES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS PARA EL CLIENTE, ENTRE OTROS.</p>
<p><b>DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO</b></p>	<p>¿LA CANTIDAD DE PRODUCTO PRODUCIDO SATISFACE LA CANTIDAD DE PRODUCTO DEMANDADO, Y SI EL PRODUCTO ESTÁ DISTRIBUIDO DE MANERA INTELIGENTE DE TAL FORMA QUE ESTÁ DISPONIBLE PARA EL CLIENTE EN EL MOMENTO QUE EL LO REQUIERE?</p>
<p><b>SERVICIO DE MANERA OPORTUNA</b></p>	<p>¿LA ORGANIZACIÓN PRESTADORA DEL SERVICIO CUENTA CON EL PERSONAL ADECUADO Y EN LA CANTIDAD NECESARIA PARA QUE EL CLIENTE SEA ATENDIDO DE MANERA OPORTUNA Y DE MANERA AGRADABLE Y CÓMODA?</p>
<p><b>MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b></p>	<p>COMO MANEJA LA ORGANIZACIÓN EL SISTEMA DE QUEJAS Y RECLAMOS:</p> <p>LES DA PRIORIDAD Y LAS SOLUCIONA DE MANERA PERSONAL PROMETE SOLUCIONARLAS Y NO LAS SOLUCIONA EN SU TOTALIDAD LAS RECIBE PARA QUE EL CLIENTE PIENSE QUE SE ESTÁ TENIENDO EN CUENTA SU OPINION PERO EN REALIDAD LAS DESHECHA, ENTRE OTRAS.</p>
<p><b>I+D CON CLIENTES</b></p>	<p>OBSERVATORIO DE INVESTIGACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES CON EL FIN DE DESARROLLAR NUEVAS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONARLAS.</p>
<p><b>TOP OF MIND</b></p>	<p>RECORDACIÓN DE LA MARCA DE SU PRODUCTO POR PARTE DEL MERCADO</p>
<p><b>EN RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b></p>	
<p><b>INTERRELACIÓN CON PROVEEDORES (INTENSIDAD)</b></p>	<p>NIVEL DE CONTACTO CON EL PROVEEDOR, PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR, DEPENDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PROVEEDOR YAA SEA DE MATERIA PRIMA O DE TECNOLOGÍA, ESTA ÚLTIMA SÍNTOMA DE MALA GESTIÓN TECNOLÓGICA.</p>
<p><b>LEALTAD</b></p>	<p>PREFERENCIA DEL PROVEEDOR CON LA ORGANIZACIÓN</p>
<p><b>BASES DE DATOS DE PROVEEDORES</b></p>	<p>TENER VARIAS OPCIONES DE PROVEEDORES, CON TODA LA INFORMACIÓN PERTINENTE AL SECTOR EN EL QUE LA ORGANIZACIÓN ACTÚA.</p>
<p><b>FORMA DE COMPRA</b></p>	<p>COMO SE REALIZA LA COMPRA AL PROVEEDOR, ¿ES CUMPLIDO?, CUAL ES LA FORMA DE PAGO, ENTRE OTROS).</p>

	LISTAR LAS CARACTERÍSTICAS DE COMPRAS Y EVALUAR QUE VALOR GENERA A LA ORGANIZACIÓN O SI POR EL CONTRARIO LE RESTA VALOR.
<b>CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA</b>	EFICACIA, DURABILIDAD, ENTRE OTRAS CONSIDERAADAS POR LA ORGANIZACIÓN.
<b>CALIDAD DE LA TECNOLOGÍA</b>	EFICACIA, EFICIENCIA (PRODUCTIVIDAD) Y DURABILIDAD
<b>USO DE LA TECNOLOGÍA</b>	USO ADECUADO DE LA TECNOLOGÍA USO LIMITADO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EJEMPLO: PRODUCIR 300 UNIDADES CUANDO LA TECNOLOGÍA DA PARA PRODUCIR 1000
<b>AUTONOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN CON SU TECNOLOGÍA</b>	BAJA O ALTA DEPENDENCIA CON EL PROVEEDOR PARA USARLA Y REPARARLA.
<b>PRECIOS</b>	LA ORGANIZACIÓN ESTÁ DE ACUERDO CON EL PRECIO POR LA CALIDAD EXIGIDA
<b>I+D CON PROVEEDORES</b>	INVESTIGACIÓN PROFUNDA SOBRE NUEVAS FORMAS DE CONSEGUIR MATERIAS PRIMAS MÁS ADECUADAS QUE LAS ACTUALES PARA LOGRAR MEJORES PRODUCTOS.
<b>LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA PROVEEDORA</b>	CERCANÍA DE LA ORGANIZACIÓN CON EL PROVEEDOR, VÍAS DE ACCESO, SEGURIDAD, ENTRE OTRAS.
<b>EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA</b>	
<b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	<p>UNA ALIANZA ESTRATÉGICA ES UNA ASOCIACIÓN ENTRE DOS O MÁS EMPRESAS QUE UNEN RECURSOS Y EXPERIENCIAS PARA DESARROLLAR UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA, CREAR SINERGIAS DE GRUPO O COMO UNA OPCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CRECIMIENTO</p> <p>TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS:</p> <p>ALIANZAS: ESTRATEGIA QUE PUEDE BASARSE EN FUSIONES, ADQUISICIONES E INCORPORACIONES ENTRE ORGANIZACIONES</p> <p>INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ASCENDENTE - ALIANZAS CON PROVEEDORES – INPUTS</p> <p>INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DESCENDENTE - ALIANZAS CON DISTRIBUIDORES – OUTPUTS</p> <p>INTEGRACIÓN HORIZONTAL – ALIANZAS CON COMPETIDORES</p> <p>CON EL FIN DE TENER PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES, AUMENTAR CALIDAD O DISMINUIR COSTOS YA SEA EN TECNOLOGÍA, MATERIAS PRIMAS, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ENTRE OTROS</p>
<b>FRANQUICIAS</b>	LA <b>FRANQUICIA</b> ES LA PRÁCTICA DE UTILIZAR EL MODELO DE NEGOCIOS DE OTRA PERSONA.

