

Gestión del capital intelectual

Juan Carlos Correa Gómez

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los factores que integran la economía del conocimiento y la forma como se producen los bienes y servicios.
- Reconocer la importancia que tiene el conocimiento y las diversas formas de transferirlo al interior de las organizaciones.
- Explorar el aprendizaje organizacional como principal herramienta para la gestión del conocimiento y la creación de organizaciones inteligentes.
- Relacionar la gestión del conocimiento como medio para apoyar la estrategia global de la empresa, alcanzar los objetivos de la organización y fortalecer e incrementar el capital intelectual.
- Estudiar el capital intelectual como activo intangible de las organizaciones y su capacidad para generar ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

Los ejecutivos cotidianamente deben tomar decisiones importantes. Sin embargo, las decisiones con relación a las personas

se constituyen en las más importantes, pues estas determinan la capacidad de rendimiento de la organización (Drucker, 1999).

La era del conocimiento

Los nuevos paradigmas de la gerencia y los cambios que estos han provocado en las prácticas y en los principios de la administración, se han convertido en una inquietud permanente en el mundo empresarial. Uno de los aspectos desafiantes para la gerencia del siglo XXI y que para los países desarrollados supone el primer requisito para sobrevivir, se refiere a la productividad de quienes trabajan con el conocimiento (Drucker, 1999). Al respecto, se puede inferir que la calidad óptima y porque no, máxima es la esencia misma de la productividad para este tipo de personas.

Según Drucker (1999), para la teoría económica y una gran parte de las prácticas de negocios, los trabajadores manuales son vistos como un costo. Sin embargo, quienes trabajan con el conocimiento se deben considerar como un activo de capital. Esta afirmación lleva a considerar un gran reto para la gestión empresarial, el cual consiste en controlar y reducir los costos e incrementar los activos. Y es que, una labor importante de la gerencia, radica en resguardar los activos de la empresa, especialmente, cuando quienes trabajan con el conocimiento se convierten en el activo principal de la organización. Esto sin duda, debe tener un significado con relación a las políticas de personal de la entidad en lo referente a atraer y conservar este tipo de personas.

En términos generales, es posible afirmar, que la economía ha pasado por tres estadios a través del tiempo. Inicialmente, se transitó por la era agrícola, caracterizada por la dependencia económica de productos del agro y en cuyo modelo económico surgieron los terratenientes, los campesinos, los exportadores y los distribuidores; posteriormente, por la era industrial, que tuvo sus comienzos en la Revolución Industrial impulsada por Inglaterra en el siglo XVIII,

y su posterior expansión hacia los países europeos; hasta llegar a lo que hoy se denomina como la era del conocimiento caracterizada por la globalización.

La Economía del Conocimiento según la visión moderna, está integrada por organizaciones y trabajadores intelectuales que se dedican a generar, almacenar, intercambiar y consumir conocimientos. La producción para estas organizaciones está conformada por desarrollos de aplicaciones o bienes y servicios sustentados en un uso intensivo del conocimiento en los procesos de administración. Este nuevo enfoque admite que la competitividad de una organización con relación a su entorno se pueda nivelar, pues termina por situarla en el mundo. El mayor desafío está dado en determinar y regular el mercado a través del cual se intercambia el conocimiento con el fin de poderlo gestionar en forma eficiente (Bueno, 2000).

Un planteamiento importante realizado por Careaga (2012), consiste en establecer las fronteras que permitan definir y diferenciar entre dato, información y conocimiento. Los datos se localizan en el mundo y están representados como unidades alfabéticas, numéricas o alfanuméricas. El conocimiento está ubicado en personas u organizaciones con capacidad para aprehender la realidad. La información se encuentra en un punto medio entre ambos conceptos, puesto que, esta asume la representación de los datos. El desafío actual está dado por la forma de acceder, representar, crear o transferir el conocimiento, sobre todo, cuando se realiza a través de espacios virtuales, pues el conocimiento demanda una experiencia personal o social de comprensión de la realidad y un alto grado de objetividad, los cuales se deben representar a través de una construcción intelectual unida a una expresión del lenguaje, para que dichas representaciones se puedan transferir.

Davenport y Prusak citado en Angulo (2017), definen el conocimiento como una mezcla de valores, experiencia estructurada e información originada y aplicada en la mente de las personas y que se puede arraigar en las rutinas, procesos, prácticas y normas

institucionales para adquirir e incorporar nuevas experiencias en las organizaciones.

