



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

**MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL
DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN**

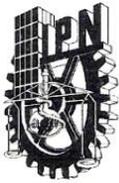
PRESENTA:

JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ MANCERA

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Nicolás Rodríguez Perego

MÉXICO, D.F. DICIEMBRE DE 2010



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18 horas del día 14 del mes de octubre del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de U P I I C S A para examinar la tesis titulada:

"MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL"

Presentada por el alumno:

RODRÍGUEZ
Apellido paterno

MANCERA
Apellido materno

JOSÉ ANTONIO
Nombre(s)

Con registro:

B	0	8	1	9	0	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

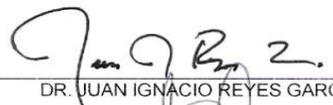
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

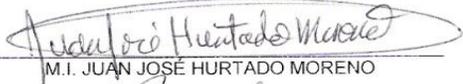
LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis


DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO


DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA


M.C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ


M.I. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO


M.C. ANA MARÍA PRIETO GALLARDO

I. P. N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO


DRA. MARÍA BUENA TAVERA CORTÉS


U. P. I. I. C. S. A.
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 3 del mes Noviembre del año 2010, el (la) que suscribe José Antonio Rodríguez Mancera alumno (a) del Programa de Maestría en Ciencia en Administración con número de registro B081900, adscrito a UPIICSA, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dr. Nicolás Rodríguez Perego y cede los derechos del trabajo intitulado Mejoramiento de la Competitividad a través del desarrollo de Capital Intelectual, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección emcroma@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

José Antonio Rodríguez Mancera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios** el que me haya permitido llegar a este punto de mi vida, por todo lo que me ha dado y por todos los días iluminar mi vida.

Al **Instituto Politécnico Nacional**, particularmente a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (**UPIICSA**) por haberme dado con su formación las herramientas necesarias para desarrollarme profesional e intelectualmente.

Al **Dr. Nicolás Rodríguez Perego** por su confianza, su amistad, su orientación, su tiempo y apoyo, que han hecho posible la realización de este trabajo.

A mi Comité Tutorial **M. en C. Ana María Prieto Gallardo, M. en I. Juan José Hurtado Moreno, Dr. Juan Ignacio Reyes García y M. en C. Raúl Junior Sandoval Gómez** por contribuir con su experiencia a la realización de este trabajo, por su valiosa asesoría pero sobre todo por su amistad.

A mis amigos **Angélica Ramírez, Corina Rosas, Elizabeth Acosta, Yanet Soriano, Alejandro Ferrer, José Alvarado, José Rivera, Pablo Escamilla**, por este gran viaje que hemos tenido, el cual me ha hecho crecer y me ha enriquecido intelectualmente. Gracias por su ayuda, su apoyo y su compañía durante todos estos años.

DEDICATORIAS

A **mis Padres**, por estar conmigo en todo momento, por las preocupaciones, los desvelos, los regaños, los ánimos, pero sobre todo el amor y el apoyo, que han hecho posible el que hoy de este pequeño gran paso en mi carrera profesional.

A mi Esposa **Ivonne Jazmín** y a mi hija **Aquetzalli**, por ser la fuente de mi inspiración y el motor que me mueve día a día, y que me ayudan a ser no solo un mejor profesionista, sino también un mejor ser humano. Las amo.

A mis tíos **Sabino Mancera** y **Antonio Mancera** por toda la ayuda, el apoyo, los consejos, que me han brindado a lo largo de los años.

Y por último, pero no menos importante a toda mi familia por estar siempre a mi lado.

INDICE

	Página
Resumen	IV
Abstract	V
Relación de Figuras	VI
Siglas	VIII
Introducción	IX
CAPITULO 1 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	1
1.1 Enfoque Clásico de la Administración	4
1.1.1 La administración Científica	5
1.1.2 La teoría del proceso administrativo	9
1.1.3 La Organización Burocrática	14
1.2 Enfoques del Comportamiento Humano	15
1.2.1 Estudios de Hawthorne	16
1.2.2 Teoría de las Necesidades Humanas	17
1.2.3 Teoría “X” y Teoría “Y”	19
1.2.4 Personalidad y Organización	21
1.3 Enfoques cuantitativos o de la ciencia administrativa	23
1.4 Enfoques modernos	25
1.4.1 Teoría de Sistemas	26
1.4.2 Teoría de Contingencias	28

1.5 Tendencias Actuales	29
1.5.1 Administración por Objetivos	30
1.5.2 Las 7 – S	31
1.5.3 Teoría Z	33
1.5.4 Administración de la Calidad	35
1.5.5 Reingeniería	39
1.6 Conformación Administrativa del Capital Intelectual	40
CAPITULO 2 EL CAPITAL INTELECTUAL	43
2.1 Antecedentes del Capital Intelectual	45
2.2 Definición de Capital Intelectual	47
2.3 Importancia	48
2.4 Principales Clasificaciones	49
2.4.1 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)	50
2.4.2 Technology Broker	53
2.4.3 Canadian Imperial Bank	54
2.4.4 Navegador de Skandia (Skandia Navigator)	55
2.4.5 Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor)	57
2.4.6 Dirección Estratégica por Competencias	59
2.4.7 Intelect	61
2.4.8 Nova	63
2.4.9 Meritum	65

CAPITULO 3 LA COMPETITIVIDAD Y EL CAPITAL INTELECTUAL	68
3.1 Antecedentes	70
3.2 Definición	72
3.3 Situación Competitiva de México	74
3.4 El Capital Intelectual como herramienta del desarrollo Competitivo	85
3.4.1 El Capital Humano	89
3.4.2 El Capital Estructural	92
3.4.3 El Capital Relacional	94
3.5 Premisas para el adecuado manejo del CI	105
CONCLUSIONES	107
REFERENCIAS	109

RESUMEN

El entorno globalizado en el que hoy en día se desenvuelven las organizaciones es de constante cambio, lo que vuelve fundamental el desarrollar estrategias que maximicen los recursos con los que se cuenta, buscando mejores ventajas competitivas, ya que de lo contrario, las organizaciones corren el riesgo de desaparecer.

Al paso del tiempo diversos investigadores han realizado estudios y desarrollado técnicas que buscan auxiliar a las organizaciones en hacer frente a los cambios que se van presentando en el ámbito en el que se desenvuelven.

Uno de estos elementos es el Capital Intelectual; el cual, busca fortalecer y desarrollar ventajas competitivas que permitan a las Organizaciones un mayor posicionamiento y sobre todo su supervivencia. Por lo que el propósito de este trabajo es el de fundamentar, a través de un estudio documental, que la gestión y desarrollo del Capital Intelectual en la Organizaciones, puede ser un elemento de vital importancia para mejorar el posicionamiento competitivo.

ABSTRACT

The global environment in which the organizations operate today is constantly changing, so it's essential to develop strategies to maximize the resources that are available, looking better competitive advantages, otherwise they may be at risk of disappearing.

Over time researchers have conducted studies and developed techniques that seek to assist organizations in addressing the changes that are being presented in the context in which they operate.

One of these elements is the Intellectual Capital, which seeks to strengthen and develop competitive advantages that allow organizations to better position and especially its survival.

So, the purpose of this paper is to base, through a documentary study, that the management and development of Intellectual Capital in the Organizations may be a vital element for improving competitive positioning.

RELACIÓN DE FIGURAS

	Página
Fig. 1 Acontecimientos que consolidaron el pensamiento Administrativo.	1
Fig. 2 Contexto Histórico de la Teoría Administrativa.	3
Fig. 3 Ramas principales en el enfoque Clásico de la Administración.	4
Fig. 4 Gráfica de Gantt.	7
Fig. 5 Bases de la Administración.	9
Fig. 6 Fundamentos del enfoque del Comportamiento Humano en la Administración.	15
Fig. 7 Jerarquía de las necesidades de Maslow.	17
Fig. 8 Elementos que conforman el modelo Inmadurez – Madurez.	22
Fig. 9 Fases secuenciales de IO para la resolución de problemas.	23
Fig. 10 Modelo de las 7's.	32
Fig. 11 Círculo de Deming.	36
Fig. 12 Diagrama Causa - Efecto.	38
Fig. 13 Ciencias, disciplinas y enfoques que conforman al Capital Intelectual.	41
Fig. 14 Factores productivos críticos en cada era Económica.	45
Fig. 15 Principales Modelos del Capital Intelectual y su clasificación.	49
Fig. 16 Modelo del Cuadro de Mando Integral.	52
Fig. 17 The Technology Broker.	53

Fig. 18	Modelo del Canadian Imperial Bank.	54
Fig. 19	El Modelo Navegador de Skandia.	55
Fig. 20	Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva	60
Fig. 21	Modelo de Medición del Capital Intelectual.	62
Fig. 22	El Modelo Nova	64
Fig. 23	Modelo Integral para el análisis de los Intangibles.	65
Fig. 24	Índice de Competitividad Estatal 2008.	76
Fig. 25	Posición Competitiva de México 1996 - 2009.	78
Fig. 26	Lista de Países / Economías en cada etapa de desarrollo.	82
Fig. 27	The most problematic factors for doing business.	83
Fig. 28	Activos con los que cuenta la Organización.	86
Fig. 29	Elementos que conforman el Capital Intelectual	87
Fig. 30	Conocimiento transformado en valor para la Organización.	90
Fig. 31	Componentes del Capital Estructural.	93
Fig. 32	Componentes del Capital Relacional.	94
Fig. 33	Fases para la Gestión del Capital Intelectual.	96
Fig. 34	Representación de la situación competitiva de México.	97
Fig. 35	Factores del Capital Humano en el mejoramiento de la situación competitiva actual	102
Fig. 36	El Capital Estructural y Relacional en el mejoramiento de la situación competitiva actual.	103

SIGLAS

CI: Capital Intelectual.

GM: General Motors.

IMD: International Institute for Management Development (Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial).

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

IO: Investigación de Operaciones.

IMCO: Instituto Mexicano para la Competitividad

MIPyMES: Micros, pequeñas y medianas empresas.

NIF C-8: Norma de Información Financiera C – 8 Activos Intangibles.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PIB: Producto Interno Bruto.

RRHH: Recursos Humanos.

TLCAN: Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

WEF: World Economic Forum (Fondo Económico Mundial).

INTRODUCCION

En esta época de constantes y drásticos cambios, es de gran importancia para las empresas, aprovechar el potencial de todos los elementos que la conforman. Es por esto que las organizaciones necesitan integrar todos los recursos implicados, tangibles e intangibles, pues la creación de valor depende de la interacción de ambos, para lograr su supervivencia.

Hoy en día muchas organizaciones mueren porque sus dirigentes se focalizan sólo a la actividad económica de producir bienes y servicios, y se olvidan que la real naturaleza de sus organizaciones es la de una comunidad de seres humanos.

Por lo que el principal objetivo de este trabajo, es el fundamentar que el desarrollo de este Capital Intelectual puede mejorar el posicionamiento y la competitividad de una empresa.

El Capital Intelectual (Capital Humano, Estructural y Relacional), es un conjunto de elementos intangibles que se interrelacionan y retroalimentan, con la finalidad de potenciar los elementos y conocimientos presentes en una organización, buscando fortalecer el desarrollo y el posicionamiento competitivo.

Las organizaciones que deseen obtener éxito y ventajas competitivas, deben de gestionar y desarrollar cada uno de los elementos que integran el Capital Intelectual. El lograr identificar sus elementos, cuantificarlos y lo más importante, mantenerlos dará una visión general de aquellos aspectos intangibles, pero indispensables en el desarrollo de la organización.

Sin olvidar que el reto hoy en día para las organizaciones, no sólo es la medición de sus activos intangibles, sino la implementación de estrategias, que les permita desarrollar y mantener estos activos.

A través de este trabajo analizaremos cómo el Capital Intelectual puede ser un elemento que ayude al desarrollo de las organizaciones. En el primer Capítulo estudiaremos la evolución del pensamiento Administrativo, con la finalidad de determinar cómo se fue definiendo e integrando el concepto del Capital Intelectual en la práctica administrativa actual.

En el segundo Capítulo, se presentan los elementos que conforman el Capital Intelectual, sus antecedentes, su conceptualización, su importancia dentro de las organizaciones como instrumento para mejorar su desempeño competitivo, así como un estudio sobre los principales modelos y clasificaciones.

Por último en el tercer Capítulo se analizan los antecedentes de la Competitividad y la evolución conceptual que se ha realizado al paso del tiempo, así como un análisis de la situación que presenta actualmente nuestro país en términos de competitividad y desarrollo. Para finalmente mostrar de qué forma cada uno de los elementos que conforman el Capital Intelectual puede influir y favorecer en el desarrollo competitivo de las organizaciones y asegurar su supervivencia.

CAPITULO

1

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO

ADMINISTRATIVO

*Si sigues haciendo lo que siempre has hecho,
seguirás obteniendo los mismos resultados"*

Anónimo

CAPITULO 1

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

El Capital Intelectual (CI) es considerada una herramienta que puede ayudar a las organizaciones, a mejorar sus ventajas competitivas. Por lo que es importante antes de abordar el tema del CI y su relación con el desarrollo y mejoramiento de la Competitividad, analizar los principales trabajos y teorías que fueron dando forma y construyendo el pensamiento administrativo, a fin de determinar cómo se fue definiendo e integrando el Concepto del CI en la práctica administrativa actual.

La administración ha estado presente a lo largo de la historia, pero fue debido a dos acontecimientos ocurridos entre los siglos XVIII y XIX, que se comenzaron a consolidar los conocimientos y principios que hicieron posible el desarrollo del pensamiento administrativo moderno (**Fig. 1**).

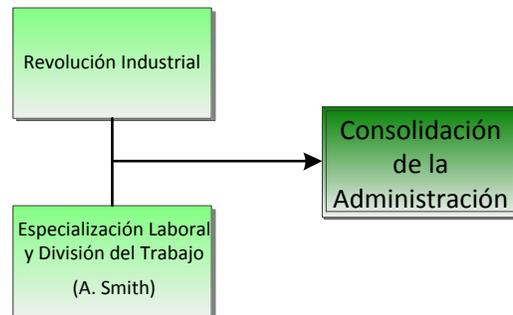


Fig. 1: Acontecimientos que consolidaron el pensamiento Administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

El primero de ellos fue la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra, que trajo consigo innumerables cambios socioeconómicos, tecnológicos y culturales, debido principalmente a que en las fábricas, se sustituyó la mano de obra humana por el uso de máquinas que permitieron manufacturar de forma más económica una mayor cantidad de productos y en un menor tiempo.

Las fábricas requirieron destrezas administrativas, debido a que se tenía que pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para la elaboración de los productos, asignar tareas a los trabajadores, dirigir las

actividades diarias, etc., surgiendo así la necesidad de una teoría formal que ayudara a dirigir estas organizaciones.¹

El segundo elemento que influyó en la consolidación del pensamiento administrativo, fueron los trabajos desarrollados por el economista Adam Smith sobre la especialización laboral y la división del trabajo, los cuales fueron resultado de investigar las ventajas de producir bienes y servicios con un nuevo sistema de producción.

Estas investigaciones fueron realizadas en fábricas dedicadas a la producción de alfileres, en las cuales identificó dos métodos de producción.

En el primero, se producía al estilo artesanal, en el que cada trabajador se encargaba de todas las tareas necesarias para producir un alfiler. En el otro, cada trabajador realizaba unas pocas tareas de todas las necesarias para hacer el alfiler.

Smith notó que el rendimiento de las fábricas en las que los trabajadores se especializaban en una o pocas tareas era mucho mayor que en las fábricas en las que cada trabajador ejecutaba todas las tareas para fabricar un alfiler², por lo que concluyó que la división del trabajo incrementaba la productividad, a través del perfeccionamiento de las habilidades y las destrezas de los trabajadores, ahorrando tiempo al cambiar de una tarea a otra, y de mano de obra con la invención y mejoramiento de técnicas y máquinas.³

Estos estudios fueron la base para que otros investigadores, buscaran maximizar el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, a través del mejoramiento de la especialización laboral.

¹ Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. México. Octava Edición. pp. 27

² Jones, G. R. y George J. M. (2006). *Administración Contemporánea*. McGraw Hill. México. 4ta Edición. pp. 44

³ Robbins, S. P. y Coulter, M. op. cit, pp. 26

De acuerdo con Schermerhorn⁴ el contexto histórico de la teoría Administrativa se puede clasificar de la siguiente manera (**Fig. 2**):



Fig. 2: Contexto Histórico de la Teoría Administrativa.
Fuente: Elaboración Propia basado en Schermerhorn (2006).

⁴ Schermerhorn, J. R. JR. (2006). Administración. Limusa Wiley. México. pp. 72

1.1 ENFOQUE CLASICO

Los enfoques clásicos por lo general presuponen que la gente en el trabajo se comporta de manera práctica, impulsada sobre todo por sus intereses económicos.

Las tres ramas que conforman el enfoque clásico son: 1) la administración científica, 2) la teoría del proceso administrativo, y 3) la organización burocrática (Fig. 3).

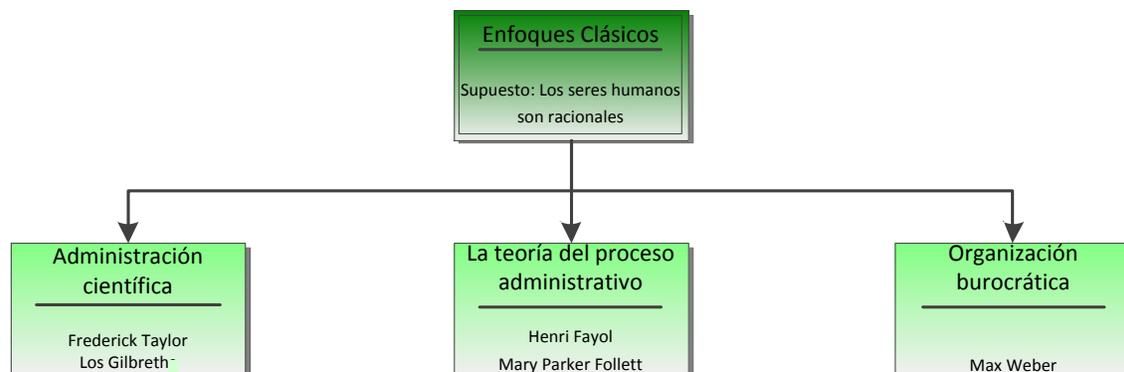


Fig. 3: Ramas principales en el enfoque Clásico de la Administración.

Fuente: Schermerhorn (2006).

Puede notarse que este autor incluyó a Mary Parker Follett dentro de la teoría del Proceso Administrativo, algunos otros autores como Robbins y Stoner la consideran dentro del enfoque del Comportamiento Humano. Mary Parker Follett se preocupó efectivamente por aspectos sociales de la Organización pero su trabajo es anterior al enfoque del Comportamiento Humano.

1.1.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La Administración Científica cuyos principales representantes son el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor y los esposos Gilbreth, surgió en parte, por la necesidad de elevar la productividad.

Taylor quien es conocido precisamente como el padre de la Administración Científica, realizó la mayor parte de sus trabajos en las siderúrgicas de Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania.

En 1911 Frederick W. Taylor publicó los resultados de sus investigaciones en el libro “The Principles of Scientific Management”, donde mencionaba los principios para incrementar la eficiencia en el trabajo⁵.

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar una tarea.
- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo del trabajador de forma científica, a través de la capacitación y un sistema de pagos e incentivos que superara el nivel aceptable.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Pensaba que los trabajadores sólo producían una pequeña parte de lo que les era posible, debido principalmente a la falta de estándares de trabajo⁶ y desinterés por que las tareas a desempeñar estuvieran acordes con las habilidades de los trabajadores, por lo que su principal preocupación era elevar la productividad a través de una mayor eficiencia en la producción y mejor paga para los trabajadores a través de la aplicación del método científico.⁷

⁵ Taylor, F. W. (1997). *Administración científica*. Editorial. Herrero Hermanos. México. pp. 34 – 39.

⁶ Robbins, S. P. y Coulter, M. op. cit, pp. 28

⁷ Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw Hill. México. Octava Edición. pp. 15

Taylor aplicó el concepto de “estudio de tiempos y movimientos”, para analizar los movimientos y tareas requeridas en cualquier puesto de trabajo del nivel operacional, y así poder desarrollar las formas más eficientes para desempeñarlas. Posteriormente vinculó estos requerimientos del puesto con la capacitación para el trabajador y con un enfoque de administración sistemática en la cual los supervisores de línea ofrecían dirección, apoyo e incentivos monetarios adecuados⁸.

Frank Gilbreth y su esposa Lilian Gilbreth continuaron con los trabajos realizados por Taylor, a través de sus investigaciones perfeccionaron los conocimientos existentes acerca de los movimientos de trabajo, y realizaron aportaciones al estudio de tiempos y movimientos.

Creían que uno de los fines de la administración científica, era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano⁹, por lo que durante el desarrollo de sus investigaciones, los Gilbreth utilizaron cámaras de cine para filmar a los trabajadores mientras realizaban sus actividades, con la finalidad de analizar cada una de las acciones necesarias para realizar una actividad y encontrar métodos más eficientes para ejecutarla.

Posteriormente, analizaron la fatiga como un factor de bajo rendimiento, estudiando el efecto de las características físicas del lugar del trabajo y su relación con los movimientos, encontrando que con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga.¹⁰

Con base en esto los Gilbreth definieron un esquema de clasificación de 17 movimientos manuales básicos que llamaron therbligs, que dio un medio más exacto de analizar los movimientos manuales de los trabajadores.

- Buscar
- Inspeccionar
- Seleccionar
- Ensamblar

⁸ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 73

⁹ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación. México. pp. 36.

¹⁰ Jones, G. R. y George J. M. op. cit, pp. 48 - 49

- Tomar o Asir
- Alcanzar
- Mover
- Sostener
- Soltar
- Colocar en posición
- Pre colocar en posición
- Desensamblar
- Usar
- Retraso Inevitable
- Retraso Evitable
- Planear
- Descansar

Otros investigadores como Henry L. Gantt, continuaron los trabajos de Taylor, a través de estudios que llevaron al desarrollo de herramientas que facilitaron al administrador las mediciones de tiempos y movimientos, y el establecimiento de mejores maneras de realizar una actividad.¹¹

Una de sus principales aportaciones es la gráfica de Gantt (**Fig. 4**), la cual muestra todas las etapas que conforman un trabajo, así como su orden, secuencia y tiempo de realización.

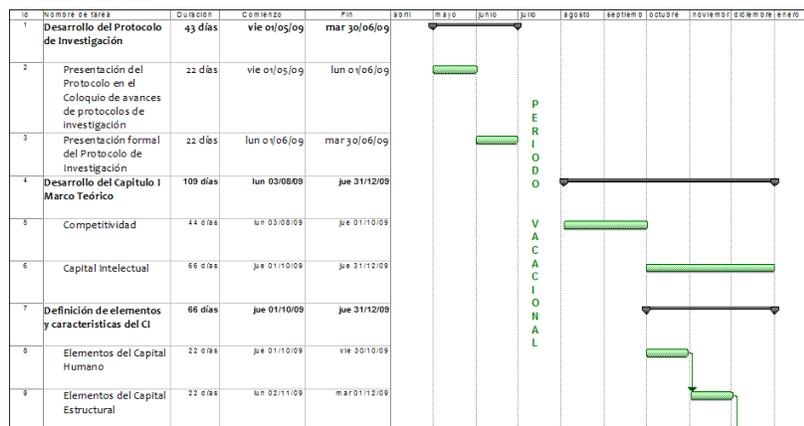


Fig. 4: Gráfica de Gantt.