	<p>ES LA "CONCESIÓN DE DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE UN PRODUCTO, ACTIVIDAD O NOMBRE COMERCIAL, OTORGADA POR UNA EMPRESA A UNA O VARIAS PERSONAS EN UNA ZONA DETERMINADA".</p> <p>UNA FRANQUICIA ES UN ACUERDO ENTRE EL "FRANQUICIADOR" O "FRANQUICIANTE" Y EL DESTINATARIO O "FRANQUICIADO" POR VIRTUD DEL CUAL EL PRIMERO CEDE AL SEGUNDO LA EXPLOTACIÓN DE UNA FRANQUICIA. HAY VARIOS ELEMENTOS IMPORTANTES QUE COMPONEN LA "FRANQUICIA". POR UNA PARTE LA MARCA COMERCIAL QUE DISTINGUE EL FRANQUICIADOR, UN DETERMINADO "SABER HACER" (O KNOW-HOW) Y LA FORMACIÓN IMPARTIDA A LOS FRANQUICIADOS. A CAMBIO DE LA CESIÓN, EL FRANQUICIADOR RECIBE UNA REGALÍA, ROYALTY O CANON QUE PODRÁ RETRIBUIR LA CESIÓN DE LA MARCA COMERCIAL, EL KNOW-HOW CEDIDO Y LA TASA DE FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO.</p>
<b>COOPETENCIA</b>	<p>LA <b>COOPETICIÓN</b> ES UNA ESTRATEGIA ESPECIAL Y ORIGINAL DE GESTIÓN DE LA COMPETICIÓN SOBRE UN MERCADO; SE TRATA DE COLABORAR CON ALGUNOS DE LOS COMPETIDORES, PARA ASÍ INTENTAR CAPTAR UN BENEFICIO COMÚN QUE DE OTRA MANERA SERÍA DIFÍCIL DE CONSEGUIR.</p>
<b>BENCHMARKING</b>	<p>EL <b>BENCHMARKING</b>, TAMBIÉN LLAMADO COMPARACIÓN REFERENCIAL</p> <p><i>"EL BENCHMARKING ES UN PROCESO SISTEMÁTICO Y CONTINUO PARA EVALUAR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES RECONOCIDAS COMO LAS MEJORES PRÁCTICA, AQUELLOS COMPETIDORES MÁS DUROS".</i></p>
<b>EN RELACIÓN CON LA COMUNIDAD</b>	
<b>EXTERNALIDADES POSITIVAS Y NEGATIVAS</b>	<p>AQUELLAS "ACTIVIDADES QUE AFECTAN A OTROS PARA MEJORAR O PARA EMPEORAR, SIN QUE ÉSTOS PAGUEN POR ELLAS O SEAN COMPENSADOS"</p> <p>CUANDO LA ORGNIZACIÓN REALIZA UNA INVESTIGACIÓN QUE AYUDA A LA COMUNIDAD EN GENERAL O CONSTRUYE UNA VÍA DE ACCESO PARA TRANSPORTAR SU PRODUCTO PERO QUE ADEMÁS LE SIRVE A LA SOCIEDAD SE GENERA UNA EXTERNALIDAD POSITIVA.</p> <p>CUANDO LA ORGANIZACIÓN EN SU PROCESO INDUSTRIAL GENERA DESPERDICIOS QUE AFECTAN O CONTAMINAN EL MEDIO AMBIENTE SE GENERA UNA EXTERNALIDAD POSITIVA.</p>
<b>EN RELACIÓN CON OTROS AGENTES</b>	<p>CENTROS TECNOLÓGICOS, UNIVERSIDADES, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MEDIO AMBIENTE, ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES, ENTRE OTROS.</p> <p>SE CONTEMPLAN TODAS LAS RELACIONES AMISTOSAS Y NO AMISTOSAS CON ESTOS AGENTES</p>

### 9.11 Modelo eclético lógico

Para desarrollar el modelo se requiere mencionar las cinco partes de un modelo lógico inteligible:

1. Recursos/Insumos: Capital intelectual (capital humano, relacional y estructural)
  - Variables de cada uno de los capitales que conforman el capital intelectual
  - Condiciones estructurales de las MYPE para adaptar el modelo de capital intelectual
2. Actividades:
  - Detectar conocimiento tácito
  - Conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito
  - Socialización de conocimiento
  - Proteger el conocimiento
3. Productos:
  - Identificación de las variables de capital intelectual dentro de la MYPE,
4. Resultados:
  - Gestión del capital intelectual
  - mejor desempeño organizacional

## 5. Impacto:

- Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la MYPE en particular respecto a su capital intelectual.
- Mayor valor de mercado para la organización.

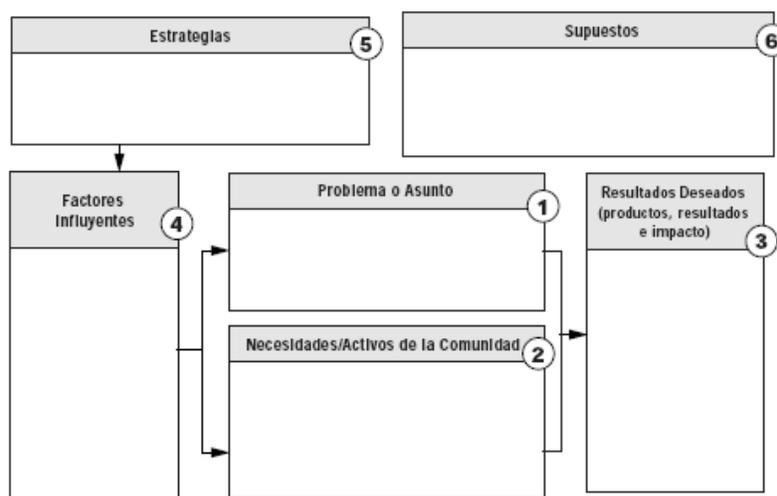
### **9.11.1 Plantilla para implementar el método de gestión de variables del capital intelectual**

Esta plantilla sirve de gran utilidad para diligenciarla con los datos de cada una de las variables identificadas dentro de la MYPE en particular. Donde se propone identificar o promover variables de capital intelectual, paso siguiente diseñar sus pasos de implementación y por último realizar la evaluación de lo anterior, se recomienda presentar información actualizada del capital intelectual anualmente. (Ver gráfica 53, 54 y cuadro 20).

Ésta es una imagen de cómo funciona el modelo, la teoría y supuestos implícitos del método. Este modelo ofrece un mapa “camino” de su programa de gestión de capital intelectual, resaltando cómo se espera que funcione, qué actividades deben ir antes que otras, y cómo se obtienen los resultados deseados.

Es importante señalar que el objetivo principal del modelo ecléctico no es solo identificar las variables del capital intelectual dentro de la Mype, sino también promoverlas a través de planes de creación de capital mediante las plantillas que permiten tanto identificar como crear capital intelectual dentro de cada una de sus ramificaciones.

Gráfica 53. Plantilla para la gestión de variables de capital intelectual



Fuente: Fundación W.K. Kellogs 1998

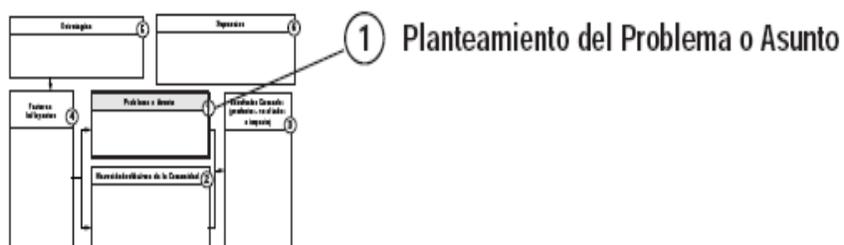
### 9.11.2 Planificación del Programa de identificación de variables de capital intelectual

Para diligenciarla es importante tener en cuenta que significa cada uno de los seis (6) ítems que conllevan a la realización del proceso de identificación y/o promoción de las variables de capital intelectual.

Las plantillas para llevar a cabo el modelo ecléctico son herramientas para la identificación y/o promoción de las variables de capital intelectual.

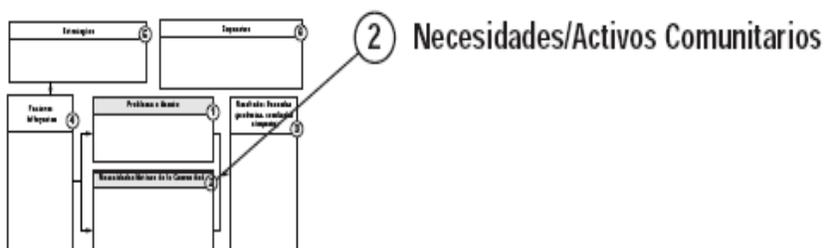
## 1. Necesidades

Especificar las necesidades y/o activos que llevaron al programa de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables a abordar el(los) problema(s) o asunto(s).