La principal herramienta para gestionar el conocimiento es el aprendizaje organizacional, elemento que aporta un aspecto dinámico a la organización, como lo refiere Senge (1995), en su obra *La Quinta Disciplina*, para crear organizaciones inteligentes, es necesario basarse en cinco disciplinas de aprendizaje, las cuales deben ser programas permanentes de estudio y práctica. De estas disciplinas, dos se desarrollan en equipo (“visión compartida y aprendizaje en equipo”) y las otras tres, se desarrollan de manera individual (“dominio personal, modelos mentales y pensamiento sistémico”). Sin embargo, para que todas las disciplinas logren el efecto que plantea Senge, se requiere por parte de la organización crear y promover los escenarios necesarios para poner en práctica dichas disciplinas.

Visión compartida: consiste en construir un sentido de compromiso de grupo acerca del futuro que se desea crear, y así mismo, establecer los lineamientos y principios con los cuales se espera alcanzar el futuro deseado. Las organizaciones más exitosas en el mundo corporativo tienen en común el hecho de lograr unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común. Practicar la visión compartida exige aptitudes para configurar “visiones del futuro” que generen un compromiso genuino más allá de solamente obedecer. Cuando un líder domina esta disciplina, sabe cómo conectar a su equipo con la visión y por consiguiente, no trata de imponer una visión, por sincera que sea.

Aprendizaje en equipo: radica en transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de tal modo, que, los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la suma del talento individual de sus integrantes. El aprendizaje en equipo es trascendental porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Dominio personal: cuando las personas desarrollan un alto nivel de dominio personal llegan a ser capaces de lograr los resultados más importantes, son coherentes y congruentes, pues viven consagrados a un aprendizaje constante. La vida se convierte en una obra de arte, el dominio personal les permite aclarar y explorar de forma continua la visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ser observadores de la realidad de manera objetiva. Todo esto convierte el dominio personal en la piedra angular de las organizaciones inteligentes, lo cual las dota de un sentido místico y espiritual que se convierten en su cimiento. En este punto, lo más importante son las conexiones que se logren entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre el individuo y la organización, el espíritu especial de una empresa conformada por personas capaces de aprender. En definitiva, es aprender a expandir la capacidad personal para lograr los resultados que se desean y crear un entorno empresarial que aliente a todos los integrantes a desarrollarse teniendo en cuenta las metas y propósitos que han escogido (Senge, 1995).

Modelos mentales: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y el modo de actuar (Senge, 1995). Consiste en reflexionar, tener claridad continua y mejorar la imagen interna del mundo, teniendo en cuenta como modelo los actos y decisiones de las personas. Para O'Connor y McDermott, (1998), los modelos mentales dan significado a los acontecimientos que las personas viven y de hecho la experiencia se puede interpretar a través de estos, ya que guían los actos de las personas y aportan estabilidad.

El aprendizaje organizacional se convierte en un proceso mediante el cual los equipos de dirección modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.

Pensamiento sistémico: Es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten

más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Este, contempla el todo y las partes, igualmente las conexiones entre las partes y estudia el todo con el fin de poder comprender las partes (O'Connor y McDermott, 1998).

Para Senge (1995), el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, debido a que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Una organización inteligente es un lugar en donde las personas descubren continuamente cómo crear su realidad y cómo modificarla.

A la luz de la teoría general de sistemas, la organización se puede considerar como un ente con vida y al igual que sus integrantes, esta puede desarrollar las mismas capacidades de aprendizaje que los seres humanos y, por tanto, puede desarrollar la capacidad de gestionar su conocimiento.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual

Las diversas investigaciones llevadas a cabo en la última década del siglo pasado y en lo corrido del presente siglo, han llevado a concluir, que, la gestión del conocimiento ha sido determinante en la génesis y la evolución del capital intelectual. Para Careaga (2012), estamos transitando desde la Era Industrial, la cual se caracterizaba por medir y darle valor a los activos tangibles, hacia la Sociedad del Conocimiento, en donde los intereses están centrados en los activos intangibles. En este punto, resulta valioso conocer las diversas apreciaciones con relación a la gestión del conocimiento según la comunidad académica:

La Gestión del Conocimiento según Bueno (2000), se puede definir como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento, que son producidos en la empresa, y que se relacionan con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales. Estas competencias esenciales son el resultado que se obtiene de valorar las competencias básicas, las

cuales son: competencias personales, competencias tecnológicas y competencias organizativas.