Fuente: Elaboración propia

La administración científica trajo consigo muchas dificultades, sobre todo para los trabajadores, ya que la mayoría de los dueños de las fábricas, no compartían las ganancias obtenidas por el incremento en el desempeño de los trabajadores, gracias a la aplicación de la administración científica como lo proponía Taylor.

¹¹ Rodríguez Perego, N. Cap. 1 en Baca Urbina, G., et. al. (2010). *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria. México. pp. 3 – 4.

Simplemente se aumentaba la cuota de trabajo requerida, generando desconfianza y descontento contra los dirigentes y las técnicas de la administración científica, lo que provocó que varias organizaciones aumentaran la mecanización de los procesos de trabajo como por ejemplo Henry Ford, quien introdujo bandas transportadoras en su fábrica con la finalidad de controlar el ritmo de trabajo, y así alcanzar niveles de rendimiento que se consideraban inalcanzables.¹²

¹² Jones, G. R. y George J. M. op. cit, pp. 46.

1.1.2 LA TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las investigaciones acerca de la teoría del pensamiento administrativo, estaban encaminadas al análisis de la organización como un todo, enfocándose concretamente, al aumento de eficiencia y eficacia a través del estudio de la estructura organizacional.

La estructura de la organización, es el sistema de relaciones laborales y de mando que controlan la forma en que los empleados utilizan los recursos para alcanzar las metas de la organización.¹³

Algunos de los investigadores más importantes de esta escuela del pensamiento son: Henri Fayol y Mary Parker Follet.

Henri Fayol quien se desempeñara como director de la minera Comambault en Francia, publicó en 1916 el libro “Administration Industrielle et Générale”¹⁴, donde definió de acuerdo con su experiencia profesional, las bases de la Administración¹⁵ (**Fig. 5**), las cuales posteriormente se convirtieron, en las etapas del proceso administrativo, que hasta el día de hoy son pilares importantes de la Administración.



Fig. 5: Bases de la Administración.

Fuente: Elaboración Propia con base en Fayol.

¹³ Idem, pp. 49

¹⁴ Fayol, H. (1997). Administración Industrial y general. Editorial. Herrero Hermanos. México.

¹⁵ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 74

Fayol pensaba que la práctica administrativa seguía ciertos patrones, los cuales podían identificarse y analizarse, pero sobre todo insistía en que la Administración como cualquier otra actividad, podría enseñarse y aplicarse, no sólo en las organizaciones, sino también en el ámbito gubernamental y aun en los hogares¹⁶. Lo que le llevó a concebir la idea de que existen 14 principios de administración, que podían enseñarse y aplicarse a todas las situaciones de las organizaciones.

1. La **división del trabajo**, motor fundamental del desarrollo industrial, es considerado por Fayol como el primero y más importante de los principios de la administración. Con ella se fomenta la especialización y se obtiene la habilidad y la precisión que aumentan el rendimiento, evitando la distracción y el esfuerzo de adaptación que supone el cambio frecuente de ocupación.
2. La **autoridad** acompañada de la **responsabilidad** que de ella se desprende, constituye un principio que permite la toma de decisiones y la definición de órdenes e instrucciones que dan fluidez al trabajo en la empresa.
3. Complemento del anterior principio es la **disciplina**, entendida como la obediencia, la asiduidad, la conducta y demás signos exteriores de respeto. Es de resaltar que desde entonces Fayol llamó la atención sobre el hecho de que muchas veces los defectos de disciplina no se deben a conductas indeseadas de los subordinados, sino a la incapacidad de los administradores.
4. La **unidad de mando** garantiza que un empleado solamente reciba órdenes de un jefe con lo cual se evita el entorpecimiento del negocio que significaría dualidad en las instrucciones y la aparición de conflictos.
5. La **unidad de dirección** supone la existencia de un programa de acción que defina un camino a seguir y facilite la coordinación de las labores y de los esfuerzos.

¹⁶ Robbins, S. P. y Coulter, M. op. cit, pp. 30.

6. Mostrando una visión muy clara de la problemática empresarial Fayol considera como un principio administrativo trascendental la necesidad de **subordinar los intereses particulares o parciales de grupo al interés general de la organización**, evitando con ello desviaciones en el desarrollo de planes y programas que deben conducir hacia la obtención de los objetivos comunes.
7. A pesar de lo evidente que puede parecer la necesidad de que el trabajador reciba una **remuneración** por los servicios que presta a la empresa, Fayol prefiere mencionarlo expresamente como uno de los principios de la administración, en virtud de que no es suficiente el mero hecho de que se le asigne al trabajador un salario, ya que la remuneración que tal salario representa, debe ser equitativa y lograr el difícil equilibrio de ser satisfactoria tanto para el trabajador como para la empresa.
8. La **centralización** constituye un principio que se asemeja a un organismo natural dentro del cual la información converge hacia el centro y de éste salen órdenes e instrucciones. Dependiendo del tamaño y la complejidad de cada organización deberá moverse el equilibrio entre la centralización y la descentralización, otorgando con estas últimas facultades de decisión y mando a niveles intermedios.
9. La **jerarquía** es una característica esencial de la estructura empresarial pues con ella se definen niveles y medios de comunicación dentro de la empresa. Aquí también el tamaño y la complejidad determinarán la conveniencia o no de respetar los niveles en lo que se refiere a garantizar la agilidad y premura de las acciones a desarrollar.
10. “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” es el aforismo que Fayol emplea para definir el principio de **orden**, transformándolo en “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”. La buena organización que distribuye las funciones y el buen reclutamiento que asigna la persona capaz en cada puesto, son los principales garantes de la existencia del orden adecuado en la empresa.

11. La **equidad** y no la justicia es el principio aplicable a la organización porque la primera se basa en las condiciones y características de cada caso concreto y la segunda pretende aplicar, fríamente, convenciones y acuerdos establecidos con anticipación.
12. La **estabilidad del personal** recuerda que para cualquier función es necesario un periodo de adaptación durante el cual el rendimiento y los resultados no reflejan la capacidad real de quien acaba de encargarse de ella. La inestabilidad se convierte en muchas empresas en causa y consecuencia de la mala marcha del negocio.
13. El fomentar la **iniciativa** de empleados debe permitir a los administradores complementar la suya propia y hasta suplirla, si es necesario, con lo cual no pierden poder sino que, por el contrario, obtendrán el reconocimiento de dichos empleados.
14. Por último, Fayol se refiere a la necesidad de que exista **unión del personal** pues dividir a los enemigos es una habilidad recomendable, pero contraproducente y absurda si se practica entre los miembros de una misma organización¹⁷.

Mary Parker Follett introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización.

Fue una de las primeras en establecer que las organizaciones podían ser estudiadas y analizadas desde el punto de vista del comportamiento de individuos y grupos¹⁸, ya que estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros dentro de las organizaciones¹⁹. Definió un modelo de control el cual, no sólo tomaba en cuenta a las personas y

¹⁷ Fayol, H. op. cit. pp. 151 – 178.

¹⁸ Robbins, S. P. y Coulter, M. op. cit. pp. 34.

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/maryparketfollet.htm>

los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno como la política, la economía, etc²⁰.

Consideraba a las organizaciones como “comunidades” en las cuales gerentes y empleados debían trabajar armoniosamente, sin que una parte dominara a la otra, con libertad para debatir y reconciliar verdaderamente conflictos y diferencias y alcanzar una integración de intereses²¹ lo que se conoce como “Gerencia participativa”.

Asimismo, afirmaba que los actos de la administración tienen por objeto integrar a las personas y coordinar sus actividades. En su opinión, la coordinación era el núcleo central de la disciplina administrativa, por lo que estableció cuatro principios²²:

1. Coordinar por medio de un contacto directo, a los diversos niveles de la organización.
2. Coordinar el proceso de planeación, lo cual significa involucrar a los miembros de la organización desde que se inicia el proceso.
3. Coordinar por medio de relaciones recíprocas, en cuyo caso una parte influye en todas las otras partes y es influida por ella.
4. Coordinar en forma de proceso continuo, es decir que, como función administrativa, la coordinación no debe tener fin en las organizaciones.

Existieron otros investigadores que posteriormente también contribuyeron a la formalización de la teoría del proceso administrativo como Gulick, quien definió las principales funciones del administrador y Urwick quien propuso los principios de la administración. Estos autores difundieron y consolidaron esta teoría y la convirtieron en la base de los estudios Administrativos en los Estados Unidos.

²⁰ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. op. cit, pp. 40 - 41

²¹ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 74 y 75

²² Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Editorial Thompson. 1ª Edición. pp. 187 - 188

1.1.3 LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

Max Weber fue un intelectual alemán, que realizó sus estudios e investigaciones a finales del siglo XIX y principios del XX, los cuales, han tenido un gran impacto en el campo de la administración y la sociología de las organizaciones.

Sus investigaciones pretendían establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas.²³

Una de sus principales preocupaciones, era que la gente ocupaba puestos de autoridad dentro de la organización, gracias a su posición social o status, y esto en su opinión, era una de las principales causas por las que las organizaciones no alcanzaban su máximo desempeño, por lo que sistematizo el modelo burocrático, que puede ser definido como un sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia en la organización²⁴.

Las características de la burocracia, que la hacen, según las propias palabras de Weber, la organización eficiente por excelencia, se desprenden:²⁵

- De su carácter legal, pues su funcionamiento se basa en normas y reglas claramente establecidas,
- De la formalidad en las comunicaciones,
- De la impersonalidad de las relaciones personales,
- De la jerarquía de autoridad,
- De las rutinas y procedimientos estándares,
- De la profesionalización de los miembros de la organización,
- De su especialización y,
- De la competencia técnica necesaria para formar parte del personal.

Weber aceptaba que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, pero que sus elementos principales se habían venido presentando en la práctica y conformaban una forma de Organización que facilitaría el desarrollo de la empresa, del nuevo tipo de organización surgido de la revolución industrial.

²³ Idem. pp. 160 - 161

²⁴ Jones, G. R. y George J. M. op.cit, pp. 50

²⁵ Rodríguez Perego, N. Cap. 1 en Baca Urbina, G., et. al. op. cit. pp. 6 -7.

1.2 ENFOQUES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Los enfoques del comportamiento humano afirman que los seres humanos son sociales y buscan la realización propia. Se presume que la gente en el trabajo busca relaciones sociales satisfactorias, responde a presiones de grupo y persigue la satisfacción personal²⁶.

Entre las ramas principales que surgieron en este enfoque están: las teorías de Douglas McGregor y Chris Argyris, generadas a partir de los estudios de Hawthorne y la teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (**Fig. 6**).

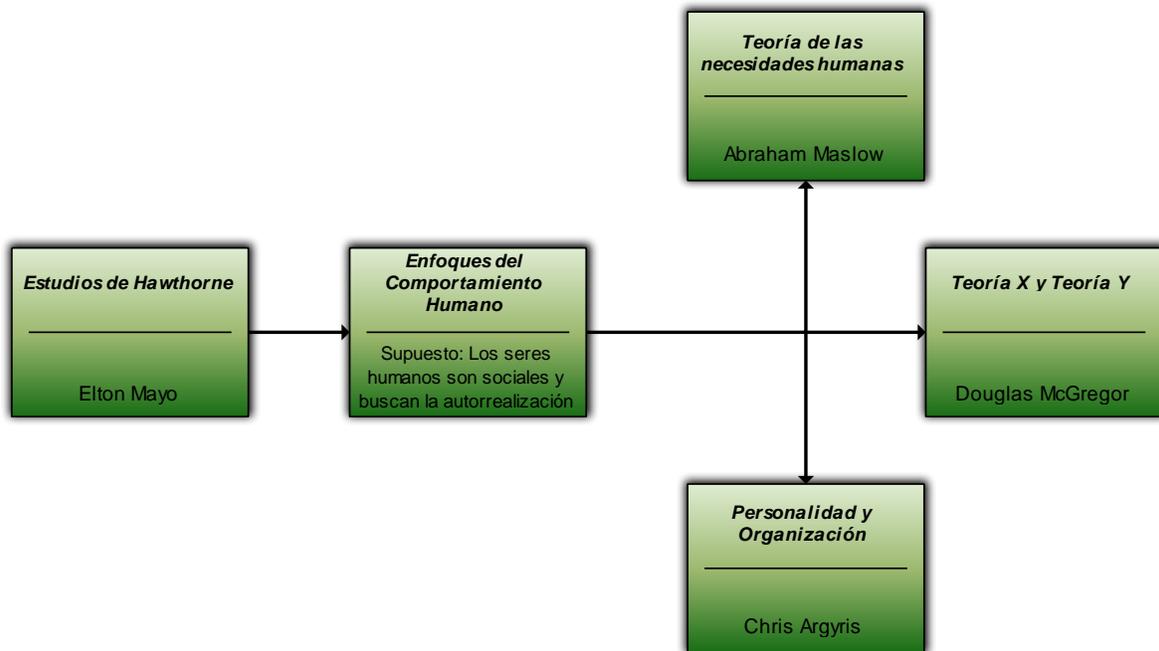


Fig. 6: Fundamentos del enfoque del Comportamiento Humano en la Administración.

Fuente: Elaboración Propia.

²⁶ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 76

1.2.1 ESTUDIOS DE HAWTHORNE

De 1924 a 1932 unos ingenieros de la empresa Western Electric Company realizaron estudios, conocidos como “los estudios de Hawthorne”, que constituyen el primer estudio del comportamiento humano en una situación laboral.

A través de este estudio se trataba de averiguar el efecto de ciertas características del lugar de trabajo en la fatiga y el desempeño de los trabajadores; en particular el efecto que ejercían los distintos niveles de luz en el desempeño laboral²⁷.

Esperaban que una mejor iluminación fuera sinónimo de un mayor desempeño, sin embargo los resultados no fueron los esperados. Los ingenieros no encontraron ninguna relación entre la iluminación y el desempeño, por lo que concluyeron que “factores psicológicos” no previstos interferían de algún modo en sus estudios. En 1927 invitaron al profesor de Harvard Elton Mayo y a su grupo de investigadores a participar en la investigación.

Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickinson, propusieron otra serie de experimentos conocidos como “las pruebas del montaje de relés”, con la cual se pretendía investigar los efectos de la cantidad y duración de los descansos y turnos de trabajo sobre la fatiga y la monotonía²⁸, procurando que este nuevo estudio estuviera exento de los efectos psicológicos que presuntamente habían provocado confusión en los estudios anteriores sobre iluminación,

Nuevamente, los investigadores no lograron encontrar ninguna relación entre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y el desempeño laboral, el cual aumentaba independientemente de los cambios realizados; llegando a la conclusión de que los empleados realizaban sus actividades con más empeño por la preocupación que tenía la gerencia por su bienestar y por la atención especial por parte de los supervisores. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto Hawthorne²⁹. Mayo siguió estudiando estos factores hasta que el empeoramiento de las condiciones económicas de la Depresión obligó a finalizarlos en 1932.

²⁷ Gitman, L., y McDaniel, C. (2008). *El futuro de los negocios*. Editorial Cengage Learning. México. 5ta Edición. pp. 323

²⁸ Jones, G. R. y George, J. M. op.cit, pp. 58.

²⁹ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. op. cit, pp. 45

1.2.2 TEORIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

El trabajo de Abraham Maslow puede ser considerado como el primero, y la base fundamental en el área de las necesidades humanas, a partir del cual comienzan a entenderse reacciones y conductas laborales que hasta ese momento eran inexplicables, y aunque sus estudios no estaban referidos al ámbito laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

Una necesidad es una carencia fisiológica o psicológica que una persona siente la compulsión de satisfacer. Este es un concepto importante para los administradores pues las necesidades crean tensiones que pueden influir en las actitudes y conductas de trabajo de una persona³⁰.

En su libro “Motivation and Personality”, Maslow desarrolla el concepto de la jerarquía de necesidades, la cual se integra de una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural³¹.

Estas necesidades, están divididas en cinco niveles: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima o reconocimiento y de autorrealización (**Fig. 7**).



Fig. 7: Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Maslow, A. H (1970). *Motivation and Personality*, 2da Edición.

De acuerdo a Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas, las que le permiten sobrevivir como: el hambre, sed, etc.

³⁰ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 78

³¹ Maslow, A. H (1970). *Motivation and Personality*, 2da Edición. pp. 125.

Una vez que el individuo ha satisfecho esta necesidad, se activa su necesidad de seguridad, que involucra elementos de protección contra daños físicos y emocionales.

El tercer grupo de necesidades en activarse son las necesidades sociales, sus necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas³².

Posteriormente una vez quedado satisfecha, se activa la necesidad de estima y reconocimiento, la cual está compuesta de dos factores³³:

Factores Internos: Estima, respeto por uno mismo, autonomía.

Factores Externos: Posición, reconocimiento y atención.

Finalmente la última necesidad por satisfacer es la Autorrealización, esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización³⁴.

Maslow basa su teoría en dos principios. El primero es el principio del déficit: una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta. La gente actúa para satisfacer necesidades "insatisfechas", aquellas para las cuales existe un déficit de satisfacción. Segundo es el principio de progresión: las cinco necesidades se ordenan en una jerarquía de "preponderancia" Una necesidad en cualquier nivel solamente se activa una vez que haya sido satisfecha la necesidad del nivel inferior inmediato. Maslow sugirió que la gente trata de satisfacer las cinco necesidades en secuencia.

Congruente con el enfoque de las relaciones humanas, la teoría de Maslow implica que los administradores que puedan ayudar a la gente a satisfacer sus necesidades importantes en el trabajo conseguirán una mayor productividad³⁵.

³² Palomo Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. España. 5ta Edición. pp. 75 - 77

³³ Robbins. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México. 10 Edición.

³⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

1.2.3 TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”

Douglas McGregor en su libro “The Human Side of Enterprise” (EL lado humano de la empresa), presentó la teoría “X” y la teoría “Y”, las cuales representan los dos grupos de suposiciones sobre la dualidad innata del individuo³⁶.

La teoría X representaba claramente al trabajador de acuerdo a las características establecidas por las teorías clásicas, mientras que la teoría Y está basada en los principios derivados de la conducta.

Los supuestos de la teoría X, establecen que el trabajador es perezoso, siente aversión por el trabajo, y hará tan poco como pueda para cumplir con el trabajo. Además, este tipo de trabajadores carece de ambición, evita tomar responsabilidades y es indiferente a las necesidades organizacionales

Los administradores creían que había que presionar y obligar constantemente a los trabajadores para que hicieran lo necesario para lograr los objetivos establecidos y conseguir el éxito, a través de la aplicación de técnicas como la de “palo y zanahoria”, esto es con castigos y premios³⁷, ya que suponen que los trabajadores no desean cooperar.

Por el contrario los supuestos de la teoría Y suponen que a los trabajadores les gusta trabajar, son disciplinados, imaginativos, creativos y pueden auto dirigirse. Además si se les da la oportunidad, les gusta contribuir positivamente en el desarrollo de la organización.

McGregor tenía la creencia que los administradores que apoyan los supuestos de la Teoría X, actúan de forma muy directiva de “mando y control”, daba como resultado subordinados pasivos que tienden a hacer únicamente lo que se les dice o exige que hagan, lo que refuerza las creencias expuestas por la Teoría X.

³⁵ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 78

³⁶ Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre: Tipología Humana, Cambio Social y Liderazgo*. Santiago de Chile. pp. 122

³⁷ Jones, G. R. y George, J. M. op. cit, pp. 60.

En contraste, los gerentes que se desarrollaran de acuerdo a los supuestos de la Teoría Y, se comportarían de forma “participativa”, lo que permitiría a sus subordinados una mayor intervención, libertad y responsabilidad, lo que crearía oportunidades para satisfacer las necesidades de reconocimiento y autorrealización, y hacer que los trabajadores se desempeñen según lo esperado, con iniciativa y un alto desempeño³⁸.

McGregor proponía que los administradores deberían de modificar sus percepciones acerca de los trabajadores, de los supuestos establecidos por la Teoría X hacia los de la Teoría Y; por lo que los Administradores deberían crear un entorno laboral que motivara y alentara a los trabajadores a alcanzar las metas organizacionales, abriendo oportunidades para que los trabajadores se desenvuelvan y desarrollen³⁹.

³⁸ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 79

³⁹ Jones, G. R. y George, J. M. op. cit, pp. 61

1.2.4 PERSONALIDAD Y ORGANIZACIÓN

Chris Argyris, profesor de Administración Industrial y director de proyectos de investigación en la Universidad de Yale, publicó en 1958 su libro: “Personality and Organization”, donde hace una comparación de las prácticas administrativas llevadas a cabo en organizaciones tradicionales y jerárquicas, con las necesidades y capacidades de los adultos maduros⁴⁰.

Establece que la incongruencia existente entre la personalidad madura y la administración basada en principios clásicos, convierte a los trabajadores en elementos pasivos, lo que da como resultado insatisfacción laboral, ausentismo, rotación de personal, apatía, etc., por lo que Argyris propone ayudar a los trabajadores a conseguir la autorrealización mediante la aplicación de los supuestos de la Teoría Y, a través del aumento en las responsabilidades de los puestos de trabajo y de ajustes en los estilos de supervisión, que permitan una mayor participación y compromiso, buscando aprovechar sus talentos y ayudando a que la personalidad del trabajador pase de la pasividad y dependencia a la actividad y la independencia, para crear así, organizaciones con capacidad de aprendizaje⁴¹.

Por lo que Argyris estableció un modelo de transición, denominado: Inmadurez-Madurez (**Fig. 8**).

⁴⁰ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 80

⁴¹ Marriner, A. (2009). *Guía gestión y dirección de enfermería*. Editorial ELSEVIER. España. Octava Edición. pp. 194



Fig. 8: Elementos que conforman el modelo Inmadurez-Madurez.

Fuente: Elaboración Propia con base en Argyris.

La aplicación de los conceptos del Enfoque del Comportamiento Humano tanto de los trabajos antes mencionados como el de otros muchos investigadores como Hugo Munsterberg, Oliver Sheldon, Kurt Lewin, etc., al ámbito de la teoría administrativa y en el campo de la práctica gerencial, han provocado la configuración e integración de otras disciplinas académicas como es el caso del comportamiento organizacional, pero también se ha reflejado en manifestaciones prácticas concretas a través de funciones que se desarrollan en las empresas por áreas tales como: el Departamento de Personal, la Gerencia de Recursos Humanos, o la Dirección de Relaciones Industriales.

1.3 ENFOQUE CUANTITATIVO O DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

Este enfoque difundido a finales de la segunda guerra mundial, basado en la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones, fue desarrollado en primera instancia por el gobierno Británico para enfrentar problemas nuevos y complejos, vitales para su supervivencia durante el desarrollo de la segunda guerra mundial.