## 2. Planteamiento del Problema o Asunto

Describir el(los) problema(s) que el programa de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables, intenta resolver o el(los) asunto(s) que se abordará(n).



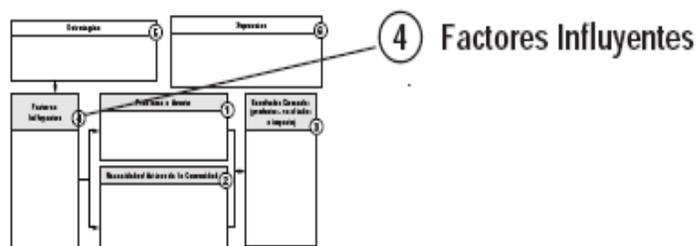
### 3. Resultados Deseados (Productos, Resultados e Impactos)

Identificar los resultados deseados, o visión del futuro, describiendo qué se espera lograr al corto o largo plazo, si el programa de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables es financiado.



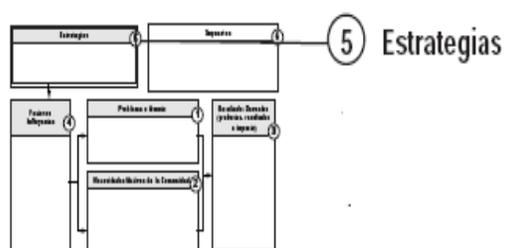
### 4. Factores Influyentes

Listar los factores (por ejemplo, factores protectores o de riesgo, ambiente normativo existente u otros) que la Micro y Pequeña organización cree influirán sobre el cambio de la organización.



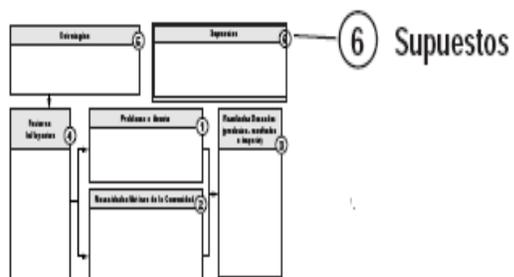
## 5. Estrategias

Listar estrategias exitosas generales o “mejores prácticas” identificadas por la investigación de la Micro y Pequeña organización que hayan ayudado a otras organizaciones a obtener los tipos de resultados que el programa de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables promete.



## 6. Supuestos

Exponer los supuestos implícitos del cómo y porqué las estrategias de cambio identificadas funcionarán en la Micro y Pequeña organización (por ejemplo, principios, creencias, ideas).



### 9.11.3 Consideraciones para desarrollar la gestión de las variables del capital intelectual.

Para gestionar las variables identificadas es necesario hacer un plan de acción para potencializarlas.

Cuadro 20. Plantilla de identificación e implementación de capital intelectual

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESUMEN DE PRODUCTOS	RESULTADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	IMPACTO
¿QUÉ SE NECESITA PARA REALIZAR EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES	PARA ABORDAR EL PROBLEMA O ACTIVO, SE REALIZARÁN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES	SE ESPERA QUE UNA VEZ REALIZADAS ESTAS ACTIVIDADES PRODUZCAN LA SIGUIENTE EVIDENCIA EN EL PRODUCTO O SERVICIO	SE ESPERA QUE SI SE REALIZAN ESTAS ACTIVIDADES LLEVARAN A LOS SIGUIENTES CAMBIOS EN N AÑOS	SE ESPERA QUE SI SE REALIZAN ESTAS ACTIVIDADES LLEVARÁN A LOS SIGUIENTES BENEFICIOS.
¿QUÉ RECURSOS HAY DISPONIBLES PARA SU PROGRAMA** PARA RESPALDAR LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE HA PLANIFICADO REALIZAR (PARA ALGUNOS PROGRAMAS PUEDE SER IMPORTANTE TAMBIÉN EXPLICAR AQUELLOS FACTORES INFLUYENTES CON LOS CUALES CUENTA PARA RESPALDAR SU TRABAJO?	SABIENDO LO QUE SABE SOBRE QUÉ FUNCIONA PARA RESOLVER PROBLEMAS O DESARROLLAR ACTIVOS, ¿QUÉ ACTIVIDADES ESPECÍFICAS HA PLANIFICADO REALIZAR?	PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE HA PLANIFICADO REALIZAR, ¿QUÉ PRODUCTOS (PRESTACIÓN DE SERVICIOS U OBJETIVOS DE IMPLEMENTACIÓN) ESPERA OBTENER A TRAVÉS DE LA OPERACIÓN DE SU PROGRAMA?	PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE HA PLANIFICADO REALIZAR, ¿QUÉ RESULTADOS A CORTO Y LARGO PLAZO ESPERA OBTENER COMO INDICADORES DEL AVANCE LOGRADO POR SU PROGRAMA HACIA SUS RESULTADOS DESEADOS?	PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE HA PLANIFICADO REALIZAR, ¿QUÉ IMPACTO ESPERA LOGRAR EN SU ORGANIZACIÓN?

\*\*LE DENOMINAREMOS PROGRAMA AL PROCESO DE IDENTIFICAR Y/O PROMOVER LAS VARIABLES DE CAPITAL INTELECTUAL

Fuente: Fundación Kellogs, 1998

### 9.11.4 Evaluación del método de identificación y gestión de variables dentro del modelo ecléctico.

Es necesario hacer un seguimiento de lo planeado y ejecutado para así tener conocimiento de cómo está impactando la información y el uso de esta dentro de la organización. (Ver gráfica 54).

Gráfica 54. Plantilla de Planificación de la Evaluación

Área Foco de Evaluación	Público	Pregunta	Uso	

Fuente: Fundación Kellogs, 1998

Ahora, cómo se debe entender este seguimiento y evaluación de cada una de las variables de capital intelectual

### ○ Creación de Foco

Puede encontrar que el examen de ciertos componentes del programa de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables es suficiente para satisfacer sus necesidades de información. Más sin embargo, desarrollará sistemáticamente una serie de preguntas de evaluación.

### ○ Área Foco de Evaluación

*¿Qué va a ser evaluado?* Liste aquellos componentes de las variables que posee su organización que usted cree constituyen los aspectos más importantes de su programan de gestión de capital intelectual a través de la identificación y promoción de sus variables. Estas áreas se convertirán en el foco de su evaluación.

Área Foco de Evaluación	INDICADORES	DESCRIPCIONES	PUNTO
1			

1 Área Foco de Evaluación



## ○ **Uso de Información**

*Si responde una pregunta dada, ¿para qué se usará esa información?* Para que la organización pueda hacer uso de la información se responde cada pregunta identificada de los grupos interesados y liste las maneras y medida en la que planea hacer uso de la información de evaluación.