Para Careaga (2012), la gestión del conocimiento debe su desarrollo a partir de la economía, pues las empresas constantemente están en la búsqueda de todo aquello que permita optimizar sus organizaciones y por consiguiente contribuya a mejorar la capacidad y la productividad. Este enfoque, indica que una adecuada gestión de los activos intangibles genera valor para las organizaciones productivas y que la mayoría de estos activos intangibles se relacionan con procesos que se orientan a captar, estructurar y transmitir conocimiento.

De otra parte, Brooking (1997), afirma que la Gestión del Conocimiento está relacionada con la identificación y análisis del conocimiento disponible y requerido, la planeación y el control de acciones para desarrollar activos de conocimiento, el propósito de lograr los objetivos organizacionales, lo cual implica el desarrollo de la gestión estratégica de la organización. Adicionalmente, este autor hace referencia a las áreas implicadas en la gestión del conocimiento, que son: gestión de la inteligencia, gestión de la información, gestión documental, gestión de la innovación y el cambio, organización del trabajo y gestión de recursos humanos.

Para Edvinson y Malone (1999), la gestión del conocimiento es concebida como identificar categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia global de la empresa, lo cual representa un ejercicio sistemático y organizado de utilizar el conocimiento al interior de las organizaciones para mejorar sus resultados. El concepto de gestión del conocimiento para estos autores, se identifica con el logro de los objetivos de la organización y con el diseño de la estrategia de la empresa, pues los activos del conocimiento son importantes en el desarrollo de estos dos procesos.

Para Bradley (2003), la gestión del conocimiento consiste gestionar y movilizar los activos intangibles de la empresa, ya que

sobre estos se soporta la capacidad de aprendizaje y la mejora continua de la organización.

Una postura importante acerca de la gestión del conocimiento, es la efectuada por Wiig citado en Soto y Barrios (2007), en la que manifiesta que las empresas trabajan para sistematizar y hacer evidente la gestión del conocimiento y para desarrollar el capital intelectual. Las transformaciones se acompañan parcialmente de las tecnologías de la información y la inteligencia artificial. Adicionalmente, los cambios más importantes son esperados en la práctica para construir, aplicar y desarrollar el conocimiento, que se convierte en sustento para la innovación y de uso efectivo e intensivo para el trabajo.

Así mismo, Arango (2017), señala la gestión del conocimiento como la capacidad que desarrollan las organizaciones de administrar de forma eficaz los flujos de conocimiento al interior de estas para garantizar el acceso y reutilización permanente, lo cual estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y por tanto la generación de nuevos conocimientos.

Para Davenport y Volpel citados en Soto y Barrios (2007), un planteamiento importante acerca de la gestión del conocimiento en las organizaciones tiene que ver con desarrollar una estructura que permita ejecutar tareas que se orienten al conocimiento. Para estos autores existen organizaciones que consideran como componentes de esta estructura: las bibliotecas, la investigación y desarrollo, las tecnologías de la información y las comunicaciones y en algunas organizaciones se empodera y responsabiliza a grupos definidos desde la estructura misma de la organización para que asuman el liderazgo en la gestión del conocimiento.

Resulta llamativo el hecho de concederle una importancia decisiva al uso de las tecnologías como uno de los elementos para incentivar y motivar la generación de conocimiento y su gestión adecuada, hechos que acompañados de un alto compromiso institucional derivan en procesos de innovación y desarrollo. Sin

embargo, se puede notar también cómo para algunos autores la gestión del conocimiento se concibe como un componente fundamental de la estrategia organizacional y por consiguiente el soporte de la estructura de la organización, lo cual pone de manifiesto la tesis de Alfred Chandler, que la “estructura sigue a la estrategia”, pues toda decisión que implique cambios, adiciones o mejoras estructurales debe supeditarse a una estrategia debidamente concebida junto a una visión de futuro.

Finalmente, según Steward (1998), la gestión del conocimiento son los procesos que forjan el crecimiento del Capital Intelectual de la empresa. Este factor permite que las empresas alcancen un mayor valor de mercado por encima de su valor en libros e incluso de su fondo de comercio.