Posteriormente, Estados Unidos basados en los trabajos de los británicos formaron los equipos de Investigación de Operaciones para resolver problemas similares utilizando las primeras computadoras.

La Investigación de Operaciones adopta el método científico como herramienta fundamental para la solución de problemas, tratando de utilizar el juicio objetivo y prescindiendo del juicio subjetivo⁴², a través del uso de un procedimiento que se desenvuelve en seis partes o fases secuenciales (**Fig. 9**):



Fig. 9: Fases secuenciales de IO para la resolución de problemas.

Fuente: Elaboración Propia con base en Rodríguez Perego.

Al término de la guerra, los conocimientos de la IO se formalizaron y se comenzaron a aplicar en problemas que se estaban presentando en las industrias, producto de los avances tecnológicos, dando como resultado la ciencia administrativa⁴³. La ciencia administrativa, aborda los problemas de la

⁴² Rodríguez Perego, N. Cap. 1 en Baca Urbina, G., et. al. op. cit. pp. 11 – 14.

⁴³ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. op. cit, pp. 48

administración mediante la aplicación de técnicas matemáticas para modelarlos, analizarlos y resolverlos.

La programación lineal, la teoría de juegos, la teoría de la espera, la Teoría de gráficas y los métodos estadísticos, son algunas de las técnicas más importantes asociadas a la Ciencia Administrativa que no solamente se aplican de manera normal en las industrias sino que forman parte de los programas de estudio de la Administración y de la Ingeniería Industrial.

La ciencia administrativa representó una nueva forma de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente, se convirtiera en una actividad muy popular, tomando en cuenta, sólo los aspectos organizacionales que se pueden representar en cifras, sin que hubiera cabida, para las personas y las relaciones⁴⁴.

⁴⁴ Ídem, pp 48 - 49

1.4 ENFOQUES MODERNOS

Los enfoques modernos de la administración, están conformados por diversas teorías que tratan de explicar cómo afrontar el ambiente dinámico en el cual se desarrollan las organizaciones. De acuerdo con estos enfoques, los seres humanos son complicados y variables. Tienen muchas necesidades diversas que pueden cambiar con el tiempo. Poseen un rango de talentos y capacidades susceptibles de desarrollarse. Por lo tanto las organizaciones y los gerentes deberían responder a las diferencias individuales con una gran diversidad de estrategias administrativas y oportunidades laborales⁴⁵.

Entre los más importantes enfoques modernos de la administración se encuentran:

- Teoría general de los sistemas
- Teoría de contingencias.

⁴⁵ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 81

1.4.1 TEORÍA DE SISTEMAS

El biólogo Austriaco Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968 propone la teoría general de sistemas, donde menciona que las propiedades de los sistemas, no pueden ser estudiadas y analizadas individualmente; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, por lo que propone aplicar a las diferentes disciplinas científicas, un método basado en el concepto de sistema, que permita obtener principios comunes que conduzcan a la unidad de la ciencia⁴⁶. Esta aplicación no se detuvo allí sino que fue llevada hasta el estudio de las organizaciones.

La teoría de sistemas en la Administración vino, a llenar un vacío en lo referente a las relaciones de la organización con el medio ambiente externo que la rodea. Una organización, como sistema creado por el hombre e integrado por seres humanos, es un sistema social de interrelaciones e influencia mutua, tanto a nivel interno entre quienes lo conforman como a nivel externo con la sociedad en la cual se encuentra inmerso⁴⁷. Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos que se relacionan con el entorno, en el proceso continuo de transformar recursos de entrada en productos finales.

El ambiente externo es una fuente tanto de recursos como de retroalimentación del cliente, y puede tener un impacto importante sobre las operaciones y los resultados. La retroalimentación del ambiente le informa a una organización qué tan bien satisface las necesidades de los clientes y de la sociedad en su conjunto⁴⁸.

Según Katz y Kahn las características que definen un sistema abierto son:

- a) Importación de energía: Los sistemas abiertos se nutren de una serie de varios factores para llevar a cabo su cometido (inputs), proveniente del medio que lo rodea.

⁴⁶ Von Bertalanffy, L. (2009). *Teoría general de los sistemas*. Editorial: Fondo de Cultura Económica. México. Decimoséptima reimpresión. pp. 30 – 49.

⁴⁷ Rodríguez Perego, N. Cap. 1 en Baca Urbina, G., et. al. op. cit. pp. 14 - 17

⁴⁸ Schermerhorn, J. R. JR. op. cit, pp. 81

- b) Proceso de transformación: A través de una manipulación conveniente, convierten los inputs en productos o servicios. La eficiencia asociada determinará la calidad del resultado.
- c) Output o resultado: Como sistemas, las organizaciones exportan su resultado al entorno con el fin de satisfacer una demanda. El grado de aceptación que manifiesten los interesados determina la continuidad de la actividad del sistema.
- d) Los sistemas como ciclos de suceso: funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.
- e) Entropía negativa: La entropía (o equidistribución de la probabilidad) es una ley natural que nos dice que toda forma organizada tiende a la desorganización y aniquilamiento. Puesto que las organizaciones deben sobrevivir para atender a su razón de ser, todo es cuestión de reinvertir tal imperativo de forma que se consiga la subsistencia.
- f) Necesidad de información: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.
- g) Mantenimiento: Como principio de preservación del sistema, persigue que la interacción con el medio, inputs – outputs, se produzca de manera sostenida, equilibrada y armónica. Se trata de poder controlar el entorno en la medida de lo posible para aminorar los problemas derivados y poder tener una salvaguarda.
- h) Diferenciación: Los sistemas abiertos y las organizaciones fomentan, como tales, la especialización de sus funciones y roles. De aquí que surjan áreas específicas que puedan tener un mejor dominio del medio.
- i) Integración y coordinación: Resulta absolutamente necesario generar mecanismos que cohesionen las áreas especializadas abocadas a un mismo fin. En este sentido, las herramientas más utilizadas son los mecanismos de control, procedimientos estándares, la planificación, programación de objetivos, normas, reglas...
- j) Equifinalidad: Característica indicadora de que una organización puede lograr su fin a través de distintas vías⁴⁹.

⁴⁹ Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizing*. John Wiley & Sons. 2 Ed. Citado por: Val Pardo, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Editorial: ESIC. Madrid pp. 28 - 29

1.4.2 TEORÍA DE CONTINGENCIAS

La teoría de contingencias o situacional considerada como un complemento de la teoría de sistemas fue concebida por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas administrativas a las situaciones reales, encontrando que no existen administrativamente principios que sean de aplicación universal⁵⁰.

Esto se debe, a que cada organización tiene elementos estructurales, tecnológicos, humanos, etc., que las distingue del resto y las hace únicas, además, de que cada una de ellas se enfrenta a un sin fin de factores situacionales presentes en el ambiente donde se desenvuelven.

Por lo que la teoría de contingencias sostiene que situaciones distintas, exigen prácticas administrativas diferentes, de acuerdo a las características y elementos presentes en determinado momento en la organización⁵¹.

Esta teoría intenta definir algunos parámetros que les permitan a los administradores comprender las diferencias situacionales presentes en el ambiente, con la finalidad de que puedan responder a ellas de forma adecuada.

⁵⁰ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. op. cit, pp. 52 - 53

⁵¹ Da Silva, R. op. cit. pp. 365

1.5 TENDENCIAS ACTUALES

Son numerosos los trabajos que día con día aparecen con la intención de contribuir a conocer más y mejorar el fenómeno administrativo, la mayoría de los cuales se limita a dar recomendaciones para que las actividades que lo integran se realicen de la mejor manera posible.

Entre los temas claves a considerar, se incluyen:

- La administración por objetivos
- Las 7-S
- La teoría Z
- La administración de la calidad
- Reingeniería.

1.5.1 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Este tipo de Administración fue desarrollada por Peter Drucker en 1954, y se define como un sistema para que subordinados y superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen recompensas con base a dicho avance⁵².

La Administración por Objetivos (APO) sigue seis pasos básicos:

1. **Establecer las metas de la organización:** Se establece un plan general para toda la organización.
2. **Establecer metas para los departamentos:** Los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.
3. **Discutir las metas departamentales:** Los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos involucrados,
4. **Definir los resultados esperados:** Se les pide a los empleados que elaboren sus propias metas; es decir, la forma en que cada uno de ellos contribuirá al logro de los objetivos.
5. **Revisiones de desempeño:** Se miden los resultados comparando el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. **Proporcionar retroalimentación:** Se sostienen juntas periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efecto de discutir y evaluar cuanto han avanzado para alcanzar los resultados esperados⁵³.

⁵² Robbins, S. P. y Coulter, M. op. cit, pp. 86

⁵³ Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Octava Edición. pp. 333 - 334

1.5.2 LAS 7 - S

Es un modelo presentado por Pascale y Athos, resultado de un estudio realizado a organizaciones de Estados Unidos y Japón a principios de la década de los 80's, el cual consistió en conocer los factores fundamentales para la constitución y funcionamiento de una empresa, desde el punto de vista tanto de los administradores occidentales como para los gerentes orientales⁵⁴.

Este modelo busca mejorar la efectividad de una organización a través de evaluar que cualquier estrategia puesta en práctica en la organización esté alineada con las siete variables indispensables para toda organización, denominadas 7 – S⁵⁵ (**Fig. 10**), (esto porque en Inglés estos siete factores comienzan con esta letra).

- **Estrategia (strategy):** Definición de acciones a tomar con la finalidad de alcanzar los objetivos.
- **Estructura (structure):** El camino por el cual personas y tareas se especializan y dividen, y la autoridad es distribuida.
- **Sistema (systems):** Todos los procesos y procedimientos, formales e informales de una organización.
- **Estilo (style):** Pautas del comportamiento de los directivos de la empresa
- **Personal (staff):** Características y condiciones de los empleados.
- **Habilidades (skills):** Las aptitudes distintivas que tiene la organización. Pueden ser del personal, de la administración, sistemas y/o tecnologías.
- **Valores Compartidos (shared values):** Se refiere a los conceptos, valores, y aspiraciones que sirven de guía para una organización.

⁵⁴ Pascale, R. y Athos, A. (1989). El secreto de la técnica empresarial japonesa. Ed. Grijalbo. México.

⁵⁵ Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores. Narcea Ediciones. Madrid España. pp. 115

Los tres primeros factores denominados "Hard skills" o "habilidades racionales" (relacionados con elementos de carácter formal) han sido señalados como aquellos que han merecido la atención de los estudiosos de la administración en los países occidentales y que representan la mayor preocupación para los administradores prácticos y, por otro lado, los cuatro siguientes denominados "Soft skills" o "habilidades emocionales" (relacionados con aspectos humanos y de comportamiento)son los que merecen la mayor atención en los países orientales.



Fig. 10: Modelo de las 7's.

Fuente: www.managersmagazine.com.

1.5.3 TEORIA Z

Esta teoría considerada como la evolución de los trabajos de Douglas McGregor (Teoría X y Teoría Y) fue desarrollada por William Ouchi en 1981.

Ouchi consideró que existen tres tipos de empresas:

La tipo A o empresas occidentales, la tipo J o japonesas y la tipo Z, con la cual denominó a las empresas cuyo éxito y reconocimiento a nivel mundial las hacían líderes en su ramo, ejemplo del empleo de los mejores principios y técnicas de gestión, tanto occidentales como japonesas.

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z⁵⁶:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participar al sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.

⁵⁶ Ouchi, W. (1982). Theory Z. Como pueden hacer frente al desafío japonés. Fondo Educativo Interactivo. México.

10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.

11.- Implementación final hasta este punto.

12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.

13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, haciendo hincapié en el empleo duradero, el desarrollo lento de la carrera profesional, la especialización moderada, la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad individual, un control relativamente informal sobre el empleado y un gran interés por los trabajadores⁵⁷, con la finalidad de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial.

⁵⁷ Gitman, L., y McDaniel, C. op. cit. pp. 326

1.5.4 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

El término calidad es un concepto de moda para el cual no existe una definición universalmente aceptada, sin embargo, de acuerdo con la American Society for Quality Control, la calidad son todos aquellos atributos y características de un producto o servicio que influye en su capacidad para satisfacer una necesidad determinada⁵⁸.

En los años 50 se desarrolló una filosofía denominada Administración Total de la Calidad (TQM) que posteriormente sería conocida simplemente como Administración de la Calidad, la cual, es una filosofía que busca elevar el desempeño de toda la empresa y aumentar al máximo la satisfacción de los clientes mediante el mejoramiento continuo⁵⁹.

Son varios los autores que se han dedicado al estudio de esta filosofía de calidad, en su mayoría norteamericanos, entre los que destacan Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, A. Feigebaum, etc.

Sin embargo, no fue en las empresas norteamericanas donde tuvieron eco sus enseñanzas. Fue en el mundo lejano de las empresas orientales, principalmente de las japonesas, en donde se pudieron poner en práctica esos principios y técnicas, y se pudieron comprobar sus beneficios⁶⁰.

Entre las principales aportaciones de los llamados “Gurúes” de la calidad están las siguientes:

⁵⁸ Torres Esparza, M. A. y Pineda Cabello, S. Control total de la Calidad. Documento obtenido de internet en: <http://148.204.73.101:8008/jspui/bitstream/123456789/507/1/C18.doc>

⁵⁹ Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de Administración*. Editorial Thomson. México. pp. 78

⁶⁰ Baca Urbina, G., et. al. op. cit. pp. 21 – 24.

Edwards Deming

Los 14 puntos para la gestión de la calidad⁶¹

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
- Adoptar la nueva filosofía
- Dejar de depender de la inspección en masa
- Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base en el precio marcado
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicio
- Instituir métodos modernos de capacitación.
- Constituir un verdadero liderazgo.
- Acabar con el miedo.
- Reducir las barreras.
- Eliminar lemas y exhortaciones.
- Eliminar las cuotas numéricas.
- Retirar obstáculos para el desempeño.
- Instituir un programa de educación y capacitación.
- Implementar medidas de transformación.

El círculo de Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) (**Fig. 11**) que representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente y no con base en apreciaciones⁶².

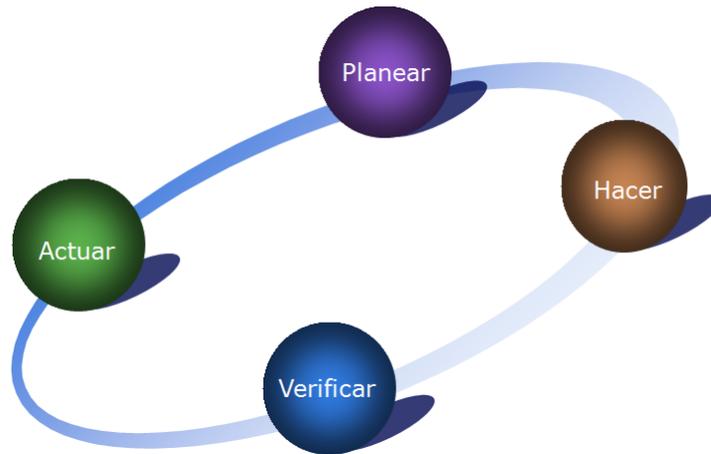


Fig. 11: Círculo de Deming.

Fuente: Elaboración Propia.

⁶¹ Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. pp. 15 - 74

⁶² Guajardo Garza, E. (2003). *Administración de la calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax. México. Quinta reimpresión. pp. 42 - 43

Joseph M. Juran

La trilogía de la calidad⁶³.

1. Planeación de la calidad
2. Control de la Calidad
3. Mejora de nivel o cambio significativo

Philip Crosby⁶⁴

Los fundamentos de la calidad.

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como la excelencia.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
3. El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “así está bien”.
4. La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no por los indicadores del proceso.

Los 14 pasos de la administración de la calidad

1. Compromiso en la dirección.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Concientización de la calidad.
6. Equipos de acción correctiva.
7. Comités de acción.
8. Capacitación.
9. Día cero defectos.
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de la causa de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

⁶³ Izar Landeta, J. M. y Gonzalez Ortiz, J. H. (2004). Las 7 herramientas básicas de la calidad. Editorial Universitaria Potosina. México. pp. 35

⁶⁴ Idem. pp. 42

Kaoru Ishikawa

Es conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras⁶⁵.

Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama de causa y efecto (o diagrama de pescado) (**Fig. 12**), que es utilizado como herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

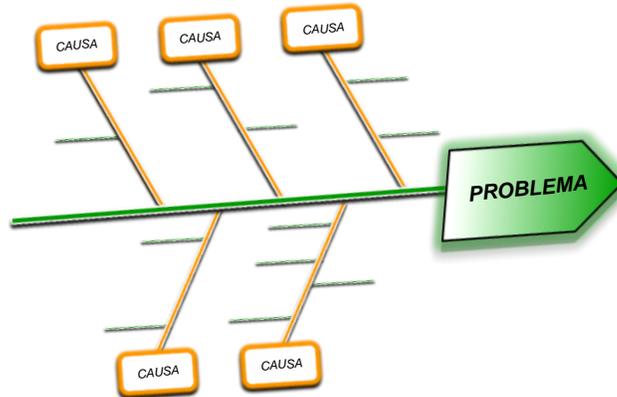


Fig. 12: Diagrama Causa - Efecto.

Fuente: Elaboración Propia.

Feigenbaum

Creador del concepto del Control Total de la Calidad. En el que sostiene que la calidad no sólo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla⁶⁶.

En el control de la calidad, la palabra “Control” representa una herramienta de la administración que consta de cuatro pasos⁶⁷.

- A. Definir las características de calidad que son importantes
- B. Establecer estándares deseados para esas características
- C. Actuar cuando se exceden los estándares
- D. Planear mejoras en los estándares de la calidad.

⁶⁵ Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. op. cit, pp. 233

⁶⁶ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-armad_v_feigenbaum/11500-8

⁶⁷ Izar Landeta, J. M. y González Ortiz, J. H. op. cit. pp. 38

1.5.5 REINGENIERIA

Michael Hammer y James Champy fueron los responsables del planteamiento del concepto “Reingeniería”. De acuerdo con sus palabras significa “empezar de nuevo”, “significa abandonar procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente”⁶⁸. Su principal objetivo es el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras de gran importancia en costos, calidad de servicio y velocidad de respuesta.

La Reingeniería implica un cambio en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos, analizándolos desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente⁶⁹.

Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

⁶⁸ Hammer, M. y Champy, J. (2005). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Grupo Editorial norma. Colombia. pp. 33 – 52

⁶⁹ Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Editorial Thomson. México. 8ª. Edición. pp. 295 - 296

1.6 CONFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL

El CI es uno de los enfoques Administrativos más recientes, el cual como cualquier otro enfoque administrativo se apoya de otras ciencias y de otros enfoques de la administración misma (**Fig. 13**).

En primera instancia podemos decir que el CI se apoya de ciencias y disciplinas tanto normativas, económicas y del comportamiento humano en el aspecto individual y social, tales como:

Psicología: Se encarga del estudio del comportamiento humano.

Sociología: Estudia la interacción del ser humano con sus semejantes.

Psicología Social: Utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología y se enfoca en la influencia de la gente entre sí.

Ciencia Política: Estudio del comportamiento de los individuos y grupos en un ambiente político.

Antropología: Encargada del estudio de las sociedades.

Economía: Estudia las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

Derecho: Se encarga del conjunto de normas jurídicas que regulan las atribuciones y el funcionamiento de la organización.

Contabilidad: Sirve para determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de ayudar a la toma de decisiones.

En segundo término, tenemos los enfoques Administrativos que son la base del CI y que lo consolidan como un elemento importante del pensamiento Administrativo moderno como:

La **Teoría del Proceso Administrativo:** Como base fundamental de la administración a través de las bases establecidas por Fayol y de principios como la iniciativa, la estabilidad y la unión del personal.

La teoría Y: Al proponer dar a los empleados mayor libertad y responsabilidad ya que los empleados son creativos, disciplinados y pueden auto dirigirse.

Personalidad y Organización: Permitir mayor participación por parte de los empleados, buscando aprovechar sus talentos para crear así, organizaciones con capacidad de aprendizaje.

Comportamiento Organizacional: Estudia el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, a través de elementos como cultura, desarrollo organizacional, administración de la innovación, valores, actitudes, etc.

Teoría de Sistemas: Al sugerir estudiar a la organización como un todo.

Administración de la calidad: Utilizado en el lenguaje actual como sinónimo de excelencia en procesos, productos y servicios.

Reingeniería: A través del rediseño radical de productos y procesos que nos permitan entregar algo de valor a los clientes.

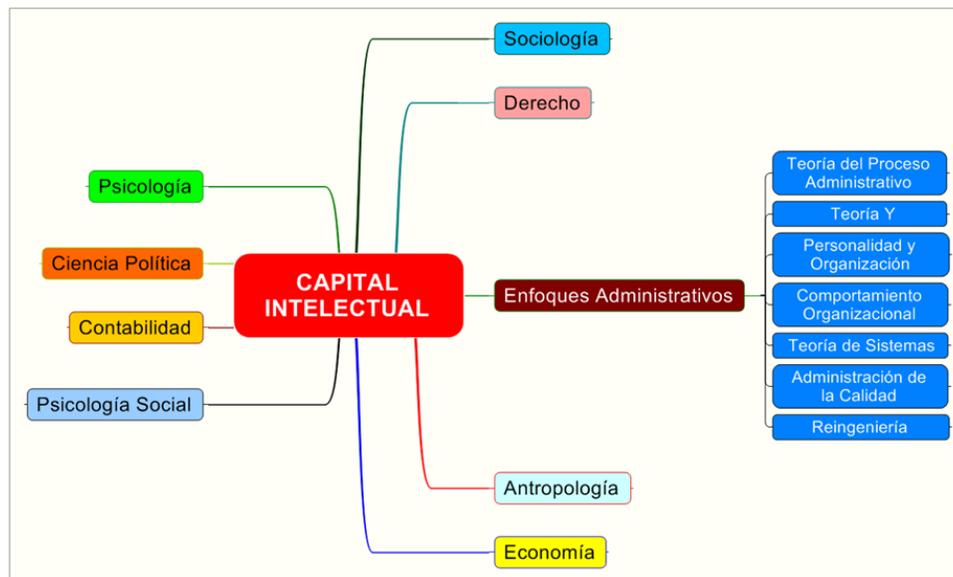


Fig. 13: Ciencias, disciplinas y enfoques que conforman al Capital Intelectual.

Fuente: Elaboración Propia.

A lo largo de este capítulo, hemos analizado las principales teorías y enfoques que han sido la base y que han marcado la pauta, para la consolidación y el continuo desarrollo de la administración.

Existe un sinfín más y como nos podemos dar cuenta, los estudios para desarrollar nuevos enfoques y teorías, así como los trabajos dirigidos a profundizar ciertos elementos de gran importancia que permitan a las organizaciones tener un mejor desenvolvimiento en el medio ambiente donde se desarrollan y por ende un mejor desempeño, no cesará.