ÁREA DE INTERÉS	PREGUNTA	RESPUESTA	Uso de Información
			4

4 Uso de Información

Fuente: Fundación W.K Kelloggs (1998)

## **9.12 Aplicación del modelo ecléctico a modo de ejemplo**

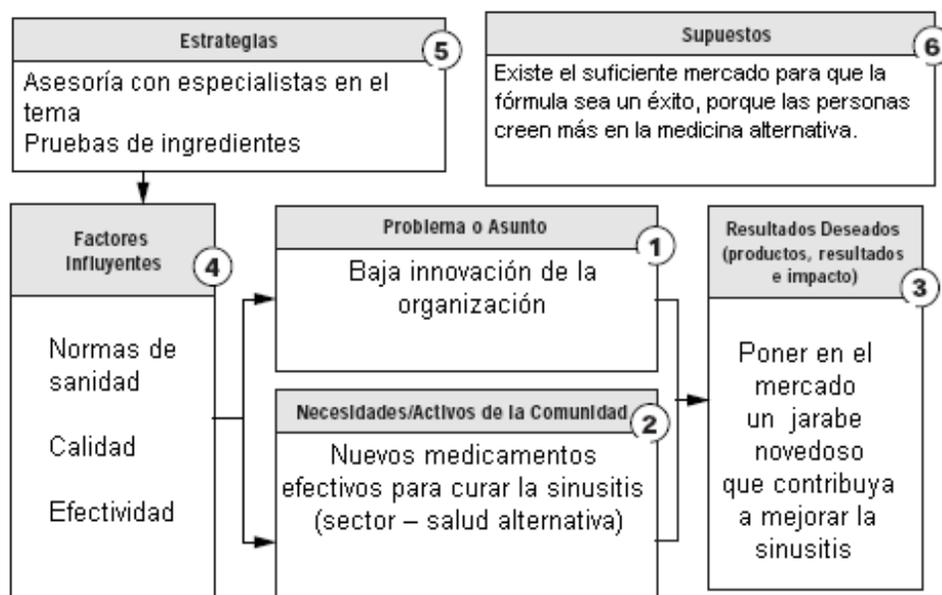
Éste ejemplo se realizará con una variable identificada dentro del capital estructural.

### **9.12.1 Descripción de los recursos, actividades y resultados para potenciar el capital estructural.**

Organización: Curamás S.A.S

VARIABLE: Patentes de invención o Modelos de utilidad.

Cuadro 21. Implementación de la identificación y promoción de variables de capital intelectual



### 9.12.2 Implementación del programa para potencializar el capital estructural

Cuadro 22. Ejemplo de identificación y potencialización de una variable de Capital Estructural

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESUMEN DE PRODUCTOS	RESULTADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	IMPACTO
FINANCIAMIENTO: \$ 5.000.000 INFORMACIÓN SOBRE INGREDIENTES CURATIVOS INGREDIENTES DEL JARABE	PROCESO DE CREACIÓN DEL JARABE PRUEBAS CON EL MEDICAMENTO DEMOSTRAR PORQUE EL JARABE ES ÚNICO	JARABE PARA LA SINUSITIS REGISTRO DE INVENCION	DENTRO DE 1-3 AÑOS EL JARABE SERÁ CONOCIDO Y DISTINGUIDO POR LA COMUNIDAD COMO EL MEJOR JARABE PARA CURAR LA SINUSITIS  DERECHO A EXPLOTAR EL MODELO DE UTILIDAD O PATENTE REGISTRADA DE MANERA EXCLUSIVA POR 10 AÑOS	REDUCCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE RESPIRACIÓN Y DOLORS DE CABEZA CAUSADOS POR LA SINUSITIS Y POR LO TANTO SALUD PARA LA COMUNIDAD.  INNOVACIÓN PARA LA COMPAÑÍA

**9.12.3 Evaluación del programa implementado.** En la gráfica 54 se podrá llevar a cabo la evaluación de todas las variables que la organización desee desarrollar dentro de un capital específico (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) dentro del capital humano.

Cuadro 23. Descripción de Resultados, Recursos y Actividades Para potencializar el capital intelectual.

EVALUACIÓN DE VARIABLES DE CAPITAL ESTRUCTURAL			
ÁREA FOCO DE EVALUACIÓN	PÚBLICO	PREGUNTAS	USO DE LA INFORMACIÓN
PATENTAR JARABE CONTRA LA SINUSITIS	LOGRAR QUE LAS PERSONAS QUE LO CONSUMAN QUEDEN SATISFECHAS CON EL PRODUCTO	¿LA RESPUESTA DE SU ORGANIZACIÓN SOLUCIONÓ EL PROBLEMA DE SALUD (PREGUNTAS DE LOS PACIENTES?)	SE PATENTARÁ EL PRODUCTO: JARABE CONTRA LA SINUSITIS CON INGREDIENTE SECRETO.
		¿LA MOLÉCULA ACTIVA DEL JARABE ES LO SUFICIENTEMENTE NOVEDOSO COMO PARA SER PATENTADO?	

Fuente: Fundación W.K. Kelloggs (1998)

Por último, para poder llevar un orden en el reconocimiento de los activos intangibles es importante saber que los programas de administración del conocimiento se caracterizan por que tienen una o más de las actividades siguientes:

- Designación de un líder del conocimiento: para promover la agenda y desarrollar una estructura conceptual.
- Creación de equipos de conocimiento: gente de todas las disciplinas para desarrollar los métodos

- Desarrollar bases de conocimiento: mejores prácticas, directorios de expertos, inteligencia de mercados, entre otros.
- Administración activa de procesos: de creación, recolección, almacenamiento de conocimiento.
- Centros de conocimiento: puntos focales para habilidades de conocimiento y facilitación de los flujos de conocimiento.
- Tecnologías colaborativas: intranets o groupware para acceso rápido a la información
- Equipos de capital intelectual: para identificar y auditar activos intangibles tales como el conocimiento.
- Webs de conocimiento: redes de expertos que colaboran a través de las divisiones.
- Shareware: ocasiones y localizaciones que fomentan el intercambio de conocimiento.

## 10 Conclusiones

Este documento es el resultado del proceso de investigación sobre la importancia de identificar y proponer las variables que pertenecen al capital intelectual dentro de la Micro y pequeña organización.

El presente trabajo se encuentra enfocado hacia la Micro y pequeña organización, en ocasiones se encontró información precisa sobre ellas, en otras ocasiones se encuentra la información inmersa incorporando la mediana empresa, es decir, Mipyme, pero al encontrarse contemplado el objeto de estudio se toma como información relevante y válida.

No existe un modelo aplicable a todas las organizaciones por igual. Por la misma naturaleza de los activos intangibles, es evidente que cada organización genera diferentes tipos de activos intangibles, por lo que cada entidad tendrá que adecuar las variables y el peso que se les dará, de acuerdo con su realidad y con los intangibles que posea. Sin embargo, se puede afirmar que existen lineamientos generales que logran aplicarse a todas aquellas organizaciones que estén interesadas en desarrollar un modelo que les proporcione la información necesaria.

La lista de variables aquí propuestas, las podemos denominar menú de variables que se deben adoptar por la Mype, dependiendo de cuáles de éstas posee y cuáles desea potencializar, pero no implica que deba poseerlas y considerarlas todas, porque esto depende de la naturaleza, sector económico, estilo gerencial de la Mype, entre otras. El menú de variables se presenta como una herramienta que puede ser de gran utilidad y es importante mencionar que existen variables que

por su tecnicismo y complejidad se piensa que las Mype no las contemplan pero cuando se explican en lenguaje sencillo, se detecta que efectivamente sí las toman en cuenta.