En este punto resulta evidente, que gerenciar el conocimiento acarrea unos costos significativos para las organizaciones, ya que su efectividad está determinada por la adecuada combinación entre las personas y la tecnología. Es por esto, que algunos autores proponen que las organizaciones deberían contar con gerentes del conocimiento, pues la gestión del conocimiento es permanente y sus beneficios perdurables.

El capital intelectual y sus componentes

El capital intelectual es un concepto que ha venido evolucionando a través del tiempo y al cual el mundo empresarial se está comenzando a adaptar (Edvinson y Malone, 1999). En términos generales, tiene que ver con poseer conocimientos, desarrollar habilidades, contar con motivaciones y poseer valores, asociados a las competencias laborales de los empleados, más la experiencia aplicada, la tecnología de la organización, software y know-how patentados, relacionamiento con los clientes y documentación de los procesos.

Un marco de referencia importante que ha servido para el diseño del primer modelo de medición del Capital Intelectual de escala macroeconómica, en Suecia, es el esquema de valor de mercado de Skandia (empresa de seguros y servicios financieros), en este esquema (ver Figura 1), el valor de mercado de una empresa lo determinan el capital financiero y el capital intelectual. A la vez, el capital intelectual está integrado por el capital humano y el capital estructural (Edvinson y Malone, 1999).

Figura 1. Esquema de valor de mercado de Skandia



Nota. Tomado de *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, por Edvinson y Malone (1999).

El capital humano se refiere a las capacidades para desempeñarse en un trabajo y que están dadas por los conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones, actitudes, sentimientos y valores que portan las personas (Cuesta, 2017). De este modo, toda persona que trabaje para una organización es portadora de capital humano, el cual se ha venido interpretando como capacidad de trabajo o fuerza de trabajo y cuyas características se ven influenciadas por el contexto

socioeconómico en el que la organización se encuentre, y su máxima expresión debe conllevar a un desempeño laboral superior o exitoso.

En este punto, se puede deducir que, el objeto de la gestión de los recursos humanos y del conocimiento es el capital intelectual teniendo en cuenta que su origen está ligado a las personas y a la estructura de la organización y su objetivo es optimizarlo (Cuesta, 2017). Estamos frente a un reto para los empresarios, el cual supone asumir una postura de vanguardia que permita liberar el potencial de las personas y a la vez tener una organización más versátil y adaptable a los cambios rápidos e inesperados del entorno.

Volviendo nuevamente a la figura y pretendiendo ampliar la interpretación de la misma, estamos frente a un panorama que nos muestra cómo el valor de mercado de una organización, ya no está dado únicamente por su capital financiero (su patrimonio) es decir, lo tangible, sino que debe apreciarse y valorarse lo que se conoce como el capital intelectual, que claramente tiene que ver con activos intangibles. Estos activos intangibles debido al uso intensivo de conocimiento, tienden a convertirse en escasos, difícilmente imitables por terceros, valiosos, y por consiguiente, los más idóneos para generar ventajas competitivas que pueden perdurar a través del tiempo. A esta apuesta, se han sumado en la actualidad las grandes empresas que han trascendido fronteras y cuyo valor en el mercado crece exponencialmente en la medida en que de manera dedicada y comprometida, van generando estrategias que les permiten gestionar en forma apropiada su capital intelectual.

Un buen ejemplo en cuanto a incremento de valor de mercado soportado ampliamente en su capital intelectual, es *Amazon*, que según datos publicados por *Statista Research Department* del 28 de junio de 2020, ocupaba los primeros lugares en el ranking de las marcas con más valor del mundo, con unos ingresos netos mundiales en el segmento de tiendas online por valor de 141.250 millones de dólares, con un número de empleados que pasó de 56.200 en el año 2011 a 798.000 en el año 2019. De acuerdo con los expertos, dentro

de los aspectos destacables de *Amazon* la importancia real radica en la innovación continua de su estrategia de negocios y sus sistemas de información. Estos dos aspectos están íntimamente conectados en *Amazon*, pues todas sus innovaciones de negocios son impulsadas por inversiones cuantiosas en sistemas de información (Laudon y Laudon, 2008).