El Capital Intelectual constituye en este siglo XXI, un enfoque importante que permitirá a las organizaciones desarrollarse y mantenerse en el ámbito competitivo, permitiéndoles hacer frente de buena forma a aspectos como:

La globalización, la era del conocimiento, el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), etc.

Por lo que en el siguiente capítulo, trataremos como se conforma el CI, su definición, su importancia en el ámbito organizacional, sus elementos y su clasificación.

CAPITULO

2

EL CAPITAL INTELECTUAL

“No se trata de entrar en una sociedad de la información, sino de entrar, a través del aprendizaje, en una sociedad inteligente”.

José A. Marina.

CAPITULO 2

EL CAPITAL INTELECTUAL

Actualmente estamos viviendo una época de transición y grandes cambios en donde la economía tradicional está transformándose en otra inspirada por el saber llamada “Economía del Conocimiento”, cuyo término fue definido por el economista Brian Arthur⁷⁰, entendiéndose “como aquella economía generada a partir de la producción, distribución, y uso del conocimiento y de la información”⁷¹, donde el conocimiento, es uno de los elementos indispensables para obtener resultados no sólo económicos sino también sociales y el CI su principal factor productivo.

Pero ¿Qué es el Conocimiento? o mejor aún, ¿Cómo lo encauzamos para mejorar nuestra posición competitiva en el mercado y que ésta sea sostenible con el tiempo?

“El Conocimiento se puede representar como una capacidad de los individuos o de las organizaciones, que permite la identificación, clasificación, interpretación y generación de nuevo conocimiento”⁷². Presenta las siguientes características:

1. El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas "piezas";
2. Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento "se consuma" como ocurre con otros bienes físicos, permite "entender" los fenómenos que las personas perciben (cada una "a su manera", de acuerdo precisamente

⁷⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_econom%C3%ADa

⁷¹ Díaz Mejía, H. (2006). Capital Intelectual. Revista Clepsidra. Colombia. Núm. 3. pp. 17 - 24.

⁷² Seguí, E. (2007). La gestión del Capital Intelectual en las entidades financieras. Caracterización del Capital Humano en las Cooperativas de crédito. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. pp. 33.

con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también "evaluarlos", en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento ; y

3. Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible) ⁷³.

El conocimiento está ocupando un papel central y decisivo en la consecución del éxito de las organizaciones, y por ello, la gestión sistemática y organizada de los intangibles, pasa a ser un tema obligado, a fin de establecer las condiciones óptimas para que se potencie el intercambio de información, así como el desarrollo y socialización de conocimiento.

Podemos definir la Gestión del Conocimiento, como “un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el CI de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”⁷⁴.

Es por esto que en el presente capítulo se tratarán temas acerca de los antecedentes y el origen del CI, así como su conformación Administrativa, con la finalidad de conocer las bases sobre las cuales se asienta este enfoque y se consolida como un elemento de gran importancia en el pensamiento administrativo moderno.

Además se definirá al CI y se hablará de su importancia dentro de las organizaciones que pretenden mejorar su desempeño competitivo, para finalmente, analizar los principales modelos y clasificaciones desarrollados sobre este tema.

Ya que, el CI tiene un valor muy importante dentro de las organizaciones, valorándose por encima de los activos materiales de la empresa.

⁷³ Andreu, R. y Sieber, S. (200). La gestión Integral del conocimiento y del Aprendizaje. Economía Industrial. No. 236. pp. 63 – 72.

⁷⁴ Márquez Miramontes, Blanca Lidia. (2008). Capital Intelectual...¿Cómo medirlo? Revista El Buzón de Pacioli. Sonora. ISSN. 1870-5839.

2.1 ANTECEDENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

El CI como menciona Brooking no es una práctica reciente⁷⁵, sin embargo una definición como tal surgió a principios de la década de los noventa en países como Estados Unidos y Suecia, refiriéndose a la medición de valor del conocimiento de una organización en sus distintos ámbitos⁷⁶.

En el siglo XVIII los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios era necesario el uso de factores productivos como la tierra, el trabajo y el capital, cada uno de ellos con ponderaciones diferentes que fueron cambiando al paso del tiempo. No obstante, en la actualidad este pensamiento ha perdido peso, debido a que tener tierra, trabajo y capital no le garantiza, a ninguna organización ser competitiva en el mercado.

Así como en la era agrícola el principal recurso era la tierra y en la era industrial la maquinaria, en la economía que se vislumbra, el conocimiento y su distribución es un elemento fundamental para la creación de riqueza (**Fig. 14**), convirtiéndolo en la fuente principal de ventajas competitivas de una organización, las cuales viven o mueren como consecuencia de sus ventajas competitivas o por la inexistencia de las mismas⁷⁷.

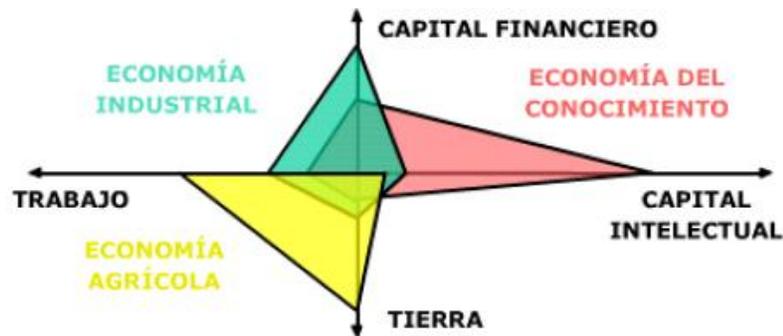


Fig. 14: Factores productivos críticos en cada era Económica.

Fuente: Bueno (1999).

⁷⁵ Brooking, A. (1997). El capital intelectual. *El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Editorial Paidós. España. pp. 25

⁷⁶ Salazar Castillo, J. M. (2003). Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas. *Revista Foro Esine*. Núm. 17. Marzo. pp. 25 a 27.

⁷⁷ Brooking, A. op. cit. pp. 15

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que las organizaciones con éxito, serán aquellas capaces de crear y aplicar constantemente nuevos conocimientos, por lo que resulta obvio que el valor real de las organizaciones no se puede ya determinar por los estados contables tradicionales⁷⁸. Este cambio de paradigma está teniendo una afectación en todos los sectores económicos. Por lo que el éxito de cada persona u organización dependerá del entendimiento y/o adaptación a estos nuevos paradigmas. Es por esto que aparecen en la mente de los empresarios elementos tales como: la calidad, el prestigio, el cumplimiento, entre otros.

Elementos que son tratados por el economista Kenneth Galbraith, quien en 1969 denomina a estos elementos CI, definiéndolo como el elemento generador de plus valor entre el valor comercial de la organización y el valor técnicamente contable. No obstante, como lo habíamos mencionado, no es hasta mediados de los años noventa cuando se intenta llegar a una definición estandarizada del concepto⁷⁹.

⁷⁸ Edvinsson, L y Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España. pp. 16 - 17

⁷⁹ González Millán, J. J. (2009). El Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Enero – Abril. Año 15. Núm. 41. pp. 29 - 40.

2.2 DEFINICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

Desde la época de los noventa han sido varios los investigadores que se han dedicado al estudio del CI y de los elementos que lo conforman.

Entre las definiciones más importantes tenemos la de Brooking, quien define al CI “como a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la organización”⁸⁰.

Por otra parte, Edvinsson define el CI metafóricamente como las raíces de un árbol, ya que para que el árbol crezca no sólo importarán sus “frutas” (resultados), sino también será necesario que las raíces estén sanas y nutridas⁸¹.

De acuerdo al proyecto Meritum el CI es la combinación de recursos y actividades de capital humano, capital estructural y capital relacional de una organización⁸².

De acuerdo con lo antes visto defino al CI como un conjunto de recursos y capacidades intangibles, constituidos por todos aquellos conocimientos que poseen, cada uno de los miembros de una organización y que son usados en pro de generar beneficios económicos y ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.

⁸⁰ Brooking, A. (1997). op. cit. pp. 25

⁸¹ Edvinsson, L y Malone, M. op. cit. pp. 26 y 27.

⁸² Sánchez, P. (2007). Medición y difusión del Capital Intelectual en las pequeñas y medianas empresas: un camino para incrementar la I+D. Recomendaciones de la Unión Europea. Revista madri+d. España. ISSN. 1579-9417. pp. 14 – 24.

2.3 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL

CI significa generar oportunidades para que los individuos desarrollen y potencien su intelecto, ya que el conocimiento tiende a ser la base fundamental para la competitividad de las organizaciones. Siendo el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor de la organización, lo que lleva a la misma a la necesidad de identificar cuál es su conocimiento disponible, y entender cómo adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo. En resumen, a través del CI, los responsables organizacionales pueden comprender, organizar, dirigir y desarrollar sus organizaciones.

Por citar un ejemplo que ilustre de buena forma la importancia que tiene en nuestros días, podemos mencionar el de la empresa Microsoft, que fue fundada en 1975 por Bill Gates y Paul Allen. Esta organización ha crecido en las últimas décadas a una impresionante tasa anual del 31% cuyo objetivo es la creación y distribución de software. En 1977 Bill Gates mencionó cual era la base de su éxito enfatizando lo siguiente para una entrevista que le hicieran de la Revista Time: "Nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente"⁸³.

⁸³http://www.wikilearning.com/monografia/paradigmas_del_tercer_milenio-paradigmas_del_tercer_milenio/15915-2

2.4 PRINCIPALES CLASIFICACIONES

Son diversas las clasificaciones del CI que han sido ya planteadas en diversos modelos que buscan servir como herramienta para identificar, estructurar y gestionar los activos intangibles de una organización (**Fig. 15**).

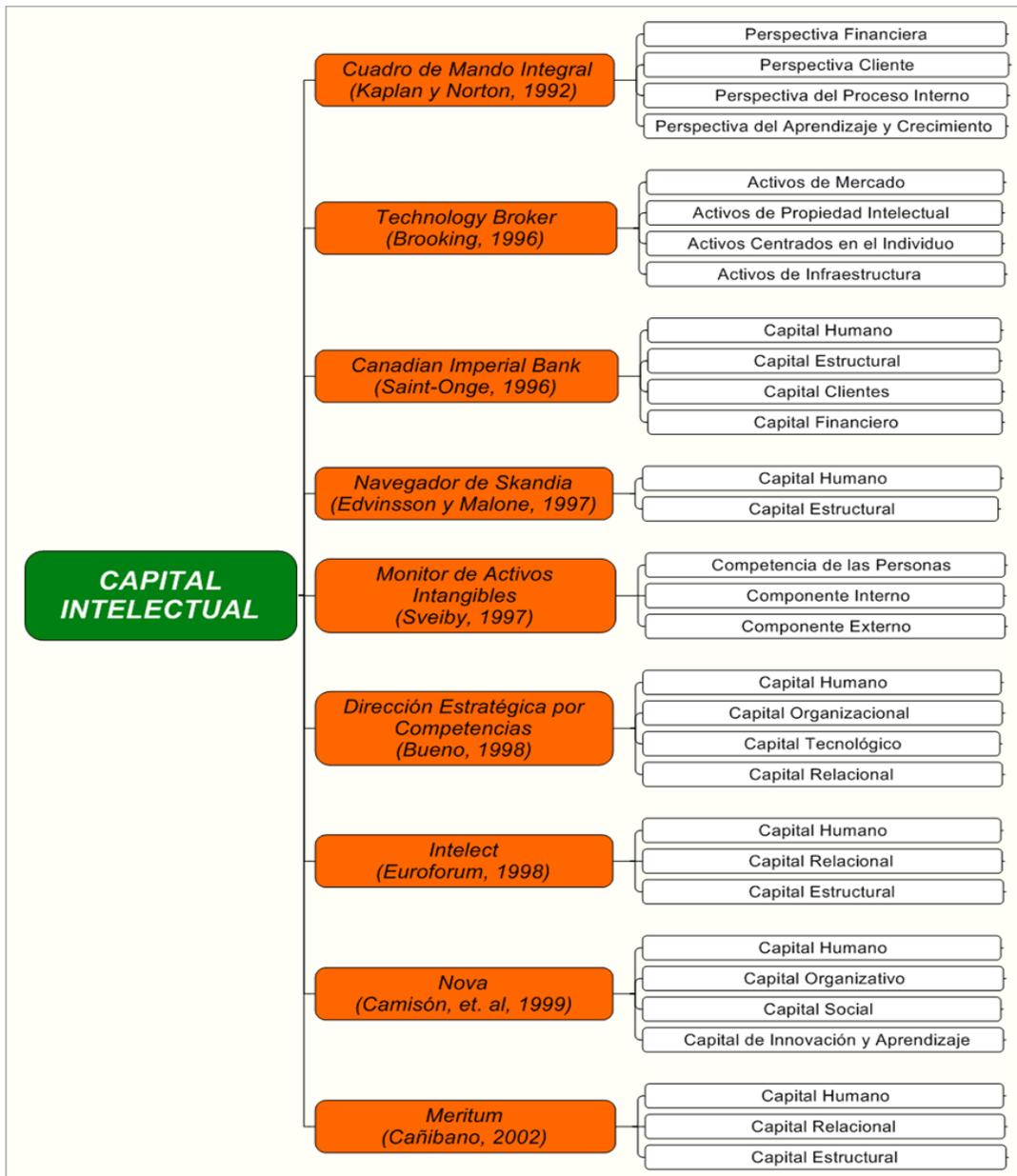


Fig. 15: Principales Modelos del Capital Intelectual y su clasificación.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) (**Fig. 16**), fue desarrollado en 1992 por los Profesores de la Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton. Es uno de los pioneros en cuanto a clasificación de CI, el cual se conforma de un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, el cual presenta cuatro perspectivas⁸⁴:

Perspectiva Financiera.

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:

Gestión de activos, rentabilidad, crecimiento, etc. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado
- Retorno sobre Capital Empleado
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos⁸⁵

Perspectiva Cliente.

El objetivo de este rubro es determinar las acciones a seguir para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. De acuerdo con esta perspectiva, se debe conocer bien el segmento de mercado y el perfil de los clientes que se persiguen,

⁸⁴ González Millán, J. J. op. cit. pp. 29 - 40.

⁸⁵ Fernández, A. (2001). EL Balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de antiguos alumnos. Navarra. ISSN: 1138-2333. pp. 31 - 42.

así como sus niveles de satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios a su preferencia⁸⁶.

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Perspectiva del proceso interno.

Identifica los objetivos e indicadores estratégicos relacionados con los procesos clave en la gestión de una organización, tomando en cuenta que de la eficacia de los procesos depende el éxito de los rubros anteriores. En esta perspectiva se define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los consumidores, usuarios o clientes soluciones a sus necesidades.

Los procesos internos que crean la cadena de valor son:

- 1.- Innovación: procesos críticos para el futuro éxito de la organización. Se centran en beneficios que los clientes pueden valorar en el futuro, y en cómo ofrecerlos de manera única.
- 2.- Operacionales: relacionados con la entrega de forma eficiente, consistente y a tiempo de los productos y servicios.
- 3.- Servicio post-venta: incluyen procesos de pagos y garantías, actividades para asegurar la satisfacción del cliente, etc. Satisfacción de clientes internos y externos por medio de procesos de innovación, procesos de operaciones, y procesos de servicio post venta.⁸⁷

Perspectiva del Aprendizaje y el crecimiento.

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización.

⁸⁶ González Millán, J. J. op. cit. pp. 29 a 40.

⁸⁷ Pontet Ubal, N. (2005). Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control. Presentado en el IX Congreso Internacional de Custos. Florianópolis, SC, Brasil.

La posibilidad que tiene una organización para cumplir con sus objetivos será directamente proporcional a la capacidad de aprender nuevas habilidades y crecer en el negocio.

Para lograr la excelencia en esta perspectiva, resultan de gran importancia:

1.- Empleados: las habilidades de los empleados son de suma importancia, especialmente cuando mucho trabajo rutinario ha sido automatizado.

Las destrezas de los empleados deben estar alineadas con los objetivos organizacionales. En general, las medidas para los empleados son: satisfacción, retención y productividad del empleado.

2.- Sistemas: los sistemas de información que proveen información rápida, oportuna y precisa, que pueden ser usados al interactuar con los clientes - son un requisito primordial para organizaciones que aspiren crecer.

3.- Alineación organizacional: los empleados altamente competitivos que emplean sistemas de información, no serán productivos a menos que tengan la libertad de tomar decisiones y ejecutarlas. El sistema necesita permitirles a los empleados tomar la iniciativa de crear clientes satisfechos.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje requiere de inversión en el recurso humano, en los sistemas y en los procesos que incrementan las capacidades organizacionales.

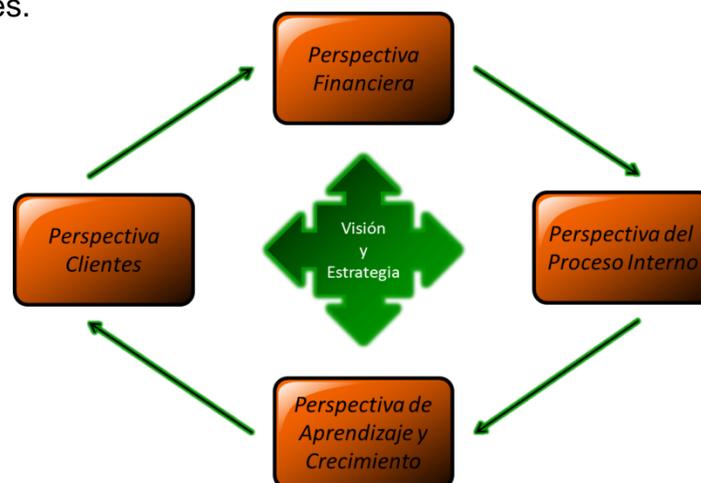


Fig. 16: Modelo del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Kaplan y Norton (1996).

2.4.2 THE TECHNOLOGY BROKER

Este modelo desarrollado por Annie Brooking en 1996 (**Fig. 17**), menciona que el CI se clasifica en cuatro categorías:

Activos de Mercado, Activos de Propiedad Intelectual, Activos Centrados en el Individuo y Activos de Infraestructura.

- a) **Activos de Mercado:** son los que se derivan de una relación beneficiosa de la organización con su mercado y sus clientes. Comprenden las marcas, el prestigio, los canales de distribución, los derechos favorables de patentes y otros tipos de contratos que dan una ventaja competitiva a la organización.
- b) **Activos de Propiedad Intelectual:** Es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos. Se refiere a las patentes, copyrights, marcas de fábrica, secretos de fabricación, tecnología registrada y know how.
- c) **Activos centrados en el Individuo:** Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo, y la capacidad empresarial y de gestión.
- d) **Activos de Infraestructura:** Constituyen el esqueleto y el adhesivo de la organización, fortaleciendo la organización, y creando una relación estrecha, y coherente entre los individuos y sus procesos. Está conformada por elementos como la cultura corporativa, sistemas de tecnología de información, relaciones financieras, etc.⁸⁸

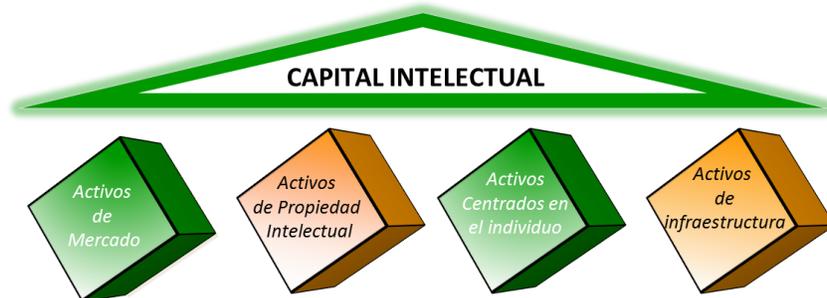


Fig. 17: The Technology Broker.

Fuente: Brooking (1997).

⁸⁸ Brooking, A. op. cit. pp. 81

2.4.3 CANADIAN IMPERIAL BANK

Hubert Saint-Honge implantó este modelo en el Canadian Imperial Bank of Commerce (**Fig. 18**), el cual estudia la relación entre el CI y su medición, y el aprendizaje organizacional, empleando indicadores de aprendizaje⁸⁹.

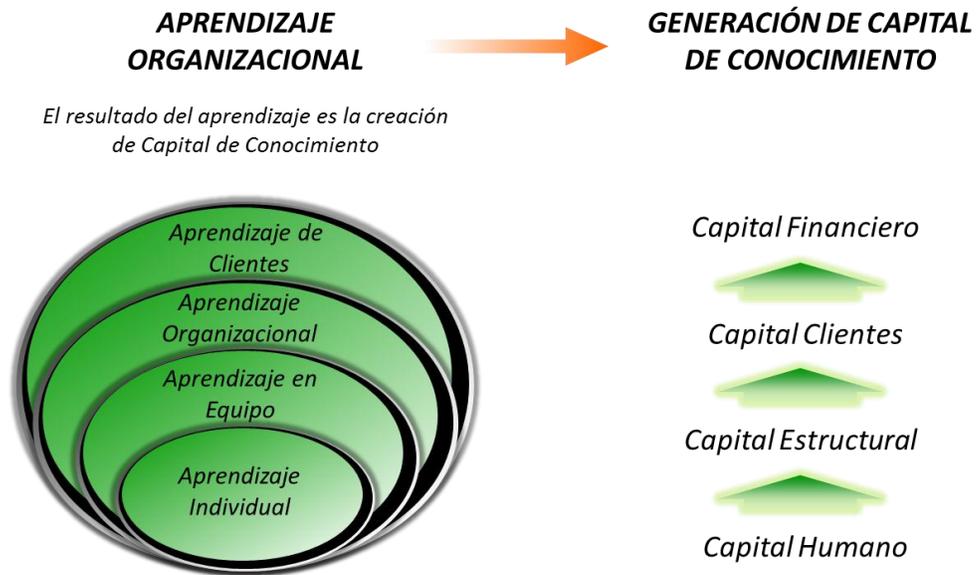


Fig. 18: Modelo del Canadian Imperial Bank.

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

⁸⁹ Soret los Santos, I. *Modelo de Medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa ECR*. Editorial ESIC. España 1ª. Edición. pp. 89.

2.4.4 NAVEGADOR DE SKANDIA

Este modelo presentado por Edvinsson y Malone en 1998 (**Fig. 19**), surge inicialmente en 1994 como anexo del informe anual de la compañía, en el cual se pretendió mostrar el aporte del CI desarrollado dentro de la compañía Skandia, identificando claramente la diferencia del capital financiero y el CI de la misma⁹⁰.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la organización está integrado por: El Capital Financiero y El CI el cual se divide en Capital Humano y Capital Estructural este último conformado por dos bloques, el Capital Clientes y el Capital Organizativo, que a su vez se compone del Capital de Procesos y Capital de Innovación.



Fig. 19: El Modelo Navegador de Skandia.

Fuente: Edvinsson y Malone (1999).

Capital Humano: Son todas aquellas cualidades individuales que cada persona posee y que se busca convertirlas, en conocimiento para toda la organización.

Capital Estructural: Son los equipos, programas, patentes, marcas, etc., es decir todo lo que pertenece a la organización aun cuando los empleados ya no estén en la organización.