Es importante aclarar que gestionar el conocimiento es costoso, pero no hacerlo resulta más costoso aún y por eso es indispensable educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento

Es natural que en nuestro departamento del Cauca aún se desconozca este relativamente nuevo concepto de capital intelectual y que por lo tanto no se conozcan muchos casos de su implementación, Habría que realizar un estudio en el cual se pudiera conseguir el porcentaje de MYPES que hayan sentido curiosidad y más aún hayan adoptado un modelo de capital intelectual para valorar sus activos intangibles, empero es vital la actualización para éstas porque en un mundo globalizado, el desconocimiento no es un pretexto de rezago y es por esto que esta investigación cobra importancia, por la oportunidad de estas organizaciones de acceder a un nuevo y completo método que identifica las variables que componen las tres dimensiones del capital intelectual, y no solo a nivel regional sino también a nivel nacional y así sucesivamente hasta optimizar su alcance y profundidad.

Las variables consideradas para conformar el capital intelectual son todas aquellas que presentan dificultad para ser identificadas controladas y evaluadas, para lo cual es tarea del empresario conocerlas dentro de su organización e informar sobre éstas en un informe anual de capital intelectual que generan o generarán beneficios futuros.

Para poder iniciar con la aplicación de un modelo de capital intelectual se debe partir de la identidad de la organización, es decir, del direccionamiento estratégico de la organización, porque es desde ahí que ésta se reconoce en su rol y su razón de ser, para ello es necesario que la organización empiece por interiorizarlo para que se pueda agregar valor en este sentido.

La Mype hace una gran contribución al surgimiento y desarrollo de la sociedad para lo cual es indispensable poner a su alcance herramientas que intensifiquen la competitividad y aceleren la innovación.

Llevar a cabo un sistema de identificación de los activos intangibles es un proceso que requiere mucho tiempo, pero es un esfuerzo que vale la pena hacer, gracias a la información que se obtiene, y a partir de ésta se requiere innovación para mejorar en la medida de lo que se quiere lograr a futuro.

Se asume que uno de los valores principales de la gestión del conocimiento y concretamente de la gestión del capital intelectual es su completa coherencia con otras herramientas, como la gestión de calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica, entre otras, porque se conciben de forma integrada y como parte de la estrategia de cualquier organización moderna para su desarrollo y se nutre de una eficiente gestión de la información.

Se debe entender la gestión del capital intelectual como una estrategia que abarque a toda la organización y no sólo a una parte de ella y que los resultados que se obtengan de la aplicación de estos objetivos en el desarrollo de sus acciones se reviertan directa e indirectamente en la organización y su entorno.

En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital intelectual. Esta búsqueda no ha sido todo lo fructífera que se espera, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene su particular combinación de conocimientos clave, en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado. Además,

Según Sveiby (1997), existen ciertos motivos por los que la valoración de los activos intangibles no está más difundida:

No existe un modelo teórico riguroso para estas evaluaciones, lo que dificulta y encarece el desarrollo de indicadores clave.

Muchos gestores creen que estos datos carecen totalmente de interés, mientras que algunos analistas financieros ni siquiera saben interpretar esta información.

En otros casos, hay temor a que estas valoraciones puedan decir demasiado sobre la empresa: opinión de los clientes acerca de la empresa, cuáles son sus competidores, imagen interna y externa, ventajas competitivas, etc.

Si se logra trascender en el tema de capital intelectual dentro de la MYPE, se puede garantizar un crecimiento exponencial en el valor de la misma, por el alto valor de conocer y querer gestionar la parte que realmente genera ventaja competitiva.

En conclusión La MYPE es importante porque representa en la economía Colombiana el 90% de las empresas del País, el 38.7% del PIB y el 57% del Empleo.

La problemática general de la MYPE es su Organización informal, sus Procesos de Gestión débiles, Crisis permanente, Visión cortoplacista, Administración por ensayo y error y esto se ve reflejado en los altos índices de Mortalidad de las MYPES.

### **Recomendación General**

El presente trabajo es el resultado de la investigación articulada con el grupo Gestión de la Tecnología y la Calidad, sobre los modelos más representativos que existen para valorar el Capital Intelectual en las organizaciones, la cual arroja como resultado un modelo ecléctico para identificar las variables del Capital Intelectual en la Micro y Pequeña organización. Teniendo en cuenta el alcance de ésta investigación, posteriormente a éste informe se debe realizar la cuantificación de cada una de las variables identificadas mediante la creación de un sistema de indicadores para ubicarlas en un nivel óptimo y finalmente la aplicación del modelo propuesto.

El modelo ecléctico para identificar las variables de capital intelectual en la micro y pequeña empresa debe ser comprendido desde el punto básico del eclecticismo, es decir, las variables consideradas se examinan y se extraen de todas las propuestas de los modelos más representativos de capital intelectual desde el Navegador de Skandia (1994), propuesto por Leif Edvinsson y Michael Malone, hasta el propuesto por el centro de investigaciones de la sociedad del conocimiento (CIC, 2002), Modelo Intellectus.

## Bibliografía

- Bermeo, (2004). Directrices para escribir una tesis. (Paper por publicar).
- Hernández, Sampieri & Fernández, Collado (1995). Metodología de la investigación. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana,
- W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook.2001
- Colombia, Departamento Administrativo de Estadísticas Nacionales, DANE. Boletín de prensa, Panel de microempresas que permanecen en los años 2011 y 2012 en el mismo emplazamiento y con información de la actividad económica desarrollada-DANE 2013
- MEDICIÓN, VALORACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL IMPACTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA Por: Luis Eduardo Benavides. Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño Vol. XIII. No. 1 1er. Semestre 2012, páginas 100-115
- Banco de la República-DANE, Agosto, 2013. Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER
- Brooking, (1997). El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Edvinsson, L. et al. (1998). El capital intelectual. Bogotá: Norma.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 3ª Ed.
- Roos, J. et al. (1997). El capital intelectual, el valor intangible de la empresa. Barcelona: Paidós.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company, Nueva York: Oxford University Press.
- Edvinsson, L y Malone, M. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.
- Sánchez (2003). Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: una aplicación al caso de Gran Canaria. Tesis doctoral de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.
- Boletín de indicadores económicos. Recuperado en abril de 2013 de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Wholey, J. S. (Ed). (1987). *Organizational Excellence: Stimulating Quality and Communicating Value*. Lexington, MA: Lexington Books.

Artiles Visbal Regino Espinosa Viñet GECYT. *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*.

Edvinson, Leif y Michael Malone S, *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, tr. Jorge Cárdenas Nanetti, Grupo Editorial Norma S.A. Santa Fe de Bogotá. 246 p.

Drucker, Peter. (2001). *El futuro que ha llegado: los nuevos significados de la información y la organización*, tr. Aurelio Cuevas Días, Edit. Etcétera, política y cultura en línea.

Viedma, (2.003). *Nuevas Aportaciones en la Construcción del Paradigma del Capital Intelectual*. *Revista de Economía y Empresa*. No. 48. Vol. XIX, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Arango, M., Gil, H. & Pérez, G. (2007). *Aspectos Prácticos de la Gestión del Conocimiento y la innovación aplicada a las empresas*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, p 25-84.

Bontis, N. (1996). *There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically*. *Business Quarterly*, p 40-47.