También, en la publicación efectuada por la revista *Forbes* el 20 de octubre de 2020, destaca al sector tecnológico como gran ganador y dominador del “Top 10” de las marcas con mayor valor del mundo. En este ranking, se ubican cinco marcas en los primeros puestos. En el nuevo informe “Best Global Brands”, elaborado por la consultora Interbrand que agrupa a las 100 marcas con mayor valor del mundo, *Apple*, nuevamente volvió a ocupar el primer puesto, con un valor de 322.999 millones de dólares, valor que está soportado por un crecimiento cercano al 40% con relación al 2019, *Apple*, ocupa el primer lugar por octavo año consecutivo. En segundo lugar, y por primera vez en la historia, está *Amazon*, valorada en 200.667 millones de dólares y, en el tercer lugar, *Microsoft*, con 166.001 millones de dólares. En cuarto lugar, está *Google*, con un valor de 165.444 millones de dólares y en quinto lugar Samsung, con un valor de 62.289 millones de dólares, marca que entra en el Top 5 por primera vez.

Según Gonzalo Brujón, Global Chief Growth Officer de Interbrand, las marcas de mayor crecimiento en el año 2020, se destacan por tres aspectos: empatía, agilidad y afinidad. Es decir, adquieren la capacidad de anticipar la evolución de las necesidades de sus clientes, tienen buena velocidad de respuesta, gestionan los cambios cuando lo consideran necesario y, crean conexiones emocionales con los consumidores, pues, aportan valor y juegan un papel significativo en la vida de sus clientes. Seguramente, todo esto guarda una relación directa con el capital intelectual de las organizaciones y la forma como se gestiona.

Ahora, pasemos a detallar lo que se entiende por capital estructural, lo que se puede definir como la infraestructura dispuesta para incorporar, formar y sostener el capital humano. Estamos frente a lo que se conoce como la capacidad organizacional, que incluye sistemas físicos que son usados para transmitir y almacenar el capital intelectual, el alcance y la calidad de los sistemas informáticos, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales, procesos documentados, documentos, marcas, patentes y derechos de autor (Cuesta, 2017).

En este mismo sentido, es necesario abordar por separado cada uno de los elementos que conforman el capital estructural, a saber: capital clientes y capital organizacional, este último, integrado por capital innovación y capital proceso. El capital clientes permite inferir que las relaciones de una organización con sus clientes deben ser óptimas y confirma que la relación empresa – clientes es particularmente importante a la hora de calcular el valor de la empresa (Cuesta, 2017). Cuando una empresa es vendida por un mayor valor que el que aparece en libros, luego de restar el valor de patentes y derechos de autor, dicha diferencia se debe al reconocimiento que se hace a la base de clientes leales que la empresa posee (Edvinson y Malone, 1999), que en el mundo corporativo se conoce como fondo de comercio.

El capital organizacional está conformado por la inversión de la empresa en sistemas de información, herramientas y desarrollo de una filosofía institucional de operación, los cuales facilitan para acelerar el flujo de conocimientos a través de la organización y hacia sus canales de abastecimiento y distribución (Cuesta, 2017). Uno de los elementos clave del capital organizacional, es lo que se conoce como capital innovación, entendido como la capacidad que desarrolla la organización para renovarse o reinventarse y que se puede apreciar mediante variadas formas de innovación, tales como: derechos comerciales protegidos, generación de propiedad intelectual (marcas registradas) y aplicación de talentos y activos

intangibles que permiten desarrollar y poner en el mercado de manera rápida nuevos productos y servicios.

El capital proceso hace referencia a todos los sistemas y programas que las organizaciones adoptan con el fin de incrementar y fortalecer la eficiencia en la producción o la prestación de servicios. Incluye la revisión de los procesos de manera detallada, la documentación y el diseño de los mismos, de tal manera que se fomente una creación continua de valor. Un ejemplo de esto podrían ser los procesos de certificación de calidad en las normas que la empresa requiera de acuerdo con el entorno en el cual se encuentre operando y con las exigencias mismas del mercado.