⁹⁰ González Millán, J. J. op. cit. pp. 29 a 40.

Capital Clientes: Incluye todas las relaciones de la organización que sostiene con sus clientes.

Capital Organizativo: Es la inversión que las organizaciones realizan en sistemas, herramientas y filosofía operativa y que permite que el conocimiento fluya a través de la organización y hacia los canales de abastecimiento y distribución.

Capital de Innovación: Posibilidad de mantener el éxito de la organización en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Capital de Procesos: Incluye los procesos de trabajo, técnicas y programas para empleados que aumentan su eficiencia.

2.4.5 MONITOR DE ACTIVOS INTANGIBLES

Este modelo fue desarrollado por Karl Erik Sveiby para la empresa Celemi, firma de consultoría finlandesa.

Esta herramienta persigue un objetivo que es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de su flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida.

a) La competencia de las personas depende de cinco factores:

- Conocimiento explícito: se refiere a la educación formal.
- Prácticas: el saber cómo hacer las cosas, requiere entrenamiento y práctica.
- Experiencia: conocimiento adquirido sobre la práctica.
- Valores: creencias sobre lo correcto.
- Redes sociales: relaciones con otros individuos dentro de un ambiente y cultura.

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

c) Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores. Se compone de marcas, logotipos, imagen y reputación. Este valor está representado por la forma en que la organización mantiene sus relaciones con sus clientes.⁹¹

Según Sveiby, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y son las encargadas de crear tanto la estructura interna (organización) como la estructura externa (imagen).⁹²

⁹¹ Hollander Sanhueza, R. (2005). "Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados". Revista Horizontes Empresariales. Chile. pp. 47 - 60.

Sveiby propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

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

⁹² Hernán Basílico, D y De Vega, R. E. (2006). El Capital Intelectual. Un activo oculto para la contabilidad tradicional. Presentado en las XXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad. Mar del Plata.

2.4.6 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS

Este modelo está conformado por cuatro unidades de trabajo, el capital organizacional (procesos ejecutivos de la organización), el capital humano (competencias y saber acumulado de las personas), el capital tecnológico (redes informáticas de apoyo estratégico) y el capital relacional (vínculos y relaciones con el entorno) (**Fig. 20**), las cuales se fundamentan con los tres pilares de la Dirección Estratégica por Competencias, el conocimiento, las capacidades y las actitudes; las cuales se constituyen en la competencia básica distintiva.

- a) Conocimiento: Los conocimientos que poseen las personas y que son compartidos en el seno de la organización son fundamentales en todo proceso creador de valor, en este caso, de ideas y de innovación.
- b) Capacidades: Son las condiciones suficientes para alcanzar el éxito. Se relacionan con el talento, se asemejan a los caracteres de los conocimientos tácitos, se vinculan a la creación de riqueza, al logro de altos rendimientos, a una perspectiva de saber hacer, donde conocimiento y acción se funden en busca del éxito, sin importar el esfuerzo y sabiendo asumir el riesgo.
- c) Actitudes: Recogen los aspectos que caracterizan la base de los modelos mentales de las personas, en consecuencia, para poder modificarlas el proceso de aprendizaje se tiene que basar en técnicas motivacionales y conscientes; de manera que influyan y modifiquen, en cierta medida, las pautas espacio-temporales que estructuran la mente, al penetrar en lo más hondo de la conciencia humana. Dentro de estas actitudes son de destacar la forma de entender el yo y la relación con su entorno; el concepto de visión que se engarza con determinados valores y las maneras de asumir su ser y su estar en dicho contexto.⁹³

⁹³ Bueno, E. y Merino, C. (2007): "El Capital Intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento" Revista Encuentros Multidisciplinares. Núm. 26. Madrid.

Básicamente, la finalidad del modelo de Dirección Estratégica por Competencias, es encontrar una “competencia esencial” como resultado de la suma entre las “competencias básicas distintivas”, 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 organización, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).⁹⁴



Fig. 20: Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva.

Fuente: Bueno (1997).

⁹⁴ Funes Cataño, Y. y Hernández Garnica, C. (2001). “Medición del valor del capital intelectual”. Revista Contaduría y Administración. Núm. 203.

2.4.7 INTELECT

El proyecto *Intelect* nace en España en 1997 con la finalidad de crear un modelo y un método para medir el CI.⁹⁵

Este modelo (**Fig. 21**) diferencia al CI de tres grandes bloques:

Capital Humano.

Se refiere al conocimiento útil para la organización que poseen las personas, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender.⁹⁶ Es aquel que pertenece básicamente a las personas, puesto que reside en ellas y es el individuo el centro de su desarrollo y acumulación, por lo que su nivel de análisis es eminentemente individual.

En la medida en que el conocimiento latente en las personas consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural.

Capital Estructural

Es todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la organización y que queda en la organización cuando las personas la abandonan, ya que es independiente de las mismas. Como ejemplo de aspectos considerados dentro del Capital Estructural tenemos unos más relacionados con la organización, como la cultura organizativa, los procesos de reflexión estratégica, y otros relativos a la tecnología, como la propiedad intelectual de la organización, las tecnologías de proceso y producto, las tecnologías, de la información o los procesos de innovación.

⁹⁵ Riesco Gonzalez, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Edit. Díaz de Santos. España. pp. 170

⁹⁶ Euroforum (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect, Euroforum, Madrid. Documento obtenido de internet: http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm diciembre 2009.

Capital Relacional

Se refiere al conjunto de relaciones que la organización mantiene con el exterior, o bien con los agentes internos. Dentro de este grupo podríamos incluir, entre otros:

- La lealtad de los clientes
- La satisfacción del cliente
- La notoriedad de la marca
- La reputación de la organización
- Así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.⁹⁷

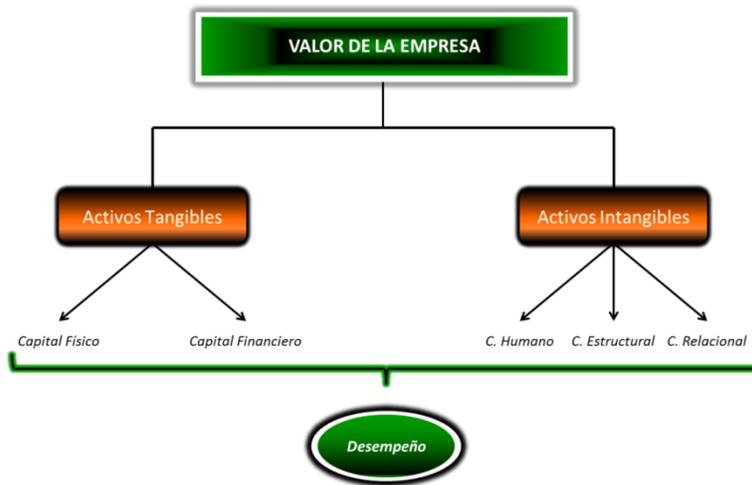


Fig. 21: Modelo de Medición del Capital Intelectual.

Fuente: Euroforum (1998).

⁹⁷ Idem.

2.4.8 NOVA

Este modelo propone medir y gestionar el CI en las organizaciones, siendo útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. (Fig. 22)

Este modelo propone dividir el CI en cuatro elementos⁹⁸:

- **El Capital Humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o implícitos) depositados en las personas.
- **El Capital Organizativo:** Abarca los activos de conocimientos, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean:
 - a) Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
 - b) 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).
 - c) Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).
- **El Capital Social:** Incluye los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización.
- **El Capital de Innovación y Aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de incrementar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, al buscar reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Ci y considerar de forma conjunta los stocks y los flujos de CI, lo que añade una gran riqueza al estudio.

⁹⁸ Soret los Santos, I. op. cit. pp. 92 - 94.

Una característica diferencial de este modelo, 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), permitiendo analizar⁹⁹:

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

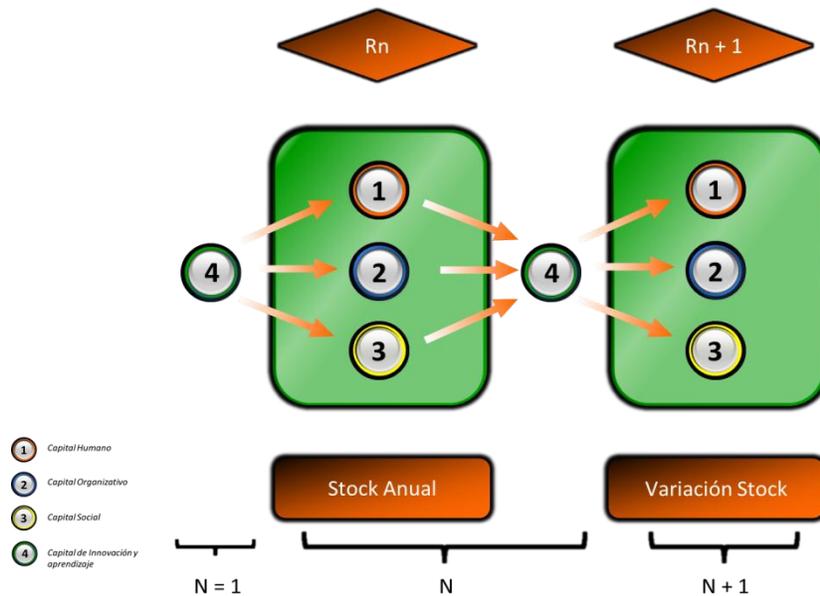


Fig. 22: El Modelo Nova.

Fuente: Camisón, Palacios y Devece (2000).

⁹⁹ http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm

2.4.9 MERITUM

Meritum es un proyecto europeo financiado por el programa TSER de la Unión Europea destinado a medir los activos intangibles con el objeto de comprender y mejorar la gestión de la innovación.

En este proyecto participan grupos de investigación de 6 países: España, Francia, Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca.

Este modelo (**Fig. 23**) hace referencia al CI en relación a cómo los intangibles y otros recursos interactúan y contribuyen a la generación de valor en la empresa¹⁰⁰, además de hacer especial hincapié en la distinción entre recursos y actividades intangibles de la empresa.



Fig. 23: Modelo Integral para el análisis de los Intangibles.

Fuente: Meritum (2002).

Los primeros, con un carácter estático, representan el stock o valor actual de un determinado intangible en un momento dado del tiempo.

Las actividades, concepto dinámico, implican la asignación de recursos para el desarrollo interno o la adquisición al exterior de nuevos intangibles, para mantener y mejorar los que ya existen y para medirlos y controlar su evolución¹⁰¹.

De acuerdo a las directrices de este modelo, los recursos y actividades intangibles pueden clasificarse en¹⁰²:

¹⁰⁰ Chaminade, C. y Johanson, U. (2006). Impacto de la cultura nacional en empresas intensivas en conocimientos. Revista ICE. No. 830. pp. 133 – 145.

¹⁰¹ Sánchez, P. op. cit. pp. 14 – 24.

¹⁰² Meritum. (2002). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report). Vodafone Foundation. Madrid.

Capital Humano: Incluye los saberes, capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización.

Capital Estructural: Es el conocimiento de la organización y comprende, entre otros, las rutinas, procedimientos, sistemas, cultura y bases de datos. Algunos de ellos pueden ser protegidos legalmente y convertirse en derechos de propiedad intelectual o industrial, como los derechos de autor y las patentes.

Capital Relacional: Es el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con clientes, proveedores de bienes, servicios o capital o con sus socios de I+D. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros (inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.), como las percepciones que estos tienen de la compañía.

Para el desarrollo subsecuente de este trabajo, se tendrá como base la clasificación: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional desarrollada por los modelos Intellect y Meritum.

Ya que como hemos analizado en este capítulo el CI es un tema fundamental para el desarrollo de las organizaciones, para el cual, existe un buen número de modelos y clasificaciones, que intentan establecer una pauta para que las organizaciones cambien sus paradigmas, sin ser desde luego ninguno de ellos de aplicación general para las organizaciones, debido principalmente a las diferencias estructurales de cada modelo.

Como indica Bontis¹⁰³, "el CI ha sido analizado por muchos, definido por algunos, comprendido por un selecto número y medido formalmente por prácticamente nadie."

Hasta el momento los estados contables siguen siendo uno de los elementos base para el desarrollo de estrategias que fijan el rumbo de las organizaciones.

¹⁰³ Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measure and models. Management Decision, Vol. 36, No. 2, pp. 63.

Y aunque existen en nuestro país menciones sobre el CI y los activos intangibles en normas contables como el NIF C – 8 (Norma de Información Financiera C – 8 Activos Intangibles), cuyo objetivo es “establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los activos intangibles”¹⁰⁴, sus lineamientos sobre estos temas son muy ambiguos y no tienen una base concreta sobre su reconocimiento y divulgación.

Habríamos que reconocer que no se le ha dado a este tema la importancia que requiere, ya que uno de los principales problemas presentes en las organizaciones mexicanas es, que el conocimiento no está focalizado y es difícil saber a ciencia cierta cuál es la cantidad total con la cual se dispone, por donde fluye y quien lo tiene.

Muchas organizaciones manifiestan la intención de querer hacer algo al respecto pero, en el fondo están atrapadas en la volatilidad del mercado y no se arriesgan mucho¹⁰⁵, lo que ha dado como consecuencia que el CI sea poco explotado.

Pareciera que la mayoría tienen como casi único objetivo el sobrevivir.

¹⁰⁴ CINIF. (2009). Normas de Información Financiera (NIF). Editado por el Instituto Mexicano de Contadores. Cuarta Edición. México.

¹⁰⁵ Benito, J. L. (2009). Capital Intelectual y Competitividad. Revista Bit. No. 173. pp. 33 – 36.

CAPITULO

3

COMPETITIVIDAD

"La prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado".

Peter Drucker.

CAPITULO 3

COMPETITIVIDAD

Competitividad ha sido un término generalmente usado para describir las fortalezas económicas de los países o la posición en el mercado de ciertas empresas con respecto a la de sus competidores¹⁰⁶.

Además, es uno de los términos que ha emergido fuertemente en los últimos años, como resultado del proceso económico mundial que estamos viviendo llamado “Globalización”, el cual se ha visto enriquecido y complementado por la continua evolución de las tecnologías de información y comunicación.

Este proceso ha cambiado la conformación de la estructura competitiva de los mercados y por consiguiente de las organizaciones a un ritmo tan acelerado, que las fuentes de ventajas competitivas tradicionales no son ya suficientes.

En México, la mayor parte de las empresas no cuentan con los recursos necesarios que les permita hacer frente a los vertiginosos cambios que ocurren, lo que ha ocasionado que muchas de ellas sucumban, afectando no sólo la vida de los trabajadores, sino también las comunidades donde se desarrollan y la economía.

Por lo que es necesario encontrar y definir nuevos procesos y técnicas que permitan a las organizaciones aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como maximizar la utilización de sus recursos, habilidades y conocimientos para situarse por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Aguilar Fernández, M. (2007). La competitividad y los indicadores en México. Revista Upiicsa XV, VI, 43. pp. 23 - 27

¹⁰⁷ Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. ISSN: 1856-1810. Pág. 36 a 49.

En este capítulo, analizaremos los antecedentes y definiciones que se han realizado, con la finalidad de conocer los fundamentos y conformación del término, que posteriormente nos permita analizar la situación actual en términos de competitividad y desarrollo de nuestro país.

También analizaremos de qué forma cada uno de los elementos que conforman el CI puede influir y favorecer en el desarrollo competitivo para establecer las pautas que permitan a las organizaciones aprovechar sus activos intangibles para mejorar su posicionamiento competitivo y asegurar su supervivencia.

Ya que el reto hoy en día para las organizaciones, no sólo es medir e identificar sus activos intangibles, sino el desarrollo de estrategias, que les permita desarrollar y mantener estos activos hacia una continua creación de valor.

3.1 ANTECEDENTES

Aunque pareciera un término novedoso, la Competitividad es el resultado de una larga cadena de aportaciones de pensadores que han colaborado a lo largo de la historia como: Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Max Weber, Joseph Shumpeter, Alfred Sloan, Peter Drucker, Robert Solow, Nicholas Negroponte, Michael Porter, entre otros¹⁰⁸, cuya esencia se encontraba centrada sobre todo en aspectos económicos.

La base conceptual de la competitividad fue establecida en el siglo XVII, por las teorías económicas clásicas y de comercio internacional.

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, trabajo y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Sin embargo, al paso del tiempo, con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como la tecnología, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surgió toda una re-conceptualización del término, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionaron hacia las ventajas competitivas¹⁰⁹.

A partir de 1992, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha intentado sistematizar los diferentes enfoques de competitividad y condensarlos en un enfoque integral bajo el concepto de “Competitividad estructural”¹¹⁰, el cual incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

¹⁰⁸ Idem. pp. 36 - 49

¹⁰⁹ Rojas, P. (1999). ¿Qué es la Competitividad? Serie Cuadernos Técnicos IIAC. Núm. 9. ISBN 92-9039-431 5 pp. 11

¹¹⁰ Gracia Hernández, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. Temas de ciencia y tecnología. Vol. 12. No. 36. pp. 12 – 24.

Existe un término aún más reciente que va más allá que el definido por la OCDE, denominado “Competitividad Sistémica”, el cual se caracteriza, por reconocer que un desarrollo industrial exitoso no se logra meramente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables en el nivel macro, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas (nivel meso).

Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización (nivel meta).¹¹¹

Sin embargo para el desarrollo subsecuente de este trabajo nos enfocaremos en el análisis microeconómico de la Competitividad a fin de conocer cómo se está desarrollando y que elementos podemos incorporar para un mejor desenvolvimiento empresarial.

¹¹¹ Esser, K. et. al. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a las políticas. Revista de la CEPAL, Santiago. No. 59. pp. 39 – 52.

3.2 DEFINICIÓN

Debido al proceso de Globalización se ha hecho imperativo el estudio de la Competitividad, pero sobre todo su conceptualización, y aunque en este momento no hay un concepto universal de la competitividad, es uno de los conceptos más poderosos del pensamiento económico moderno.

La definición de Competitividad ha sido abordada desde diferentes ámbitos¹¹²:

- Competitividad de la Empresa.
- Competitividad de un Sector Industrial.
- Competitividad Urbana.
- Competitividad del País.

Algunas de las principales definiciones para cada uno de los ámbitos mencionados son las siguientes:

- **Competitividad de la Empresa:** Capacidad de las empresas para vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin sacrificar utilidades¹¹³.
- **Competitividad del Sector Industrial:** Medida en la cual un sector económico ofrece, simultáneamente, potencial para crecimiento y retornos sobre las inversiones, atractivas para las empresas que lo componen¹¹⁴.
- **Competitividad Urbana:** Capacidad de las ciudades para lograr participar en el mercado internacional y nacional, atraer inversión, generar empleo, ofrecer una mejor calidad de vida a quienes la habitan e incluso una mayor cohesión social¹¹⁵.

¹¹² Gómez Díaz, M. del R., Rosales Estrada, E. M. y Gómez Díaz, A. E. (2009). El capital intelectual como factor de competitividad en la administración municipal. Caso región Toluca. Presentado en el Cuarto Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. pp. 6.

¹¹³ Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad Industrial en México*. Editores Plaza y Valdés. México. UAM-I. 1a. Edición. pp. 23.

¹¹⁴ Marcovitch, J. (1994). La cuestión de la competitividad en Brasil. *Revista Espacios*. Vol. 1.

¹¹⁵ Cabrero, E., Ziccardi, A. y Orihuela, I. (2003). Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER). México. pp. 7.

- **Competitividad del País:** Una nación es competitiva si, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales e internacionales, abriendo nuevas oportunidades a sus ciudadanos¹¹⁶.

Englobando lo mencionado anteriormente y de acuerdo a las características de este trabajo, podemos establecer que la Competitividad es un atributo o cualidad de las organizaciones, que permite diferenciarlas de su competencia a través de la producción y comercialización de productos o servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y fortaleciendo sus capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, logrando mantener o aumentar su participación en el mercado.

¹¹⁶ President's Commission on Industrial Competitiveness (1985). Commission on Industrial Competitiveness Report. Washington D.C. pp.230. Citado por: Gómez Díaz, M. del R., Rosales Estrada, E. M. y Gómez Díaz, A. E. op. cit. pp. 7.

3.3 SITUACIÓN COMPETITIVA DE MÉXICO

Para abordar la situación competitiva que vive México, analizaremos dos aspectos que se encuentran estrechamente relacionados, en primera instancia estudiaremos la situación competitiva del ámbito empresarial, a fin de conocer su conformación, su situación actual y el entorno en el que compiten, para posteriormente analizar el desarrollo competitivo de nuestro país frente al de otros países, para tener una visión general sobre nuestro desarrollo y desenvolvimiento en el ámbito global.

En México a partir de 1994, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), la competitividad se ha convertido en un concepto de uso común en todos los sectores empresariales y niveles sociales. Dicho tratado fue el inicio de una acelerada apertura comercial de México con el resto del mundo; lo que ha dado como resultado que hasta 2006 se tengan diversos acuerdos comerciales y económicos con más de 30 países¹¹⁷.

Lo que ha dado como resultado, que hoy en día debido a estos procesos de apertura comercial, cada vez sea menor la distinción entre el mercado interno y el mercado internacional o globalizado, puesto que la falta de barreras ha hecho que la competencia sea cada vez más directa sin importar el mercado en que se compita.

De acuerdo con información del Instituto Mexicano para la competitividad (IMCO), el ámbito empresarial mexicano está constituido 99.8% por las MIPyMEs, que representan alrededor del 52% del PIB y contribuyen a generar más del 72% de los empleos en México. Siendo uno de los sectores más dinámicos y de mayor crecimiento. Parecieran datos muy alentadores, pero el desempeño que han mostrado las MIPyMEs a lo largo del tiempo es relativamente pobre, provocando que muchas de ellas sucumban durante su primer año de vida.

¹¹⁷ Guzmán Soria, E., Hernández Martínez, J. y Hernández Soto, D. (2007). Retos clave para lograr elevar la competitividad empresarial en México. Revista Panorama Administrativo. Año 1. No. 2. México. pp. 217 – 226.

Esta situación se debe principalmente a:

- Baja capacidad de modernización e innovación
- Falta de respaldo financiero
- Falta de asesoría empresarial
- Desconocimiento del mercado
- Problemas fiscales
- Administración deficiente
- Talento no calificado
- Calidad variable
- Alto costo unitario¹¹⁸.

A nivel estatal el IMCO realiza estudios anualmente para analizar el nivel de competitividad presentado por cada entidad federativa, a través del estudio de los siguientes factores:

- Sistema de derecho confiable y objetivo
- Manejo sustentable del medio ambiente
- Sociedad incluyente, preparada y sana
- Economía estable y dinámica
- Sistema político estable y funcional
- Mercados de factores eficientes
- Sectores precursores de clase mundial
- Gobiernos eficientes y eficaces
- Aprovechamiento de las relaciones internacionales
- Sectores económicos en vigorosa competencia¹¹⁹

De este estudio se desprende, lo siguiente (**Fig. 24**):

- Existen grandes diferencias de desempeño entre los estados. La distancia entre el primer y último lugar es de 140% sobre su calificación.