Iván, D. M. (2006, Oct 24). *Opinión –América latina está atrasada en materia de propiedad intelectual*; Source: Portafolio. *Noticias Financieras* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/467453555?accountid=41027>

(Copyright © 2006. Noticias financieras and Portafolio)

Botero, (2007). *Gestión del Conocimiento para la administración del recurso humano “Estado del Arte”*. Medellín: *Revista Anagramas – Universidad de Medellín*, número 11, Julio – diciembre. p 59-72.

Bradley, K. (2007). *“Intellectual capital and the new wealth of nations”*. *Business Strategy Review*, vol. 8, no. 1

Bueno, (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto de, pp. 207 -229.

Bueno, E. (2.005). *Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales*, Edit. *Capital Humano*.

Cegarra, J. & Rodrigo, B. (2004). *Una Perspectiva Dinámica del Capital Intelectual en PYMES de Murcia*. Murcia España: *Revista de Economía y Empresa* N° 50 Volumen XXI, p 103-119.

- Chaminade, Cristina. (2007). La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles. Revista Tribuna,
- Davenport, T. & Pruzak, L. (2001). Conocimiento en acción. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Gore, E., Vogel, E., Soler, C & Cárdenas, J. (2006). Gestión y Conocimiento. En: Organizaciones que Aprenden. Mexico: Thomson Editores S.A, 203 p.
- Lev, B. (2001). Intangibles. Management, measurement and reporting, Washington. Brookings Institution,
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D. (2001). . Intellectual capital and the “capable firm”: narrating, visualizing, and numbering for managing knowledge. Accounting Organizations and Society 26 735-762.
- Nevado, D., V. & Bolaños, J. (2008). Indicador Sintético del capital Intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad. Santiago de Chile: Revista EURE, 45-70.
- Nevado, D. & López, V. (2006). El capital intelectual: Valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones. Madrid: Ed. Prentice-Hall. (2002). 246 p.
- Nevado, D. & López, V. (2006). Gestione y controle el valor integral de su empresa. Análisis integral: modelos, informes financieros y capital intelectual para rediseñar su estrategia. Madrid: Ed. Díaz de Santos. 240 p.
- Ordóñez de Pablos, (2.000). Herramientas Estratégicas para medir el Capital Intelectual Organizativo. Deusto: Revista de Estudios Empresariales, Universidad de Deusto, número 102, junio de 2000. p 36-42.
- Ordóñez de Pablos, Patricia (2003). Informe de Capital Intelectual como Herramienta para Visualización de los Flujos y Stocks que Integran el Capital Intelectual. Oviedo: Revista Alta Dirección, número 228, p 479-490.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. & Edvinsson, L. (2001). Capital Intelectual el Valor intangible de la Empresa. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. p.191
- Saint-Onge, H. Tacit Knowledge: (1996). The key to the strategic alignment of intellectual capital. Strategy&Leadership, Vol. 24, N° 2 ,Abril de 1996.
- Stewart, Thomas. (1998). La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Stewart, Thomas. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organizations. Doubleday Currency. New York: Doubleday Dell publishing group.1997

- Sullivan, P. & Edvinsson, L. (1996). A model for managing intellectual capital. En Parr, R. & Sullivan, P. (Eds.), *Technology Licensing*. New York: John Wiley & Sons.
- Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor". *Journal of Human Resource, Costing and Accounting*, vol.2 no.1, 1997.
- Teece, David. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning* 33 35-54
- Stewart, T. (1994). El activo más valioso de su empresa: Capital Intelectual. *Fortune Magazine*.  
Sullivan, P. 1998. Profiting from Intellectual Capital. Canada: Free Paper
- Sveiby, Karl. (1998). Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard. Recuperado el 3 de Febrero del 2010.
- Sveiby, k. (2000). Capital Intelectual, la nueva riqueza de las empresas. Barcelona: Gestión 2000.
- Camisón, C., Palacios, D. & Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del Capital Intelectual: El modelo NOVA. Ponencia presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE, Oviedo, España.
- Gálvez Albarracín, Domingo García & Pérez de Lema, (2012). Impacto de la innovación sobre El rendimiento de la Mipyme: un estudio empírico en Colombia
- Edvinsson, L., y Stenfelt, C, (1999). Intellectual Capital of Nations- for future wealth creation" *Journal of Human Resource Costing and Accounting*.
- Arango - Pérez & Gil. Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: una revisión
- Dragonetti, N. y Roos, G. (1998). La evaluación de AusIndustry y el business network programe: una perspectiva desde el capital intelectual. *Boletín de Estudios Económicos*, 164.
- Roos, G. y Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Junio.
- Bontis, (1996). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. En: *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.
- Bradley, Keith (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. En: *Business Strategy Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 53-62.
- Montilla Blanco, Samuel Alberto (2004). Capital Intelectual & Contabilidad del conocimiento 3ª Edición-Bogotá 294p. Biblioteca Luis Ángel Arango.

Dragonetti, Nicola, Edvinsson, Leif; Roos, Johan & Ross, Goran (2001). Capital intelectual: el valor intangible de una empresa. Editorial Paidós. Barcelona. 191 p.

Drucker, Peter. La sociedad postcapitalista (1994). Grupo Editorial Norma S.A. Santa Fe de Bogotá, D.C. 240 p.

Euroforum (1998). Gestión del conocimiento. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelo\\_intelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm)

Malhotra, Yogesh (2000). Knowledge assets in the global economy: Assessment of national intellectual capital. Journal of Global Information Management, Vol. 8, No. 3, pp. 329-331.

Roos G., Bainbridge A., Jacobsen K. (2001). Intellectual capital as a strategic tool. En: Strategic & Leadership, Vol. 29, No. 4, pp. 21-26.

Unión Fenosa (1999). En: Hormiga Pérez, E; Melián González, A Sánchez Medina, A. El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 13, No. 2, 2007.

Ricardo Pérez-Accino Publicado en la revista Talento Humano, Artículo destacado

Sánchez Medina, Agustín J. (2003). Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: una aplicación al caso de Gran Canaria. Tesis doctoral de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Viedma, José. Nuevas Aportaciones en la Construcción del Paradigma del Capital Intelectual. Revista de Economía y Empresa. No. 48. Vol. XIX, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Vigo, 2.003.

Botero, Nora Elena. Gestión del Conocimiento para la administración del recurso humano “Estado del Arte”. Medellín: Revista Anagramas – Universidad de Medellín, número 11, Julio – diciembre 2007. p 59-72.

Chaminade, Cristina. La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles. Revista tribuna, 2007.

Gálvez, Albarraín Edgar Julián. Impacto de la innovación sobre El rendimiento de la Mipyme: un estudio empírico en Colombia. Ph.D., domingo García Pérez de lema, Ph.D. 2012

Banco de la república, DANE, Icer, informe de coyuntura económica regional, Cauca, 2012

Edgar, Ojeda Camargo, gestión del conocimiento para la facultad de ingeniería en la universidad de la guajira, La investigación como área académica, Universidad del norte, 2007.

## Relación Cibergráfica

### Clasificación Mipymes

<http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificaci%C3%B3n-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

### Porcentaje de Mypes en la economía nacional e información sobre la norma NTC-6001 (Norma Técnica de Calidad para las Mypes).