Vale la pena resaltar la importancia que poseen los sistemas de información, que para el siglo XXI, se conciben con un alto impacto de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) que junto con los elementos que las integran: redes, software, hardware, bases de datos, archivos electrónicos y documentos; y cuya incorporación a las organizaciones constituyen un sistema altamente dinámico. Según Laudon y Laudon (2008), los sistemas de información son capaces de mejorar los procesos de los negocios de dos formas: en primer lugar, generando un incremento de la eficiencia de los procesos existentes y en segundo lugar cuando posibilitan procesos novedosos por completo, capaces de transformar la empresa. Con las NTIC el flujo de la información cambia, debido a que se permite acceder a la información a una gran cantidad de personas, y esta información se puede compartir, permitiendo realizar tareas simultáneamente, evitando retrasos en la toma de decisiones. En otras palabras, la información puede cambiar la manera de hacer negocios e incluso impulsar modelos de negocios totalmente nuevos.

El capital intelectual y su importancia en el mundo empresarial

Para Ulrich (1998), la capacidad general de los empleados no garantiza el capital intelectual, ya que una organización debe saber conjugar de manera apropiada la capacidad y el compromiso. Una empresa con alta capacidad, pero bajo compromiso posee empleados con talento que no hacen nada. Una empresa con alto compromiso y baja capacidad posee empleados sin talento que lo hacen todo. Al respecto, Ulrich citado en Arango, Pérez y Gil (2008), ofrece una serie de razones por las cuales el capital intelectual pasa de la novedad a la necesidad y se transforma en realidad en las empresas, lo que convierte al *capital intelectual* en un aspecto crítico para cualquier organización:

- Es el único bien que con el paso del tiempo se revaloriza en una empresa, mientras que los demás bienes (edificios, equipos, maquinarias, entre otros) comienzan a perder valor desde el momento en que son adquiridos.
- La importancia del capital intelectual se incrementa en la medida en la que el trabajo vinculado al conocimiento aumenta debido a que el sector servicios crece.
- Los empleados se van convirtiendo a través del tiempo en voluntarios, pues descartan oportunidades de trabajo en otras empresas y deciden permanecer en una empresa en particular por el compromiso emocional que tienen con dicha organización (sentido de pertenencia).
- El capital intelectual no siempre es lo suficientemente bien apreciado por parte de los directivos, lo que no contribuye a mejorar la vida profesional de los empleados con mayor capital intelectual.
- En algunas empresas el grado de apreciación hacia los empleados con mayor capital intelectual es bajo. En algunas de las grandes empresas, la imagen general del cliente es

forjada por los empleados que atienden al público, que a menudo son temporales y no poseen la dedicación o competencia suficiente, factor que ayuda a empeorar la imagen de la organización.

A continuación, vamos a referir algunas definiciones hechas por quienes han investigado el capital intelectual. Al respecto, Díaz citado por González y Rodríguez (2003), dice que el capital intelectual se concibe como la agrupación de activos que una organización posee y que, a pesar de no estar determinados contablemente, son generadores de valor.

Bontis citado en Sánchez et. al. (2007), plantea que “el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie” (p. 97), esto supone uno de los desafíos más importantes para los directivos y académicos actuales y futuros. Esta postura reafirma la necesidad de que las empresas identifiquen herramientas que les permitan valorar sus intangibles.

Una síntesis de la definición de capital intelectual planteada por Sánchez et. al. (2007), manifiesta que es la mezcla de activos inmateriales o intangibles, que incluyen el conocimiento del personal de la empresa, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, entre otros. Elementos de una organización, que, aunque no están reflejados en la contabilidad tradicional, generan o pueden llegar a generar valor futuro y sobre los cuales se puede o podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