¹¹⁸ Fernández, D. (2010). 5 Problemas de las pymes para el éxito. CNN Expansión. Consultado el día 8 de agosto de 2010 en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>

¹¹⁹ Instituto Mexicano para la competitividad. (2008). Índice de competitividad estatal. Consultado el día 7 de agosto de 2010 en: <http://imco.org.mx/indices/>

- Las calificaciones de los tres mejores estados están 46% por encima de la media y los tres estados más rezagados se encuentran 29% por debajo.
- Los subíndices donde se observan las mayores diferencias en calificación entre la primera y la última posición son: Sociedad incluyente, preparada y sana, y Sectores precursores de clase mundial.
- Los subíndices donde se observan las menores diferencias en calificación son: Mercados de factores eficientes y Gobiernos eficientes y eficaces.

Esto se ha debido principalmente a que existen enormes diferencias en captación de inversión, infraestructura, concentración de la población, ingresos, etc., lo que ha tenido una repercusión importante en las MIPYMES, impidiendo o limitando su generación y desarrollo; sobre todo en aquellos estados que están al final de la clasificación.

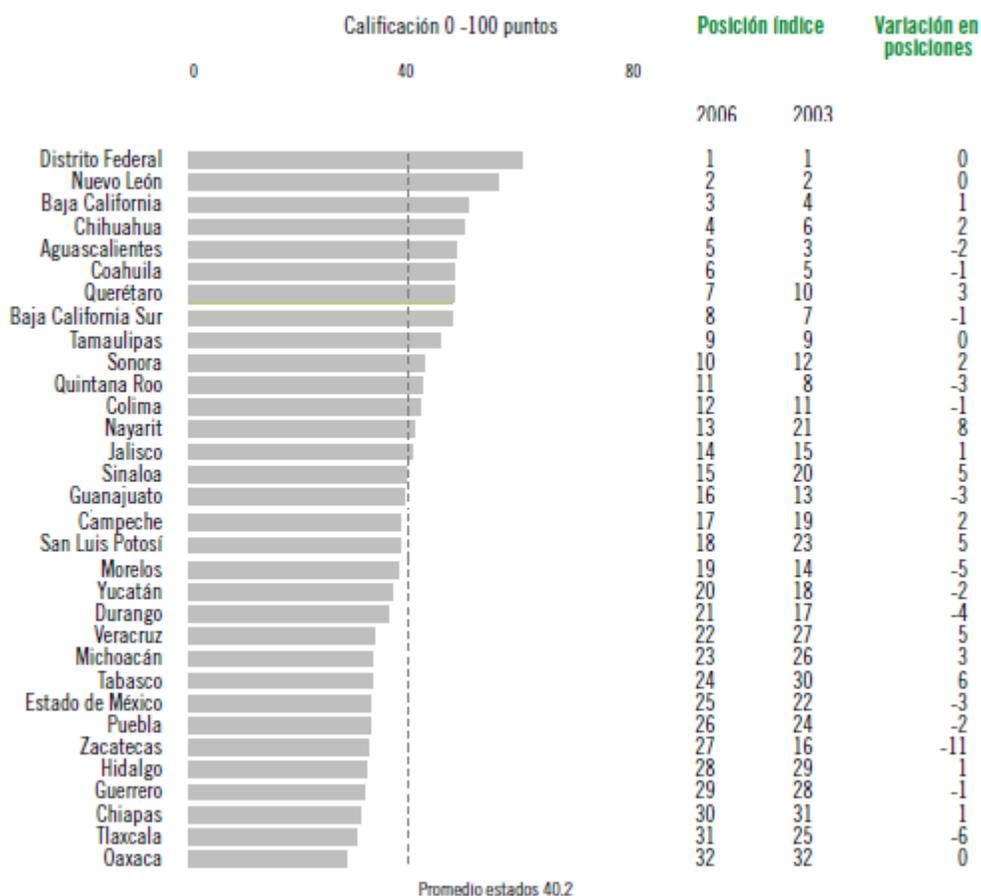


Fig. 24: Índice de Competitividad Estatal 2008.

Fuente: IMCO.

A nivel global, existen indicadores con gran reconocimiento que se encargan de evaluar y analizar la posición competitiva de los países como lo son los elaborados en el “Global Competitiveness Report” por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), y el desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial (IMD, por sus siglas en inglés) a través del “World Competitiveness Yearbook”.

El Instituto Internacional para el Desarrollo Empresarial, estudia las relaciones entre el ambiente nacional de un país y sus procesos de creación de bienestar social. Se enfoca a la interacción de cuatro factores de competitividad:

- Desempeño económico.
- Eficiencia gubernamental.
- Eficiencia empresarial.
- Infraestructura¹²⁰.

En su clasificación del 2009, de las 57 economías que lo integran, México ocupa el lugar 46.

De acuerdo con el “Global Competitiveness Report 2009 – 2010”¹²¹, México ocupa el lugar 60 de 133 en el ranking de competitividad, el más bajo en los últimos 14 años (**Fig. 25**), ubicándose en la sexta posición entre los países de Latinoamérica, después de Chile, que se encuentra en el sitio 30; Puerto Rico, en el 42; Costa Rica, en el 55; Brasil, en el 56, y Panamá, en el 59.

¹²⁰ International Institute for Management Development. (2009). “World Competitiveness Yearbook”. Switzerland.

¹²¹ World Economic Forum. (2009). The Global Competitiveness Report. Geneva, Switzerland. pp. 12 – 21.

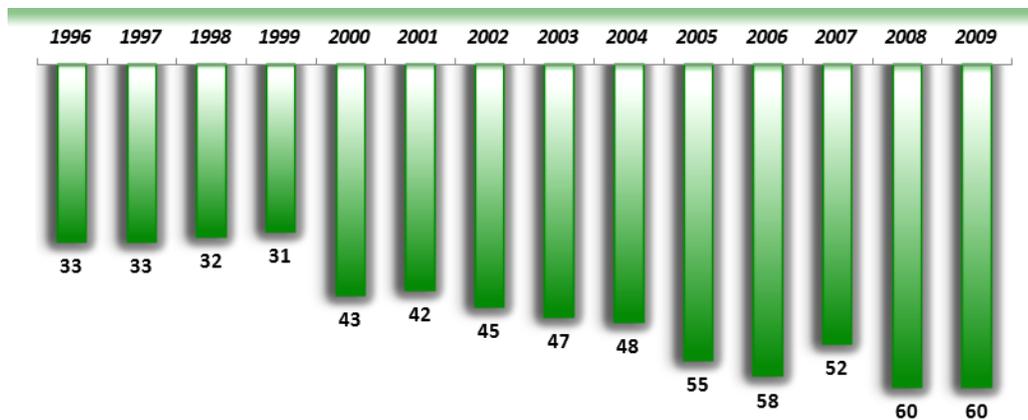


Fig. 25: Posición Competitiva de México 1996 - 2009.

Fuente: Elaboración Propia a partir de información del World Economic Forum (2009).

El Foro Económico Mundial divide en tres niveles a los 133 países que lo conforman:

El primero, es el nivel más básico de competitividad, en la cual los países dependen de su dotación de recursos naturales y mano de obra no calificada y está integrada por los siguientes elementos:

- 1) **Calidad de las instituciones:** está determinada por el marco jurídico y administrativo dentro del cual los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza en la economía.

- 2) **Infraestructura:** es un factor importante para determinar la ubicación de la actividad económica y los tipos de actividades o sectores que pueden desarrollarse en una economía en particular. Una infraestructura bien desarrollada reduce el efecto de la distancia entre las regiones, con el resultado de integrar realmente el mercado nacional y conectarlo a bajo costo a los mercados de otros países y regiones.

3) **Estabilidad macroeconómica:** Si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que la desorganización macroeconómica perjudica la economía. En suma, la economía no puede crecer de manera sostenible a menos que el entorno macroeconómico sea estable.

4) **La salud y educación básica de la fuerza de trabajo:** Una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad de un país y la productividad. Además de la salud, este pilar toma en cuenta la cantidad y la calidad de la educación básica que recibe la población, la cual aumenta la eficiencia de cada trabajador individual.

En el segundo, la eficiencia se vislumbra como el medio para alcanzar la frontera de las posibilidades de producción y aumentar el bienestar de la sociedad, por lo que se empiezan a desarrollar los factores competitivos que incrementa dicha eficiencia:

1) **Educación superior y entrenamiento:** La calidad en la educación superior y la formación, es crucial para las economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de simples procesos de producción y productos. En particular, la economía globalizada de hoy en día, requiere de trabajadores bien formados que sean capaces de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante.

2) **Eficiencia de los mercados de bienes y servicios:** Los países con mercados de bienes y servicios eficientes están en buena posición para producir la mezcla correcta de productos y servicios, dadas las condiciones de oferta y demanda, así como para garantizar que estos productos puedan ser comercializados con mayor eficacia en la economía.

3) **Eficiencia del mercado laboral:** Es fundamental, para garantizar que los trabajadores sean asignados a su uso más eficiente en la economía y sean proveídos con incentivos para dar su mejor esfuerzo en sus empleos.

4) **Sofisticación del mercado financiero:** Un sector financiero eficiente asigna los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación, así como los que entran en la economía desde el extranjero a sus usos más productivos. Por lo que es necesario que el sector bancario sea confiable y transparente, así como una reglamentación adecuada para proteger a los inversores y otros actores de la economía en general.

5) **Disponibilidad tecnológica:** Se refiere a la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias.

6) **Tamaño del mercado:** El tamaño del mercado afecta a la productividad, porque los grandes mercados permiten a las empresas explotar las economías de escala. Tradicionalmente, los mercados a disposición de las empresas se han visto limitados por las fronteras nacionales, haciendo que los mercados internacionales se conviertan en un sustituto para el mercado interno, especialmente para los países pequeños.

Finalmente en el tercer nivel se desenvuelven los países más avanzados, a través de la innovación que les permite producir bienes y servicios únicos y de mayor valor agregado que los existentes. En esta etapa, las claves de la competitividad son las capacidades para:

1) **Sofisticación en los Negocios:** Se refiere a la calidad de todas las redes de negocios en un país, así como la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas.

2) **Innovación:** Aunque los países menos avanzados todavía mejoran su productividad mediante la adopción de las tecnologías para aquellos que han llegado a la etapa impulsada por la innovación, esto ya no es suficiente por lo que deben diseñar y desarrollar productos de vanguardia y procesos para mantener una ventaja competitiva.

México, está ubicado en el segundo nivel y en transición hacia el tercero (**Fig. 26**), sin embargo, queda muy claro que existen varios puntos débiles que nos impiden un mayor desarrollo: infraestructura, su educación superior, su sistema financiero, su disponibilidad tecnológica y su baja capacidad para la innovación.

Además presenta un importante rezago en sus instituciones, eficiencia en los mercados de bienes y servicios, y en la eficiencia del mercado laboral que abarca elementos como:

- Regulación Gubernamental.
- Desvío de Fondos públicos.
- Grado de dominio del mercado.
- La calidad del gobierno y del sistema de justicia.
- La ética empresarial.
- Rigidez del empleo.
- Prácticas de contratación y despido
- El respeto a la propiedad intelectual
- Etc.

Por otro lado, sus principales ventajas competitivas tienen que ver con el tamaño del mercado y la estabilidad macroeconómica.

Stage 1	Transition from 1 to 2	Stage 2	Transition from 2 to 3	Stage 3
Bangladesh	Algeria	Albania	Bahrain	Australia
Benin	Azerbaijan	Argentina	Barbados	Austria
Bolivia	Botswana	Armenia	Chile	Belgium
Burkina Faso	Brunei Darussalam	Bosnia and Herzegovina	Croatia	Canada
Burundi	Egypt	Brazil	Hungary	Cyprus
Cambodia	Georgia	Bulgaria	Latvia	Czech Republic
Cameroon	Guatemala	China	Lithuania	Denmark
Chad	Indonesia	Colombia	Mexico	Estonia
Côte d'Ivoire	Jamaica	Costa Rica	Oman	Finland
Ethiopia	Kazakhstan	Dominican Republic	Poland	France
Gambia, The	Kuwait	Ecuador	Romania	Germany
Ghana	Libya	El Salvador	Russian Federation	Greece
Guyana	Morocco	Jordan	Turkey	Hong Kong SAR
Honduras	Paraguay	Macedonia, FYR	Uruguay	Iceland
India	Qatar	Malaysia		Ireland
Kenya	Saudi Arabia	Mauritius		Israel
Kyrgyz Republic	Syria	Montenegro		Italy
Lesotho	Venezuela	Namibia		Japan
Madagascar		Panama		Korea, Rep.
Malawi		Peru		Luxembourg
Mali		Serbia		Malta
Mauritania		South Africa		Netherlands
Mongolia		Suriname		New Zealand
Mozambique		Thailand		Norway
Nepal		Tunisia		Portugal
Nicaragua		Ukraine		Puerto Rico
Nigeria				Singapore
Pakistan				Slovak Republic
Philippines				Slovenia
Senegal				Spain
Sri Lanka				Sweden
Tajikistan				Switzerland
Tanzania				Taiwan, China
Timor-Leste				Trinidad and Tobago
Uganda				United Arab Emirates
Vietnam				United Kingdom
Zambia				United States
Zimbabwe				

Fig. 26: Lista de países / economías en cada etapa del desarrollo.

Fuente: World Economic Forum (2009).

De acuerdo con una encuesta efectuada por el WEF, los factores más problemáticos para hacer negocios en México son (**Fig. 27**):

- Ineficiencia en la Burocracia Gubernamental
- Corrupción
- Crimen y robo
- Acceso a Financiamiento
- Regulaciones Laborales
- Inadecuada provisión de Infraestructura
- Regulación sobre impuestos
- Tasa de impuestos
- Inadecuada Educación de la fuerza de trabajo
- Inflación
- Entre otros.

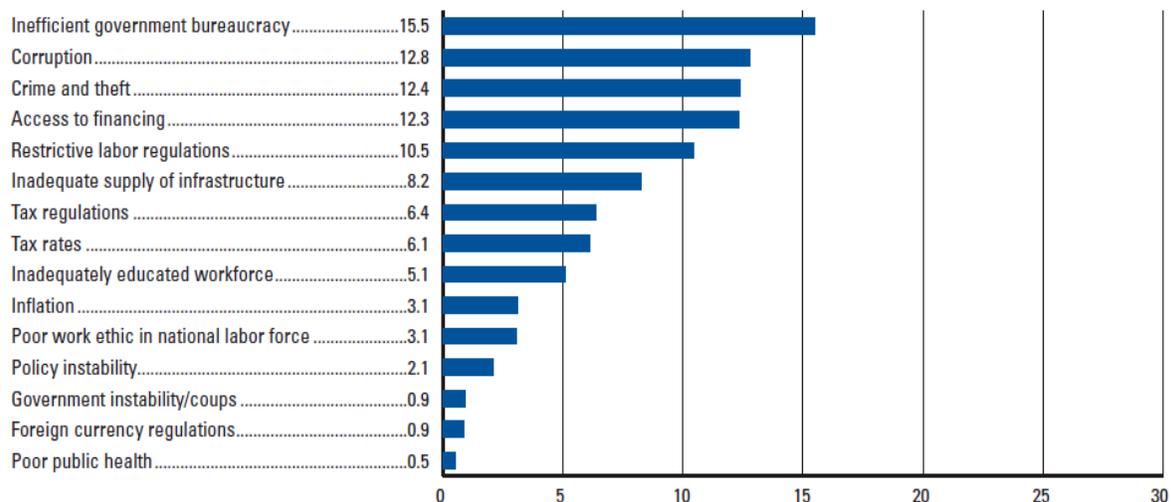


Fig. 27: The most problematic factors for doing business (Percent of responses).

Fuente: World Economic Forum (2009).

Como podemos darnos cuenta al analizar lo visto anteriormente, nuestra competitividad ha estado en decremento, lo que nos indica en primera instancia que las medidas que hasta el momento se han adoptado por diversos sectores han sido insuficientes para revertir esta situación y no se han realizado con la suficiente profundidad e intensidad.

Por lo que el Gobierno, las organizaciones, las instituciones educativas y la sociedad deben de trabajar de forma conjunta, a fin de potencializar su capacidad de competir en los mercados nacionales e internacionales, y así propiciar el desarrollo competitivo y el crecimiento económico. Lo que permitirá disminuir los rezagos que actualmente presenta México en factores tan fundamentales, buscando fortalecer la transición a un nivel más elevado de competitividad. Ya que si no se logra realmente un cambio estructural de fondo, México seguirá perdiendo lugares en cuanto a nivel de competitividad se refiere y lo más preocupante el bienestar de la sociedad irá en detrimento.

Desde el punto de vista empresarial, y con un enfoque macroeconómico, podríamos afirmar que la riqueza no se crea a nivel macro sino a nivel micro,

dando por entendido que no existen países o regiones competitivas sino empresas competitivas¹²².

Y para que una organización sea competitiva, depende de tres factores:

Primero: Elementos de la competitividad del país, como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial.

Segundo: Se refiere a la infraestructura regional, en donde se encuentran carreteras, aeropuertos, sistemas de comunicación, infraestructura educativa y servicios, por mencionar algunos de los más importantes.

Tercero: Tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa: la capacidad de su gente, su nivel de desarrollo tecnológico, la calidad de sus productos, los servicios que presta, su capacidad de vinculación con otras empresas o la información de que se dispone al interior¹²³.

En el siguiente apartado analizaremos al CI como una herramienta que va a permitir a las organizaciones desarrollarse para alcanzar sus objetivos, a través de una mejor utilización de todos y cada uno de sus elementos.

¹²² López García, A. M., Méndez Alonso, J. J. y Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la Competitividad regional: Innovación e intangibles. Revista ICE. No. 848. pp. 125 – 140.

¹²³ Macías Herrera. S. (1999). Sistema de información empresarial mexicano. Presentado en el Simposio latinoamericano y del caribe: las tecnologías de información en la sociedad. Aguascalientes. México.

3.4 EL CAPITAL INTELECTUAL COMO HERRAMIENTA DEL DESARROLLO COMPETITIVO

Al paso del tiempo han surgido muchas técnicas y herramientas que buscan ayudar a las organizaciones en su desarrollo y posicionamiento competitivo, debido principalmente a que el mercado en el que se desenvuelven está en constante cambio, por lo que es de esperar que posteriormente sigan surgiendo nuevas técnicas o herramientas que les permitirá adaptarse de buena forma a los cambios y a los requerimientos que exija la sociedad.

Actualmente existen varias técnicas que buscan mejorar el posicionamiento competitivo de las organizaciones entre las que podemos destacar:

- Análisis de mejores prácticas (Benchmarking)
- Reingeniería de procesos
- Compresión Organizacional (Downsizing)
- Sistema Justo a Tiempo (Just in Time)
- Administración Total de la calidad

Una de estas nuevas filosofías es el desarrollo del Capital Intelectual (CI), la cual de acuerdo con la nueva visión económica se reconoce, como una herramienta de creación de valor para las empresas que buscan una mayor competitividad en el mercado¹²⁴, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales e inclusive, de la existencia de capital físico.

Como hemos visto en el capítulo anterior, el CI es un conjunto de recursos y capacidades intangibles que posee la organización, y que son usados en pro de generar beneficios económicos y ventajas competitivas dentro del mercado en que

¹²⁴ Hidalgo Gallardo, R. L. y García Meca, E. (2009). Divulgación de información sobre el capital intelectual de las empresas nacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Revista Contaduría y Administración. No. 229. pp. 105 – 131.

se desenvuelve. El CI es un tema nuevo en las empresas del mundo y es aún más nuevo en países como México, que no han logrado su pleno desarrollo.

A pesar de que el CI existe en una organización y es una característica innata, generada en el transcurso del tiempo mediante experiencias, estrategias, toma de decisiones, gestiones y culturas, etc., son mínimas las organizaciones que traducen todos estos conocimientos en creación de valor para el desarrollo de ventajas competitivas.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende, que el análisis a través del bagaje histórico, de los principales modelos desarrollados y sus clasificaciones, nos den un marco de referencia a partir del cual podemos partir para la identificación, clasificación, medición y gestión del CI, que nos permitan entender como transferirlo a la organización para la generación de valor y a largo plazo buscar un mejor posicionamiento competitivo.

Todas las organizaciones cuentan con dos tipos de recursos o activos que son necesarios para su funcionamiento: los tangibles y los intangibles (**Fig. 28**).



Fig. 28: Activos con los que cuenta la organización.

Fuente: Elaboración Propia.

Los activos tangibles de una organización están conformados por:

Activos Físicos: tales como maquinarias, equipos, edificios, muebles, vehículos, materias primas, productos en proceso, herramientas, etc.

Activos Financieros: tal como efectivo, seguros, cuentas, activos que representen valor financiero, aquellos medios que tienen la posibilidad de adquirir activos físicos.

A su vez los activos intangibles como el CI de acuerdo a los modelos Intellect y Meritum están conformados por tres partes muy importantes (**Fig. 29**):

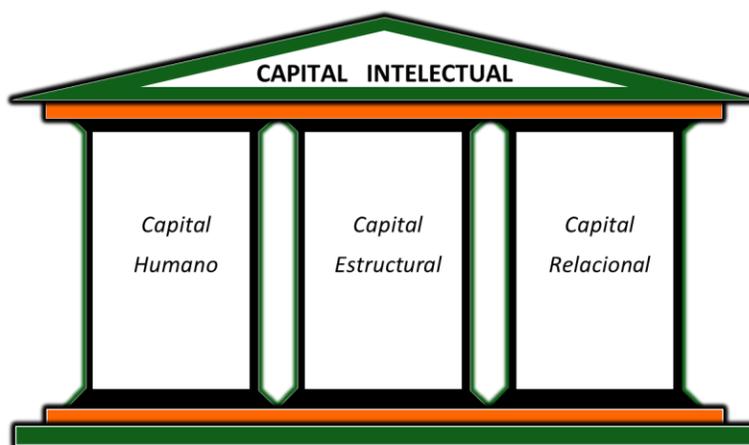


Fig. 29: Elementos que conforman el Capital Intelectual.

Fuente: Elaboración Propia.

Los recursos o activos Intangibles, son los que realmente generan desarrollo y mejor posicionamiento competitivo a través de una adecuada gestión, dando lugar a lo que se conoce como “desmaterialización de la producción”.

Un ejemplo claro de esta situación es la empresa Microsoft que para 1996, de acuerdo a la revista Fortune 500, presentaba 9, 000 millones de dólares en ventas y 10, 000 millones de dólares en activos frente a 168, 000 millones de dólares en venta y 222, 000 millones de dólares en activo que presentaba GM.

Como puede verse, existía una diferencia abismal de cifras por ambos conceptos (ventas y activos) entre una y otra empresa. Sin embargo, existía un rubro en el que la empresa Microsoft era notablemente superior a la General Motors: el de valor de mercado.

Para 1997 el valor de mercado de Microsoft era de 119, 000 millones de dólares esto es, casi 11 veces más que el monto de sus activos netos, lo que la convirtió en la tercera compañía más valiosa de los Estados Unidos, mientras que GM tenía un valor de mercado por solo 50, 000 millones de dólares¹²⁵.