<http://www.ingeniosolido.com/blog/2011/03/ntc-6001-la-alternativa-de-iso-9001-para-las-micro-y-pequeñas-empresas/>

### Porcentaje de Mipymes en la economía nacional

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

### Teoría sobre modelación lógica utilizada para crear el modelo ecléctico.

<http://es.scribd.com/doc/39643170/Guia-Desarrollo-Modelos-Logicos-Kellogg>

### Informe Coyuntural Económica Regional

[http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/Cauca\\_icer\\_\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/Cauca_icer__12.pdf)

### Encuesta micro-establecimientos DANE-2012

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bolet\\_micro\\_2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/microestablec/Bolet_micro_2012.pdf)

### Resolución de problemas

[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=172:resolucion-de-problemas&catid=55:competencias](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=172:resolucion-de-problemas&catid=55:competencias)

### Intangible Capital - N° 11 - Vol. 2 - pp. 72-163, Enero-Marzo de 2006 - ISSN: 1697-9818 (Cód.: 0051) talento humano Raquel Lorenzo García, Doctora en Ciencias Pedagógicas. GECYT (Cuba)

<http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/2933/1/A%20que%20se%20le%20denomina%20talento.pdf>

### Banco de la República-Libros

<http://www.banrepcultural.org>

**Duván Emilio Ramírez Ospina, Capital intelectual, Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones, 2007.**

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602306>

**Talento para la selección de talento, por Ricardo Pérez-Accino. Publicado en la revista Talento Humano. Artículo destacado**

<http://www.anamib.com/colaboraciones/talento.htm>

**Diccionario soviético de filosofía. Ediciones Pueblos Unidos, Montevideo 1965**

<http://www.filosofia.org/enc/ros/cousin.htm>

**Marco tulio cicerón**

<http://www.epdlp.com/escritor.php?id=3489>

**© 2014, Investopedia EE.UU. Una división de IAC. Todos los derechos reservados. Definición de Capital intelectual.**

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/ciceron.htm>

**Copyright / derecho de autor © 2014 WordReference.com Definición de capital.**

<http://www.investopedia.com/terms/c/capital.asp>

**© 2014 Colombiastad Observatorio económico para la pyme colombiana.**

<http://www.wordreference.com/definicion/capital>

**EAN - ACOPI - CINSET – DANE**

[http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com\\_jbook&task=view&Itemid=99999999&catid=278&id=699](http://www.colombiastad.gov.co/index.php?option=com_jbook&task=view&Itemid=99999999&catid=278&id=699)

**EAN - ACOPI - CINSET – DANE**

[ftp://190.25.231.247/books/LD\\_10810\\_1992\\_2001\\_EJ\\_5.PDF](ftp://190.25.231.247/books/LD_10810_1992_2001_EJ_5.PDF)

**Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. Álvaro Cala Hederich.**

[http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion\\_Necesidad\\_Pequena\\_Mediana\\_Empresa.pdf](http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion_Necesidad_Pequena_Mediana_Empresa.pdf)

## **Metodología Encuesta de Micro-establecimientos DANE**

<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Microestablecimientos.pdf>

**Colección de Tesis Doctorales. Mosso Hernández, I. K. 2005. El capital intelectual como una estrategia competitiva para las empresas de la ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas con orientación en alta dirección. Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo derechos reservados © 2005. Para mayor información de los modelos.**

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/mosso\\_h\\_ik/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/mosso_h_ik/indice.html)

**Eclecticismo Filosofía. Cortesía de Editorial Rialp. Gran Enciclopedia Rialp, 1991. PATRICIO PEÑALVER SIMÓ.**

[http://mercaba.org/Rialp/E/eclecticismo\\_filosofia.htm](http://mercaba.org/Rialp/E/eclecticismo_filosofia.htm)

**Yolanda Funes Cataño, Cleotilde Hernández Garnica, UNAM. Medición del valor del Capital Intelectual.**

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4527>

**Modelos de clasificación y medición de capital intelectual. Marta Ortiz de Urbina Criado Universidad Rey de Juan Carlos, Madrid.**

<http://infonautica.net/docs/infomag/gescon/contenidos/textos/Ortiz.pdf>

**Información sobre Canadian imperial bank of commerce**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Canadian\\_Imperial\\_Bank\\_of\\_Commerce](http://en.wikipedia.org/wiki/Canadian_Imperial_Bank_of_Commerce)

**Información corporativa de Skandia**

<http://www.skandia.com.co/site/Default.aspx?tabid=226&language=en-US>

**Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento. Ramón Sabater Sánchez y Ángel Luís Meroño Cerdán (angelmer@um.es). Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia.**

<http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>

**Sánchez Medina, A. J. Melián González, A. Hormiga Pérez, E. El concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.**

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>

**Copyright © 2014, CAPITAL INTELECTUAL: Opiniones & Hallazgos. All Rights reserved. César Omar López Ávila.**

<http://www.icesi.edu.co/blogs/capitalintelectualopinioneshallazgos/>

**Yolanda Funes Cataño, Cleotilde Hernández Garnica, UNAM. Medición del valor del Capital Intelectual.**

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/91569.pdf>

**Definición de relaciones sociales**

<http://www.definicionabc.com/social/relaciones-sociales.php>

**Plataforma Unicauca a través del acceso remoto para ver las journals**

<http://search.proquest.com.accesoremoto.unicauca.edu.co/docview/198663612/fulltextwithgraphics/13E4A2D762613AA2E62/1?accountid=41027#19>

**Arango, M.D., Pérez, G. y Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión. Contaduría Universidad de Antioquia, 52, 105-130.**

<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/2166/1760>

**Plataforma Ebsco Unicauca**

<http://ehis.ebscohost.com/ehost/results?sid=2f8c1737-4f94-4d4d-853a-dcacc9af87fb%40sessionmgr198&vid=3&hid=102&bquery=capital+intelectual&bdata=JmRiPWE5aCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZsYW5nPWVzJnR5cGU9MCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>

**Información sobre el libro de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton**

<http://libro-s.com/cuadro-de-mando-integral-kaplan-y-norton/1/>

**Información sobre el libro de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton**

[http://www.cosaslibres.com/libro/cuadro-de-mando-integral-da-edicion\\_138.html](http://www.cosaslibres.com/libro/cuadro-de-mando-integral-da-edicion_138.html)

**Herramientas de medición de capital intelectual**

<http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>

**Información sobre Annie Brooking**

<http://www.cambridge-worldwide.com/about-us/Annie.asp>

**Información sobre la Q de Tobin.**

<http://www.economia48.com/spa/d/q-de-tobin/q-de-tobin.htm>

**Funes Cataño, Yolanda. Valuación de los activos intangibles. Caso de la UNAM. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, Vol. 9, Núm. 33, enero-junio, 2010, pp. 45-60. Universidad La Salle, México.**

[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/6caso.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/6caso.pdf)

**Información sobre Leif Edvinsson**

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/leif-edvinsson>

**Coaching y Capital Intelectual. Eduardo Escribá Solano 2007**

<http://www.areasrh.com/coaching/CCI.htm>

**Chichí Páez, Gerencia en Acción 2002 medición del capital intelectual humano “El problema de medir la competencia actual de los empleados, combinado con los estilos radicalmente nuevos administrativos y los obstáculos para la medición del capital intelectual humano de una compañía se hacen casi abrumadores” L. Edvinsson y M. S. Malone**