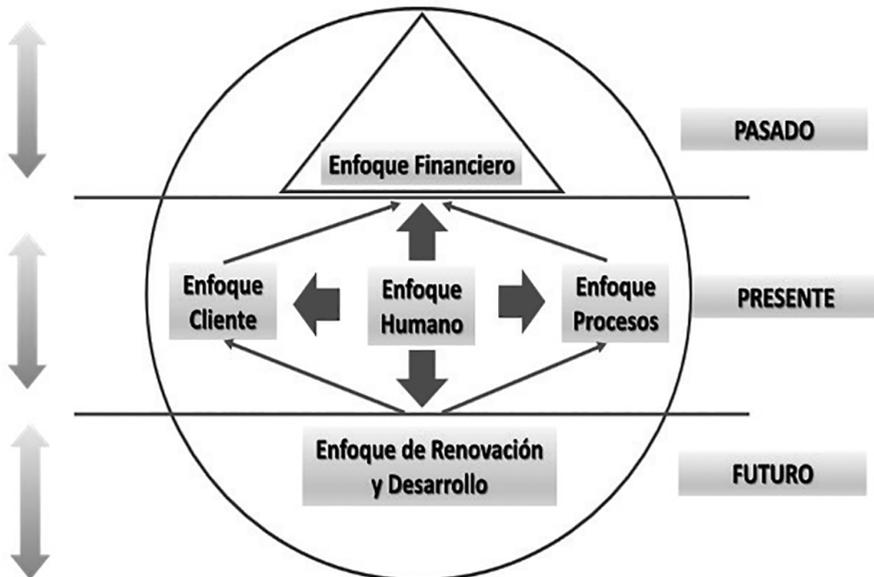
Las múltiples definiciones acerca del capital intelectual, lo han tornado extremadamente flexible. Para efectos prácticos nos vamos a referir principalmente al modelo navegador de Skandia, como modelo de gestión de capital intelectual. Sin embargo, es preciso anotar, que, se han planteado numerosos modelos para llevar a cabo la gestión de capital intelectual, los cuales se adaptan al tipo de organización y su grado de complejidad.

Gestión del capital intelectual

Para lograr crear una ventaja competitiva Edvinson y Malone citados por Teijeiro et. al. (2010), afirman que, las empresas deben contar con personal altamente capacitado, dotado de competencias profesionales apropiadas, con actitudes y agilidad intelectual, se debe contar también, con procesos de innovación permanente, clientes fidelizados, relaciones apropiadas entre los compañeros de trabajo, una buena tecnología en la organización, capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales, entre otros. A todos estos activos intangibles comúnmente se les denomina capital intelectual.

La Figura 2, explica de forma gráfica el enfoque de Skandia.

Figura 2. *Navegador de Skandia*



Nota. Tomado de *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, por Edvinson y Malone (1999).

En esta figura, el pasado de la organización lo representa el triángulo superior que hace referencia al enfoque financiero o balance de situación, y refleja la forma como se valoraban las empresas anteriormente, el presente está conformado por los procesos de negocio y las relaciones con los clientes, y se puede concebir como el mayor potencial para generar riqueza a largo plazo y el futuro, representado por aquello que se puede garantizar gracias a la capacidad de innovación y adaptación. Se destaca que el centro del modelo y corazón de la empresa, es el componente humano. Por tanto, no resulta extraño que en el mundo corporativo y en las entidades públicas, actualmente se le esté concediendo una mayor importancia a todo lo referente a la dimensión humana. De hecho, hoy en día, en el sector público colombiano, se considera la dimensión del talento humano como el centro del modelo integrado de planeación y gestión.

Las diferentes empresas que se encuentran catalogadas como micro, pequeñas, medianas y grandes, deben darle una mirada profunda a la forma como se gestiona el conocimiento en sus organizaciones, y de igual manera, la importancia dada a la gestión del capital intelectual, ya que la realidad en la que vive el sector corporativo en el mundo es el mejor escenario para aprender y aplicar aquello que es necesario para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Es importante privilegiar el capital humano, al cual le vamos a dedicar una especial atención, por ser uno de los componentes vitales de toda organización. Y es que, más allá de la instrumentalidad que para muchas organizaciones a través del tiempo ha representado la Gestión del Talento Humano, en donde en su gran mayoría solo se han limitado al cumplimiento de las normas y leyes que regulan los vínculos laborales y a llevar a cabo las funciones de personal como un ejercicio para proveer a la organización las personas requeridas para determinados cargos. Hoy en día resulta indispensable preparar a la organización para potenciar constantemente su capital humano y, ante todo, implementar de manera permanente la Gestión Estratégica del Talento Humano ligado a la gestión del conocimiento.

Vamos a ahondar sobre las diversas concepciones relacionadas con el capital humano, ya que para la gestión del capital humano las personas son un recurso tangible en la organización cuyo valor depende del conocimiento y las habilidades que estas posean. Los estudios realizados sobre capital humano, refuerzan la idea de que en las economías emergentes, los diversos mecanismos a través de los cuales se puede acumular el capital humano (educación formal, formación continua y formación ocupacional) juegan un papel determinante en la estrategia para fomentar la competitividad y la generación del conocimiento como lo refieren Barro y Lee citados en Teijeiro et. al. (2010).