Es por esto que es de suma importancia que las organizaciones comiencen a gestionar cada uno de los elementos que conforman el CI, ya que el desafío actual y para los años por venir será desarrollar capacidades para absorber, adaptar y generar conocimiento que pueda ser transformado en riqueza. Por lo que en los siguientes apartados se definirá cada uno los elementos que conforman el CI, así como las partes que integran a cada uno de estos elementos, lo que nos va a permitir identificar las variables a través de las cuales podemos empezar a gestionar y desarrollar el CI.

¹²⁵ Román, N. (2005). Capital Intelectual. Generador de Éxito en las Empresas. Revista Visión Gerencial. Año 3. Nº 2. Vol. 3. ISSN: 1317-8822. pp. 67 - 70

3.4.1 EL CAPITAL HUMANO

Desde filósofos como Aristóteles hasta economistas clásicos como Adam Smith o Alfred Marshall, se ha destacado la importancia de las personas en cualquier empresa humana. Sin embargo, ha sido hasta estos últimos años cuando se ha hecho manifiesta la gran relevancia de las personas¹²⁶.

El Capital Humano es un término que fue acuñado por primera vez por el Nobel de economía Theodore W. Shultz en 1961, el cual integra los conocimientos, experiencias, habilidades, saberes, etc., que poseen cada uno de los miembros que integran la organización, con la finalidad de buscar un mayor desarrollo competitivo, y su capacidad para regenerarlos; es decir, su capacidad de aprender.

Este Capital puede obtenerse y acumularse mediante dos vías:

- 1) La educación y formación; que dotan a los RRHH de nuevos conocimientos y habilidades.
- 2) El aprendizaje recibido a través de la experiencia.

Sin embargo no cualquier conocimiento, habilidad, etc. es Capital Humano. Es necesario que sean de utilidad para el desarrollo competitivo de la organización (Fig. 30).

¹²⁶ Seguí, E. op. cit. pp. 104.

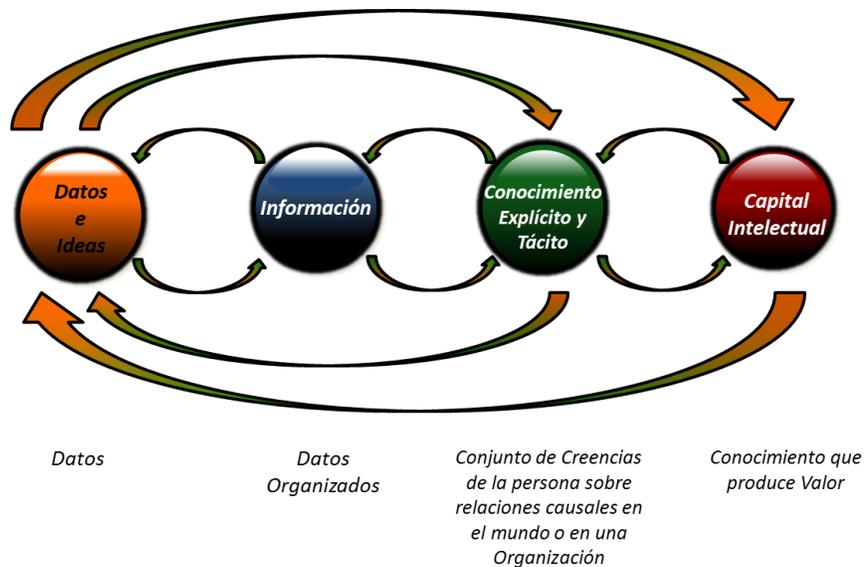


Fig. 30: Conocimiento transformado en valor para la organización.

Fuente: Viedma Martí, J. M. (2007).

Además, es necesario como parte medular que las personas encargadas de dirigir las organizaciones cambien su percepción a acerca del Capital Humano y le den la importancia que requiere. De lo contrario no se lograra un avance significativo en el desarrollo del Capital Intelectual y mucho menos en términos de competitividad.

De acuerdo con Davenport en la percepción del valor del Capital Humano se pueden distinguir tres estadios principales:

- 1) El Capital Humano como costo.** La percepción del valor del capital humano se centra en el costo que implica y en su control.
- 2) El Capital Humano como activo.** Las personas son vistas como recursos de los que se espera obtener beneficios futuros y que están bajo el control de la empresa.
- 3) El Capital Humano como inversor.** Concebir al Capital Humano como inversor subraya una realidad fundamental: la inversión y el beneficio constituyen un flujo

en ambos sentidos. El lazo que liga a empleados y organizaciones deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro¹²⁷.

La mejor inversión, no está en la infraestructura, ni en la tecnología; es la gente la que toma las decisiones, la que propone soluciones, la que genera innovaciones. Es el ser humano el que tiene la capacidad de transformar la realidad. Sin embargo, no hay que dejar pasar desapercibido que la simple acumulación de RRHH, no garantizará alcanzar los objetivos establecidos y mucho menos ser competitivos. Ya que si bien es cierto que el Capital Humano es el elemento más importante de una organización, el problema no es de cantidad, sino de calidad.

Hay dos condiciones para que el capital humano sea altamente productivo: La primera de ellas es, que las personas sean capaces, estén entrenadas y capacitadas, estén comprometidas con los fines institucionales y además tengan un cúmulo de experiencia valiosa. La segunda condición es que generen activos intelectuales, es decir, que generen bienes y valores, que pueden ser traducidos en mayores beneficios, tales como proyectos, patentes, mejora de procesos, y productos o servicios de calidad, etc. Es decir, no basta que las personas sean capaces y tengan experiencia, sino que deben emplear todos estos recursos en pro de un mayor desarrollo organizacional.

Éste es el verdadero capital humano, aquel que hace crecer competitivamente a las organizaciones e incrementar su capital intelectual¹²⁸.

¹²⁷ Davenport, T.O. (2000). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ed. Gestión 2000. pp. 21 – 29.

¹²⁸ Mota Enciso, F. (2003). El capital intelectual en la Educación. Revista Academia. No. 30. Universidad Autónoma de Guadalajara. Documento obtenido de internet en: <http://www.uag.mx/63/a30-01.htm>

3.4.2 EL CAPITAL ESTRUCTURAL

El Capital Estructural surge de la experiencia institucional y se conforma de todos aquellos conocimientos que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar; algunos de los cuales pueden protegerse legalmente y de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la organización¹²⁹.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa y es un elemento indispensable para el flujo de información y conocimientos. Sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual, ya que el capital humano no podría codificarse para lograr la eficiencia e innovación¹³⁰.

El Capital Humano es el que construye el Capital Estructural, pero cuanto mejor sea el Capital Estructural, mejor será el Capital Humano de la organización. El Capital Estructural está compuesto por tres tipos de capital: organizacional, innovación y proceso¹³¹ (**Fig. 31**).

El organizacional es la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento, distribución y clientes.

El de innovación es la capacidad de renovación organización y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.

¹²⁹ Días Muñante, J. R. (2003). Modelo de Gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública de Perú. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

¹³⁰ Bontis, N. op. cit. pp. 63.

¹³¹ Edvinsson, L y Malone, M. op. cit. pp. 55 – 56.

El de procesos son todas aquellas técnicas, procesos de trabajo y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia en la producción o la prestación de servicios. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.



Fig. 31: Componentes del Capital Estructural

Fuente: Elaboración Propia.

3.4.3 EL CAPITAL RELACIONAL

El Capital Relacional está formado por los recursos intangibles externos, capaces de generar valor. Se refiere a todas aquellas relaciones que sostiene la organización con su entorno, así como las percepciones que tiene el entorno sobre ella.

Dentro de este proceso, el factor clave es el Capital Humano, dado que la organización aprende de cada una de las relaciones que sostiene con su ambiente, básicamente como consecuencia de la información recabada por los individuos, al interactuar con elementos del entorno. Ahora bien, la información que nos proporcionan estas relaciones es una cosa y el conocimiento que la organización sepa sacar de ellas, una muy diferente.

El Capital Relacional se integra por¹³² (Fig. 32):

- **El Capital de Negocio** se refiere al valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico (clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores).
- **El Capital Social** corresponde al valor que tiene para la organización las relaciones con los restantes agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que quiere establecer con la sociedad.

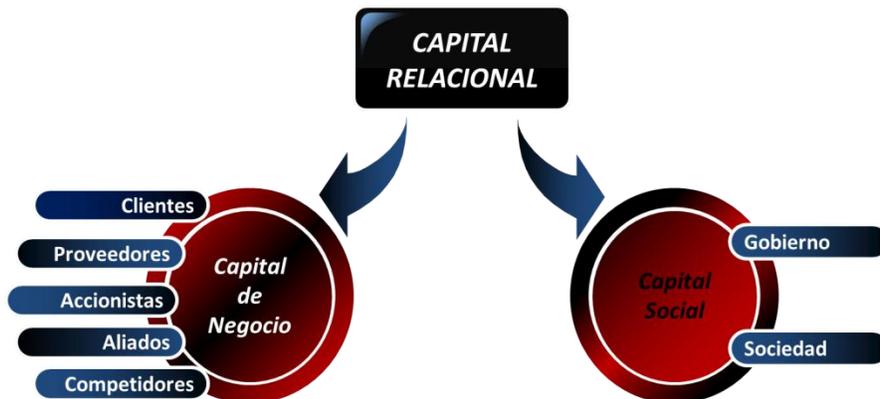


Fig. 32: Componentes del Capital Relacional.

Fuente: Elaboración Propia.

¹³² Miles, J. y Quintillán, I. op. cit. 18 – 19.

Para comenzar a gestionar los recursos intangibles que tiene la organización, es imprescindible tomar conciencia de su presencia y grado de desarrollo. Independientemente de los modelos analizados previamente, la gestión del capital intelectual contempla 3 fases interrelacionadas (**Fig. 33**):

Fase 1: Identificación de los intangibles. A partir del planteamiento estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos, etc.) se deben identificar los intangibles críticos para su cumplimiento. El objetivo es identificar una red de intangibles que identifique cuales son los recursos con que cuenta la empresa (así como las actividades afectadas), al tiempo que se reconozca qué recursos necesitan ser desarrollados. Evidentemente, la aplicación práctica es compleja, puesto que todos los recursos no tienen la misma importancia relativa y cada intangible puede afectar de diferente forma a diversos recursos y actividades. En definitiva, la gestión de los intangibles sólo creará valor si está claramente alineada con la estrategia de la empresa.

Fase 2: Medición de los intangibles. Una vez establecida la red de intangibles críticos para la empresa (y las relaciones entre ellos), esta segunda fase de la gestión del capital intelectual se centra en el establecimiento de indicadores que permitan la medición de cada intangible. Lógicamente, los indicadores elegidos deben ser tanto generales como sectoriales (para adaptarse a cada negocio), y pueden tener (o no) carácter financiero. Para poder realizar comparaciones en el tiempo, el cuadro de indicadores deberá tener una cierta estabilidad, aunque conforme vaya avanzando el aprendizaje es seguro que éste irá evolucionando.

En todo caso, para ser eficaces, los indicadores seleccionados deben reunir 5 características fundamentales¹³³:

- **Utilidad:** debe facilitar la toma de decisiones.

¹³³ Meritum. op. cit. pp. 17

- **Relevancia:** debe aportar información que permita modificar las expectativas de los decisores. Para ello un indicador tiene que ser significativo, comprensible y oportuno.
- **Comparabilidad:** debe haberse establecido mediante criterios homogéneos de forma que los usuarios puedan realizar comparaciones en el tiempo y entre empresas distintas.
- **Fiabilidad:** la información que ofrece debe ser de confianza, es decir, objetiva, veraz y verificable.
- **Factibilidad:** la información que ofrece debe poder ser obtenida a partir de los sistemas de información de la empresa.

Fase 3: Seguimiento y acción de los intangibles. Esta fase sirve para evaluar el capital intelectual de la empresa y para analizar de forma dinámica los impactos de las diferentes actividades que desarrolla la empresa sobre los recursos intangibles. En definitiva, supone la culminación del proceso de gestión del capital intelectual y para resultar eficiente debe integrar las actividades de seguimiento y acción dentro de las rutinas organizativas de la empresa¹³⁴.

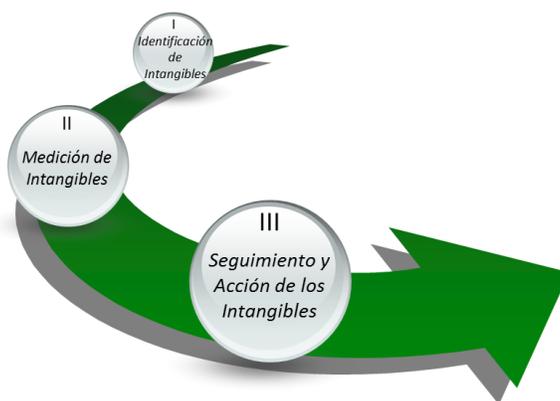


Fig. 33: Fases para la gestión del CI.

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos ejemplificar esta situación tomando como base la información analizada en el apartado anterior sobre la situación competitiva de nuestro país, la cual podría representarse de la siguiente forma (**Fig. 34**):

¹³⁴ Seguí, E. op. cit. pp. 99 – 100.

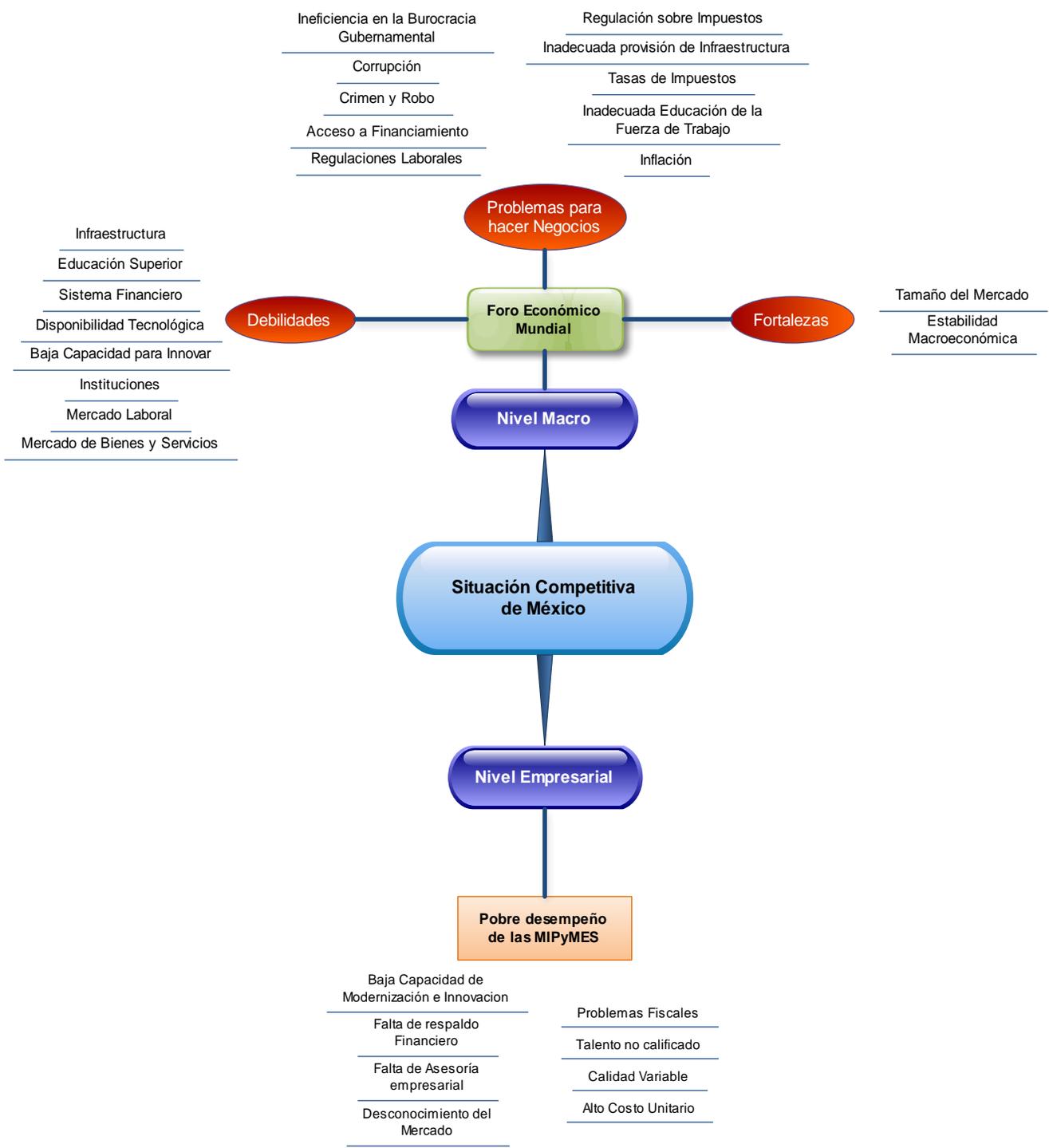


Fig. 34: Representación de la situación competitiva de México.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante mencionar que varias de las debilidades competitivas que presenta nuestro país a nivel global son resultado del pobre desempeño que están teniendo las MIPyMES. Es ahí, donde entra el Capital Intelectual, como una herramienta administrativa que permitirá fortalecer y desarrollar competitivamente a las empresas mexicanas

El Capital Intelectual puede trabajarse en aspectos cualitativos, ya que el objetivo es aprovechar y maximizar todos los activos intangibles con los que cuenta la organización, pero los resultados pueden verse reflejados no sólo de forma cualitativa sino también cuantitativa.

En primera instancia tendríamos que identificar y definir los factores intangibles de cada uno de las partes que conforman el CI (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), de acuerdo a la problemática que presentan las MIPyMES, para poder trabajar las causas a través del desarrollo de estos elementos, con la finalidad de contrarrestar la situación actual.

Algunos de los factores y variables del Capital Humano son¹³⁵:

ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO	VARIABLES
<p>Conocimientos Saber que le permite un buen desempeño en un empleo o tarea.</p>	<i>Educación Formal.</i>
	<i>Formación Especializada.</i>
	<i>Desarrollo Personal.</i>
<p>Experiencia Diversidad de experiencia, capacidad para generar una mayor creatividad y acometer nuevos procesos de diversificación.</p>	<i>Genérica.</i>
	<i>Externa.</i>
	<i>Interna.</i>

¹³⁵ Miles, J. y Quintillán, I. (2005). Auto-evaluación del Capital Intelectual en la pequeña y mediana empresa. Revista Electrónica FCE. Universidad Católica de Uruguay. ISSN: 1510 – 9453. pp. 14

<p>Capacidades Habilidades, destrezas y talentos que las personas desarrollan básicamente como fruto de la experiencia. Es el conocimiento relacionado con la forma de hacer.</p>	<i>Aprendizaje.</i>
	<i>Trabajo en Equipo.</i>
	<i>Comunicación.</i>
	<i>Liderazgo</i>
<p>Actitudes Modelos mentales de las personas (paradigmas, creencias, valores) que condicionan la percepción que tienen del mundo y de la empresa en particular.</p>	<i>Flexibilidad y Adaptabilidad.</i>
	<i>Creatividad</i>
<p>Sentimiento de pertenencia Se refiere a los lazos que mantienen unido a las personas con la empresa.</p>	<i>Identificación con la organización.</i>
	<i>Satisfacción con la empresa.</i>
<p>Comportamiento de las personas Determinados comportamientos pueden informar indirectamente de los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de las personas con la empresa. La elección de dichos indicadores contiene un juicio de valor sobre qué comportamientos están ligados a niveles de motivación altos o bajos</p>	Niveles de calidad del trabajo.
	Nivel de actividad:
	Nivel de implicación

Factores y variables del Capital Estructural¹³⁶:

ELEMENTOS DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	VARIABLES
<p>Cultura Se refiere al conjunto de valores, normas y formas de actuación compartidos y asumidos por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos.</p>	<i>Visión y Valores establecidos y compartidos.</i>
	<i>Ambiente de Confianza.</i>
	<i>Actitudes.</i>
<p>Estructura Modos y Procesos formales de la empresa</p>	<i>Organización formal.</i>
	<i>Sistema de recompensas salariales y extra salariales.</i>
	<i>Grado de autonomía para el desarrollo de las tareas.</i>
	<i>Relaciones Laborales.</i>
<p>Procesos de la Organización Destinados a satisfacer los clientes internos y externos, los proveedores y demás actores.</p>	<i>Estandarización – procedimientos – sistemas de gestión.</i>
	<i>Mecanismos para evaluación.</i>

¹³⁶ Miles, J. y Quintillán, I. op. cit. pp. 16 – 17.

<p>Innovación y mejora de procesos</p> <p>Esfuerzos para aumentar el conocimiento sobre la realidad, incorporarlos para diseñar y desarrollar nuevos servicios y procesos y ponerlos en el mercado.</p>	<p><i>Grado de incorporación de procesos nuevos o mejora en los procesos existentes.</i></p>
	<p><i>Capacidad de innovar los productos y servicios que ofrece la empresa.</i></p>
<p>Dotación Tecnológica</p> <p>Conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes. Esta dotación está en las tecnologías compradas por la organización: máquinas, instrumentos, equipos de informáticos.</p>	<p><i>Sistemas informáticos</i></p>
	<p><i>Incorporación de tecnología</i></p>
<p>Propiedad Intelectual</p> <p>Volumen de conocimientos protegidos legalmente que otorgan a la empresa que los ha creado el derecho a su explotación en exclusiva durante un tiempo y espacio determinado. (patentes, marcas registradas, licencias)</p>	<p><i>Patentes</i></p>
	<p><i>Marcas</i></p>
	<p><i>Diseños</i></p>
	<p><i>Licencias</i></p>
<p>Aprendizaje Organizativo</p> <p>Capacidad de la organización de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional. Se manifiesta a través de los procedimientos de la organización que favorecen la captación, creación y desarrollo del conocimiento</p>	<p><i>Capacidad de Aprendizaje.</i></p>
	<p><i>Procesos de Captación de Conocimiento</i></p>
	<p><i>Mecanismos de transmisión</i></p>

Factores y variables del Capital Relacional¹³⁷:

ELEMENTOS DEL CAPITAL RELACIONAL	VARIABLES
<p>Cientes</p> <p>Actuales y Potenciales</p>	<p><i>Lealtad de los Clientes</i></p>
	<p><i>Tipos de Clientes.</i></p>
	<p><i>Contacto con Clientes – Procesos de Relación.</i></p>
	<p><i>Base de Clientes.</i></p>

¹³⁷ Miles, J. y Quintillán, I. op. cit. pp. 18 – 20.