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802negocios.html>

**Ministerio de Comercio Industria y Turismo Mincit PORTAL EMPRESARIAL COLOMBIANO**

[www.mipymes.gov.co](http://www.mipymes.gov.co)

**Información Legislativa Infoleg, Base de datos de documentación e información, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.**

<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000214999/212683/norma.htm>

**Fortalecimiento de Mipymes-FUNDES**

Web: [www.mipyme.com](http://www.mipyme.com)

**Patentes en Colombia EL ESPECTADOR**

<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-418418-colombia-el-pais-de-patentes>

## **Anexos**

## Anexo A.

**CÓDIGOS CIU**

Los siguientes códigos y nombres pertenecen a los cuadros de comercio

Código	Nombre
521	Comercio al por menor, en establecimientos no especializados
522	Comercio al por menor de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco en establecimientos especializados
523	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico en establecimientos especializados
524	Comercio al por menor de otros nuevos productos de consumo, en establecimientos especializados
Las demás actividades de comercio	Estos corresponden a las siguientes actividades, según la codificación CIU Rev. 3 A.C: <b>502, 503, 504 y 5052:</b> Mantenimiento y reparación de vehículos automotores - Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores - Comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios - Comercio al por menor de lubricantes(aceites, grasas), aditivos y productos de limpieza para vehículos
	<b>51:</b> Comercio al por mayor; mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo
	<b>525 y 527:</b> Comercio al por menor de artículos usados y de actividades de compraventa, en establecimientos especializados - Reparación de efectos personales y enseres domésticos

Los siguientes códigos y nombres pertenecen a los cuadros de servicios

Código	Nombre
55	Alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente – Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta - Expendio de bebidas alcohólicas
70 a 74	Inmobiliarias, alquileres, informática, investigación y desarrollo, y otras actividades empresariales
Los demás servicios	Estos corresponden a las siguientes actividades, según la codificación CIU Rev. 3 A.C: <b>80:</b> Educación
	<b>85:</b> Servicios Sociales y de Salud
	<b>92 y 93:</b> Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas – Otras actividades de servicios.
	Otros códigos de servicios que no se hayan incluido en las anteriores agrupaciones (63, 64, 65, 67, 90, 91)

Los siguientes códigos y nombres pertenecen a los cuadros de industria

Código	Nombre
15	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas
Las demás industrias	Todos los códigos de industria que no se hayan incluido en las anteriores agrupaciones (Divisiones 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37)

Anexo B.

## INVERSIÓN NETA 2011 – 2012

Durante el año 2012 se generó una desinversión de \$4.347 millones de pesos constantes<sup>7</sup> en el Departamento, lo que representa una caída del 209.8% frente a los \$3.971 millones de pesos constantes del año 2011. Al tener en cuenta las variables que componen la Inversión Neta, durante el año 2012 se constituyeron \$16.418 millones de pesos constantes, se disolvieron \$12.679 millones de pesos constantes y en las reformas de capital se presentó una disminución de \$8.086 millones de pesos constantes.

### INVERSIÓN NETA POR MUNICIPIO CAUCA 2011 - 2012

Municipio	Millones de Pesos				
	I.N. 2011 Precios	I.N. 2011 Precios	I.N. 2012 Precios	I.N. 2012 Precios	% Variación
Guachené	\$ 114	\$ 97	\$ 4.789	\$ 4.084	4106%
Miranda	-\$ 26	-\$ 23	\$ 1.504	\$ 1.283	-
Popayán	\$ 4.079	\$ 3.489	\$ 9.223	\$ 7.866	125%
Stder. de Q.	\$ 2.402	\$ 2.055	\$ 2.384	\$ 2.033	-1%
Villa Rica	\$ 543	\$ 464	-\$ 24.619	-\$ 20.996	-4621%
Resto	-\$ 2.469	-\$ 2.112	\$ 1.621	\$ 1.383	-
<b>Total</b>	<b>\$ 4.643</b>	<b>\$ 3.971</b>	<b>-\$ 5.097</b>	<b>-\$ 4.347</b>	<b>-209,48%</b>

Fuente: Registro Mercantil - Cámara de Comercio del Cauca

Durante el año 2012 se constituyeron 428 nuevas empresas, inscribiendo \$16.418 millones de pesos constantes. En la Ciudad de Popayán se constituyó el 74.65% del capital total constituido en el Departamento, \$12.256 millones de pesos procedentes de 271 unidades productivas,

<sup>7</sup> Los valores de los movimientos de capital realizados por las empresas del Departamento del Cauca, fueron deflactados por el IPP, con el fin de eliminar la influencia de la inflación, por lo cual, de aquí en adelante las cifras están en Pesos Constantes de 2006.

mientras que en el Municipio de Villa Rica se constituyeron 7 sociedades con un capital de \$1.185 millones de pesos constantes, que representan el 7,22% del total departamental. Al tener en cuenta el comportamiento del capital constituido, durante el mes de junio se realizó la mayor inscripción de capital, \$2.973 millones de pesos constantes que representan el 18,1% del capital constituido durante los 12 meses. Por su parte, al analizar el capital constituido por actividad económica, en el sector construcción se constituyó el mayor monto de capital, \$3.989 millones de pesos constantes que representan el 24,3%, seguido del sector comercio con \$3.699 millones de pesos constantes que concentran el 22,53% del total. El 88,5% de las sociedades constituidas durante el año 2012, se inscribieron bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada, cuyo capital inscrito ascendió a \$14.532 millones de pesos constantes.

El capital disuelto ascendió a \$12.679 millones de pesos constantes, de los cuales el 26,9%, es decir, \$3.411 millones de pesos constantes, provienen de sociedades liquidadas en el sector de la construcción; a nivel Municipal, en la Ciudad de Popayán se disolvieron 31 sociedades con un capital de \$6.130 millones de pesos constantes que concentran el 48,35% del total departamental, seguido de Santander de Quilichao donde se liquidaron 8 unidades productivas con un capital de \$4.324 millones de pesos constantes representando el 34,11% del total de capital disuelto en el Departamento. En cuanto a las sociedades liquidadas de acuerdo a la organización jurídica, para el año 2012, \$7.995 millones de pesos constantes, es decir, el 63,06% del total, proviene de sociedades inscritas bajo la figura de sociedades anónimas, seguida de las sociedades limitadas donde se liquidaron \$2.705 millones de pesos constantes concentrando el 21,33% del total departamental.

Las reformas de capital se caracterizaron por presentar una disminución de \$8.086 millones de pesos constantes. Al analizar las reformas realizadas a nivel municipal, en Villa Rica se presentó la mayor disminución de capital, la cual ascendió a \$20.468 millones de pesos constantes, monto que proviene de una sola empresa del sector industrial, mientras que en Santander de Quilichao se presentó el mayor incremento de capital, \$5.644 millones de pesos constantes. A nivel sectorial, la mayor disminución de capital se registró en el sector industrial, \$12.507 millones de pesos constantes provenientes de 13 unidades productivas, mientras que en el sector comercial se presentó el mayor incremento de capital, \$1.611 millones de pesos constantes registrados por 10 empresas. De otra parte, la mayor disminución de capital, \$12.194 millones de pesos constantes fue registrada por 9 unidades productivas registradas bajo la figura de sociedad anónima, mientras que el mayor incremento se registró en las sociedades limitadas, bajo las cuales se matricularon \$1.747 millones de pesos constantes.