Resulta adecuado ampliar las definiciones y concepciones acerca del capital humano. La Tabla 1, presenta las concepciones que algunos autores tienen sobre el particular.

Tabla 1. Concepciones acerca del capital humano

Autor	Definición de Capital Humano
Holbrook (2008)	Comprende las habilidades y el entrenamiento de las personas.
Bozbura et al. (2007)	Combinación de los conocimientos que los empleados poseen acerca de su trabajo, las habilidades para desarrollar el rol de líder, la capacidad para asumir riesgos y para brindar soluciones a los problemas que se presentan.
Carson et al. (2004)	Comprende las actividades que se relacionan con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades de comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales tales como la buena disposición para captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Edvinson y Malone (1999)	Son todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa.

Autor	Definición de Capital Humano
Bontis (1998)	Capacidad colectiva de una organización para extraer las mejores soluciones del conocimiento de los individuos.
Cuesta (2017)	Se refiere a las capacidades para desempeñarse en un trabajo y que están dadas por los conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades, motivaciones, actitudes, sentimientos y valores que portan las personas.

Nota. Elaboración propia con base en *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual*, por Teijeiro, et. al. (2010).

En conclusión, la gestión del capital intelectual constituye uno de los retos novedosos y fundamentales para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones y contribuir a incrementar así su valor de mercado. El Talento Humano (columna vertebral del capital humano) y cuya importancia ha sido decisiva para el éxito de las organizaciones, sumado a la capacidad organizacional (capital estructural) desarrollados a través del tiempo de manera sistemática y comprometida, son factores que las organizaciones deben saber conjugar dada la importancia que estos representan con relación al valor de mercado de las empresas.

Evaluación del aprendizaje

1. Describa los factores que integran la economía del conocimiento y explique cómo se producen los bienes y servicios.
2. Explique la importancia que tiene el conocimiento y cuáles son las formas para transferirlo al interior de las organizaciones.

3. Explique, de qué manera el aprendizaje organizacional como herramienta para la gestión del conocimiento puede contribuir a la creación de organizaciones inteligentes.
4. Construya su propia definición acerca de la gestión del conocimiento y explique cómo puede apoyar la estrategia global de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales y la creación de capital intelectual.
5. Defina capital intelectual y gestión del capital intelectual.
6. Qué factores intervienen para que el capital intelectual pueda crear ventajas competitivas a lo largo del tiempo en las organizaciones.

Ejercicio práctico

Usted y su equipo consultor han sido contratados por una prestigiosa empresa de la región con el fin de llevar a cabo una propuesta para crear o aumentar el capital intelectual. La empresa cuenta con un gran compromiso por apoyar la incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) y aunque no cuentan con una adecuada articulación entre la Gestión Estratégica del Talento Humano y las NTIC, el mayor deseo del equipo directivo es mejorar constantemente el valor de mercado de su empresa.

Elabore un plan de acción para ser presentado al equipo directivo en donde tenga en cuenta como referente el esquema de valor de mercado de la empresa y proponga de manera detallada, cuáles son las acciones en las que se debe comprometer la empresa para lograr crear o incrementar su capital intelectual.

Referencias

- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Arango, M.D. et al. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 105-130.
- Bradley, K. (2003). Intellectual capital and the new wealth of nations II. *Business Strategy Review*. 8 (4), 33-44.
- Brooking, A., (1997). *El capital intelectual*. Paidós.
- Bueno, E. et al. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Careaga, M. (2012). *Currículum cibernético en pedagogía universitaria*. Editorial Académica Española.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo editorial Norma.
- Edvinson, L. y Malone, M. (1999). *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000.
- Laudon, J. y Laudon, K (2008). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Prentice Hall.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ed. Oxford Press. México, DF (México).
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Ediciones Urano.

- Sánchez, A. et al. (2007). *El concepto del capital intelectual y sus dimensiones* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13, 2, 97-111.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.
- Soto, M. y Barrios, N. (2006). Gestión del conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte. *Acimed revistas*, 14, 2.
- Steward, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica.
- Teijeiro, M. et al. (2010). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual*. *Economía Industrial*, 378, 45-57.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions. ¿Cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados?* Ediciones Granica.
- Ulrich, D. (1998). *Capital intelectual = capacidad x compromiso*. *Harvard Deusto business review*, No. 86, 176-188.