<p>Proveedores</p> <p>La construcción de relaciones sólidas, transparentes y basadas en la confianza con los proveedores puede traer innegables ventajas para las empresas</p>	<i>Grado de formalización de la relación.</i>
	<i>Capacidad de Respuesta.</i>
	<i>Intensidad de Vinculación.</i>
<p>Financiadores</p> <p>Accionistas e Instituciones de Crédito.</p>	<i>Grado de Dependencia.</i>
	<i>Grado de Integración.</i>
<p>Aliados</p> <p>Los acuerdos de colaboración, que con un cierto grado de intensidad, continuidad y estructuración mantiene la empresa con otras organizaciones, pueden llegar a constituir un activo valioso para la misma.</p>	<i>Solidez de Alianzas – Formalización.</i>
	<i>Nivel de intercambio – Intensidad</i>
	<i>Tipo de Aliados</i>
<p>Instituciones</p> <p>Relaciones sostenidas con el ámbito gubernamental, educativo y empresarial.</p>	<i>Cámaras Empresariales.</i>
	<i>Sindicatos.</i>
	<i>Centros Educativos e Innovación.</i>
	<i>Relacionadas con Calidad.</i>
	<i>Relacionadas con el Medio Ambiente.</i>
<p>Reconocimiento Social</p> <p>Relaciones que la organización mantiene con los diferentes agentes sociales (mercados, instituciones, ciudadanos, y consumidores) que redundan en una percepción social favorable.</p>	<i>Imagen Corporativa</i>
	<i>Proyectos de apoyo social.</i>

Sin embargo, cabe resaltar que hay cuestiones en las que el Capital Intelectual y las organizaciones mismas, no pueden en su totalidad hacer frente de buena forma a la problemática presente en las MIPyMES como es el caso de la “**falta de respaldo financiero y la falta de asesoría empresarial**” ya que en este aspecto es necesario el apoyo eficiente del Gobierno y del sector privado.

Además, las organizaciones no pueden trabajarse al mismo tiempo todos estos elementos. Es recomendable trabajar de forma inicial con el Capital Humano, independientemente del giro al que se dedique la organización, ya que el Capital

Humano es el elemento más importante que conforma el CI, siendo éste, la base para generar y desarrollar el Capital Estructural y el Capital Relacional, al ser el factor humano el que potencia los recursos, los opera y administra, mejora los procesos y genera las relaciones, además de ser pieza fundamental para la generación y desarrollo de la productividad.

Una vez identificados los factores y variables del Capital Humano, así como la problemática existente, se establecen las estrategias por medio de las cuales vamos a llevar a cabo la gestión y la medición de cada elemento. A continuación se muestra gráficamente (Fig. 35) de qué forma y a través de qué elementos se puede trabajar sobre los problemas de desempeño existentes en las MIPyMES:

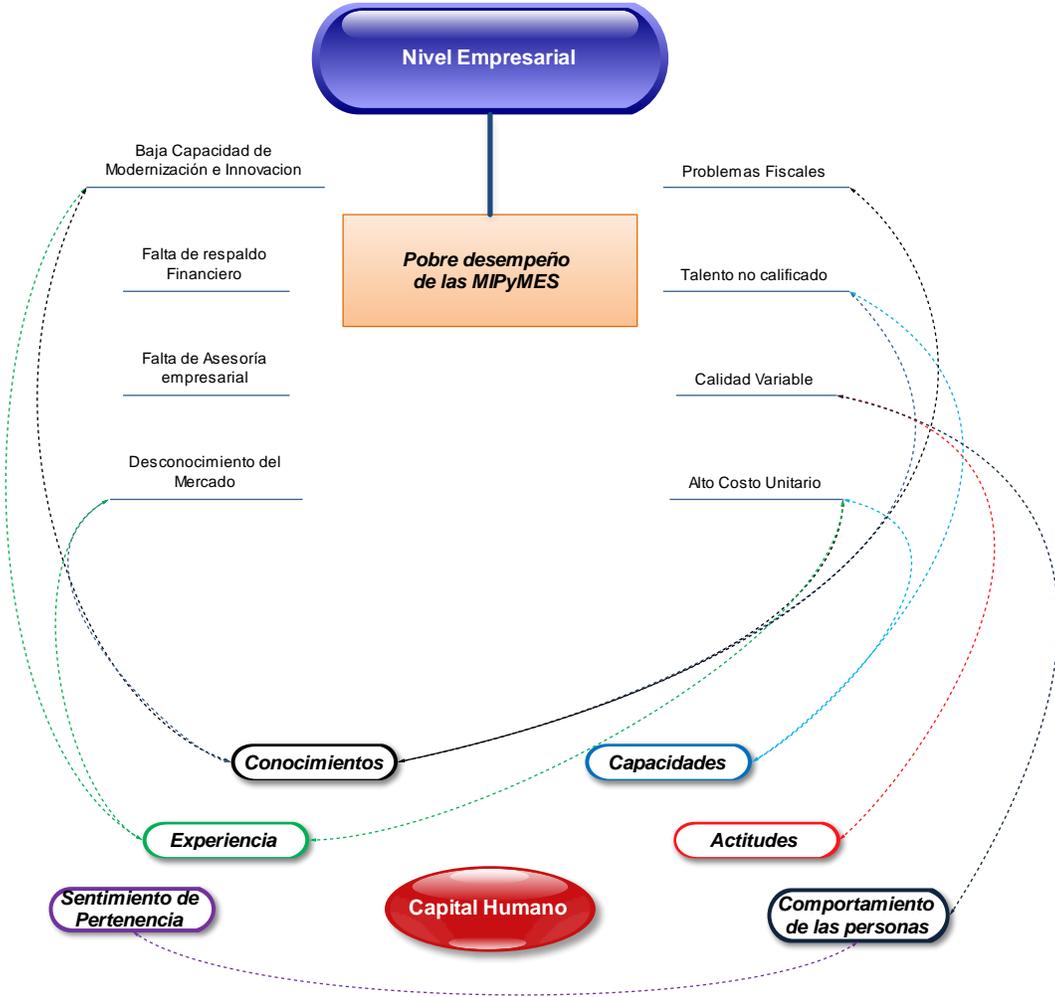


Fig. 35: Factores del Capital Humano en el mejoramiento de la situación competitiva actual.

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente, sería necesario trabajar de forma conjunta con elementos del Capital Estructural y el Capital Relacional (Fig. 36); algunos de ellos resultado del desarrollo del Capital Humano como por ejemplo el **aprendizaje organizativo**, el cual es resultado de haber trabajado y desarrollado elementos como conocimiento, experiencia, capacidades, comportamiento de las personas, etc.

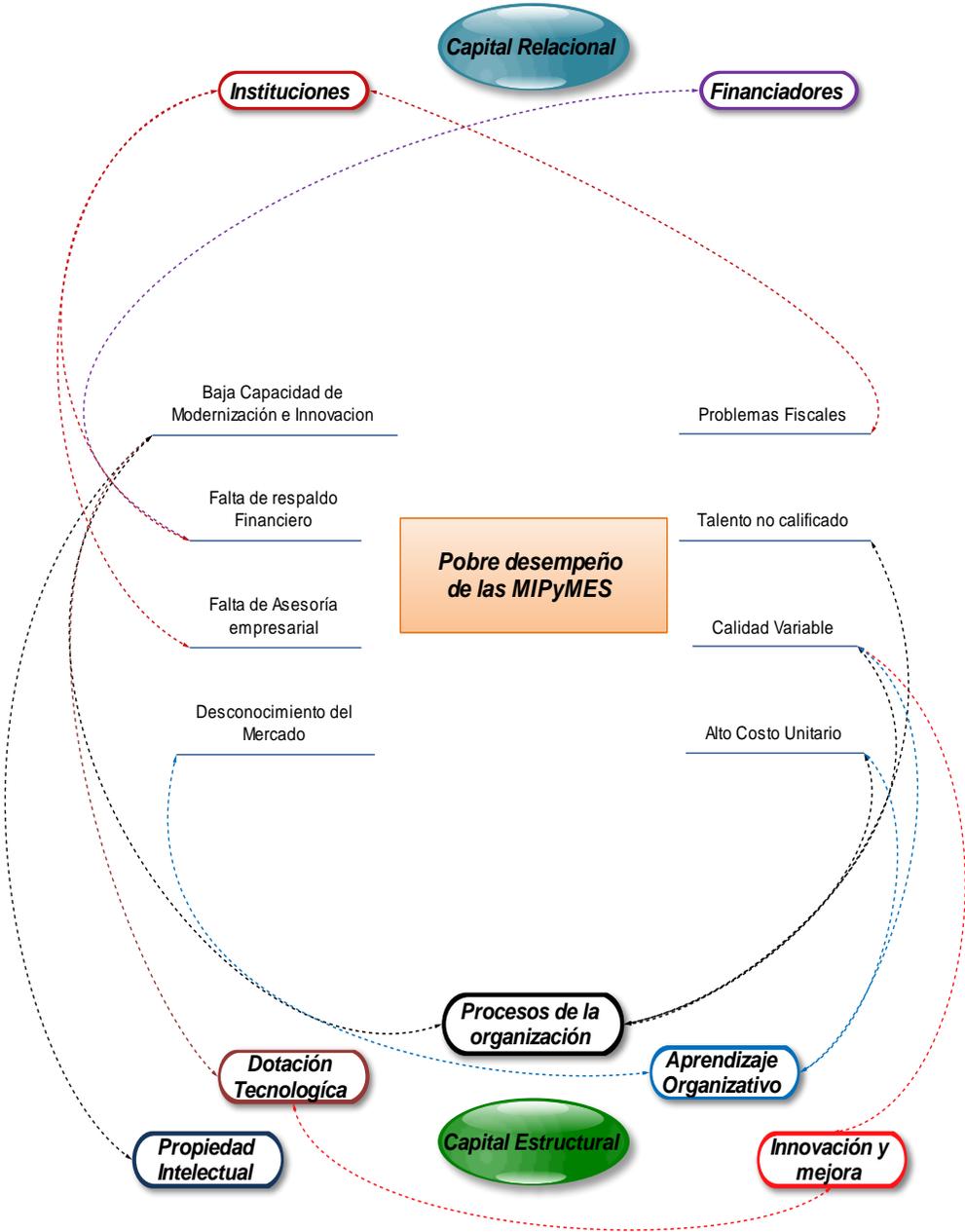


Fig. 36: El Capital Estructural y Relacional en el mejoramiento de la situación competitiva actual.

Fuente: Elaboración Propia.

También, es importante remarcar que se está ejemplificando la problemática general expuesta anteriormente a nivel empresarial, sin que esto signifique que en todas las organizaciones se presenten estas situaciones, ya que como es bien sabido en las organizaciones se pueden presentar una infinidad de problemas que requieren diversos tipos de acciones, por lo que cada organización debe analizar sus características, los recursos con los que cuenta y los objetivos que persigue, con la finalidad de definir estrategias y establecer un plan de acción que le permita comenzar a trabajar los elementos que necesite desarrollar o reforzar dentro de la misma, para que los resultados puedan reflejarse **cuantitativamente** como:

- Mayores utilidades
- Aumento del valor de la marca
- Mayor número de Clientes
- Disminución de costos
- Etc.

Y de forma **cuantitativa** como:

- Mayor calidad
- Mejores procesos
- Mejor Servicio
- Diversificación de productos
- Etc.

Es importante que las organizaciones mexicanas cambien sus estrategias de competencia si quieren en primer término sobrevivir y posteriormente fortalecerse y desarrollarse a fin de reunir las armas necesarias para lograr una mejor adaptación a los cambios del entorno y competir en mercados con competidores no sólo mejor posicionados sino mejor conformados en infraestructura, conocimientos y recursos.

El CI es una herramienta que ampliará las posibilidades de desarrollo ya que los factores productivos tradicionales son ineficaces en una economía caracterizada por la globalización y los constantes cambios. Por lo que es importante que las organizaciones integren y hagan uso de todos los recursos con los cuenta, tangibles e intangibles y comprendan la relación existente entre todos ellos, para así definir actividades que fomenten el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles pues la creación de valor depende de una adecuada interacción entre ambos.

3.5 PREMISAS PARA EL MANEJO ADECUADO DEL CAPITAL INTELECTUAL

Una vez finalizado el análisis acerca del Capital Intelectual como un medio para mejorar los aspectos competitivos de la organización, podemos afirmar que el Capital Intelectual es una herramienta de gran apoyo para el desarrollo y el desenvolvimiento de las organizaciones. Pero hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones:

1. El Capital Intelectual no es una llave mágica que de la noche a la mañana volverá competitiva a una organización; son necesarias también otras medidas en las que intervengan las instituciones educativas, el sector empresarial, el sector privado, el gobierno y la sociedad misma.
2. Así mismo, hay que tomar en cuenta que cada uno de los modelos para la gestión y desarrollo del Capital Intelectual que han sido expuestos en los últimos años por diversos investigadores no son de carácter general. Cada uno de estos modelos fue desarrollado para una empresa en particular, con una cultura, objetivos y características específicas, pero sobre todo fueron desarrollados en países que tienen ya un camino recorrido en la economía del conocimiento.
3. En países en vías de desarrollo como México donde el 99.8% está conformado de MIPYMES, no será funcional el tratar de implementar un modelo de gestión tal cual ha sido establecido como se ha hecho con otras técnicas de administración, ya que no se cuenta con los conocimientos, la infraestructura, la experiencia, etc. y los resultados no serán los esperados.
4. Debe existir un momento de preparación y análisis para que las organizaciones conozcan los elementos y los principios básicos que les van a permitir adentrarse poco a poco en el desarrollo y la gestión de Capital Intelectual.

5. Debe haber una adaptación y conjunción entre los modelos establecidos, las características que presenta la organización, los elementos con los que se cuenta y los objetivos que se persiguen.
6. Debe ser un cambio gradual que primero fortalezca la organización y posteriormente genere ventajas competitivas.

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

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente en una organización; se desarrolla y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación en el que deben ser partícipes todos los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

El estudio de la Administración se inicia con la Revolución Industrial y el nacimiento de un nuevo tipo de Organización, que requirió, más que en ningún momento histórico anterior, hacer uso de sus recursos de una manera eficiente, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Esa nueva Organización fue la **Empresa** y a partir de sus necesidades empiezan a surgir principios y técnicas Administrativas.

La teoría Clásica hizo énfasis en la importancia del diseño y funcionamiento de un aparato formal que a través del diseño previo de funciones y actividades, permitiera un uso racional de todos los recursos de que dispone la Organización. No se distinguía entre los diferentes recursos y se pensaba que su sola integración, bajo los principios señalados, sería garantía suficiente del buen desempeño y de la obtención de los resultados esperados.

Posteriormente, a raíz de los estudios de Hawthorne, se demostró que el elemento humano dentro de la Organización no era un recurso más igual a los otros, sino que era el elemento fundamental y no podía ser considerado como una mera pieza dentro del mecanismo organizacional. Comienza entonces una etapa primordial en la teoría administrativa que resalta el estudio de las relaciones sociales y el empleo de conocimientos derivados de las ciencias de la conducta.

Como un derivado del interés otorgado al estudio de las personas dentro de las Organizaciones, aparece recientemente el concepto de Capital Intelectual y los principios que lo rigen, insistiendo en que el rendimiento Organizacional depende fundamentalmente del buen uso que se haga del llamado Capital Intelectual.

El Capital Intelectual puede ser definido como un conjunto de recursos y capacidades intangibles que posee la organización, y que son usados en pro de generar beneficios económicos y ventajas competitivas. El cual se integra por el Capital Humano (conocimientos que poseen las personas y su capacidad para regenerarlo), el Capital Estructural (conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar) y el Capital Relacional (conjunto de relaciones que mantiene con el exterior).

Este Capital Intelectual es un elemento que puede ser fundamental para hacer frente a los cambios que están experimentando las organizaciones con la llamada economía del conocimiento, a través del desarrollo y gestión de cada uno de sus elementos. Como resultado de estos cambios, el factor competitividad se convirtió en una premisa fundamental de todas aquellas organizaciones que pretenden tener éxito y desarrollo en el mercado en el que se desenvuelven.

Desafortunadamente nuestro país en los últimos años ha tenido un decremento en su nivel competitivo, lo que refleja que lo hecho en términos de desarrollo competitivo en México no ha tenido los resultados esperados. Por lo que se vuelve necesario y fundamental que las organizaciones, desarrollen nuevas estrategias que les permita desarrollarse a través de la gestión del Capital Intelectual.

El desarrollo y gestión del Capital Intelectual es el más importante, pero es solo uno de los varios pasos que tienen que recorrer las organizaciones para ser más competitivas. Además, se deben conjugar factores en los que intervenga la sociedad, el gobierno, el sector educativo y el sector privado.

REFERENCIAS

Aguilar Fernández, M. (2007). La competitividad y los indicadores en México. Revista Upiicsa XV, VI, 43. pp. 23 – 27

Alecoy, T. J. (2008). Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre: Tipología Humana, Cambio Social y Liderazgo. Santiago de Chile.

Andreu, R. y Sieber, S. (200). La gestión Integral del conocimiento y del Aprendizaje. Economía Industrial. No. 236. pp. 63 – 72.

Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañon, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo. El caso de las PyMEs del Estado de Veracruz. Revista Contaduría y Administración. Núm. 216. pp. 35 - 69.

Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañon, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión. Vol. 2 Núm. 1. pp. 49 - 63.

Baca Urbina, et. al. (2010). *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria. México. Primera Edición.

Benito, J. L. (2009). Capital Intelectual y Competitividad. Revista Bit. No. 173. España. pp. 33 – 36.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measure and models. Management Decision, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Editorial Paidós. España.

Bueno, E. (1998). "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual". Boletín de Estudios Económicos. Vol. 53. No. 164. ISSN: 0006-6249. pp. 207 – 229.

Bueno, E. y Merino, C. (2007): "El Capital Intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento" Revista Encuentros Multidisciplinares. Núm. 26. Madrid.

Cabrero, E., Ziccardi, A. y Orihuela, I. (2003). Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER). México.

Camisón, C., Palacios, D. y 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.

CINIF. (2009). *Normas de Información Financiera (NIF)*. Editado por el Instituto Mexicano de Contadores. Cuarta Edición. México.

Chaminade, C. y Johanson, U. (2006). Impacto de la cultura nacional en empresas intensivas en conocimientos. Revista ICE. No. 830. pp. 133 – 145.

Coca, A. y Chaminade, C. (2006). Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de unión Fenosa. Revista CIE Núm. 830. Mayo – Junio.

Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Editorial Thomson. México. 8ª. Edición.

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Editorial Thompson. 1ra Edición.

Davenport, T.O. (2000). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ed. Gestión 2000.

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Editorial Pearson Prentice Hall. México. Octava Edición.

Díaz Mejía, H. (2006). Capital Intelectual. Revista Clepsidra. Colombia. Núm. 3. pp. 17 - 24.

Días Muñante, J. R. (2003). Modelo de Gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública de Perú. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de Administración*. Editorial Thomson. México.

Edvinsson, L y Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.

Esser, K. et. al. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a las políticas. Revista de la CEPAL, Santiago. No. 59. pp. 39 – 52.

Euroforum (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect, Euroforum, Madrid. Documento obtenido de internet:

http://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm diciembre 2009.

Fayol, H. (1997). Administración Industrial y general. Editorial. Herrero Hermanos. México.

Fernández, A. (2001). EL Balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de antiguos alumnos. Navarra. ISSN: 1138-2333. pp. 31 - 42.

Fernández, D. (2010). 5 Problemas de las pymes para el éxito. CNN Expansión. Consultado el día 8 de agosto de 2010 en:

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>

Funes Cataño, Y. y Hernández Garnica, C. (2001). “edición del valor del capital intelectual. Revista Contaduría y Administración. Núm. 203.

García Domínguez, I. (2007). La actividad empresarial como factor de producción. Los costes y beneficios en los diferentes mercados. Foro, Nueva Época. Núm. 5. ISSN: 1698-5583. pp. 87 - 97.

Gitman, L., y McDaniel, C. (2008). *El futuro de los negocios*. Editorial Cengage Learning. México. 5ta Edición.

Gómez Díaz, M. del R., Rosales Estrada, E. M. y Gómez Díaz, A. E. (2009). El capital intelectual como factor de competitividad en la administración municipal. Caso región Toluca. Presentado en el Cuarto Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad.

González Millán, J. J. (2009). El Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Enero – Abril. Año 15. Núm. 41. pp. 29 - 40.

Gracia Hernández, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. Temas de ciencia y tecnología. Vol. 12. No. 36. pp. 12 – 24.

Guajardo Garza, E. (2003). *Administración de la calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax. México. Quinta reimpresión.

Guzmán Soria, E., Hernández Martínez, J. y Hernández Soto, D. (2007). Retos clave para lograr elevar la competitividad empresarial en México. Revista Panorama Administrativo. Año 1. No. 2. México. pp. 217 – 226.

Hammer, M. y Champy, J. (2005). *Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Grupo Editorial Norma. Colombia.

Hernán Basílico, D y De Vega, R. E. (2006). El Capital Intelectual. Un activo oculto para la contabilidad tradicional. Presentado en las XXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad. Mar del Plata.

Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad Industrial en México*. Editores Plaza y Valdés. México. UAM-I. 1a. Edición. pp. 23.

Hidalgo Gallardo, R. L. y García Meca, E. (2009). Divulgación de información sobre el capital intelectual de las empresas nacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Contaduría y Administración*. No. 229. pp. 105 – 131.

Hollander Sanhueza, R. (2005). Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados. *Revista Horizontes Empresariales*. Chile. pp. 47 - 60.

Instituto Mexicano para la competitividad. (2008). Índice de competitividad estatal. Consultado el día 7 de agosto de 2010 en: <http://imco.org.mx/indices/>

International Institute for Management Development. (2009). “World Competitiveness Yearbook”. Switzerland.

Izar Landeta, J. M. y Gonzalez Ortiz, J. H. (2004). *Las 7 herramientas básicas de la calidad*. Editorial Universitaria Potosina. México.

Jones, G. R. y George J. M. (2006). *Administración Contemporánea*. McGraw Hill. México. 4ta Edición.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizing*. John Wiley & Sons. 2 Ed.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw Hill. México. Octava Edición.

López García, A. M., Méndez Alonso, J. J. y Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la Competitividad regional: Innovación e intangibles. *Revista ICE*. No. 848. pp. 125 – 140.

López Ruiz, V. R. y Nevado Peña, D. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. Ediciones Díaz de Santos. España.

Macías Herrera. S. (1999). Sistema de información empresarial mexicano. Presentado en el Simposio latinoamericano y del caribe: las tecnologías de información en la sociedad. Aguascalientes. México.

Marcovitch, J. (1994). La cuestión de la competitividad en Brasil. *Revista Espacios*. Vol. 1.

Márquez Miramontes, Blanca Lidia. (2008). Capital Intelectual...¿Cómo medirlo? *Revista El Buzón de Pacioli*. Sonora. ISSN. 1870-5839.

Marriner, A. (2009). *Guía gestión y dirección de enfermería*. Editorial ELSEVIER. España. Octava Edición.

Martin De Castro, G. (2003). Hacia una visión integradora del Capital Intelectual de las organizaciones. Concepto y componentes. *Boletín Económico de ICE*. Núm. 2756.

Meritum. (2002). *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)*. Vodafone Foundation. Madrid.

Miles, J. y Quintillán, I. (2005). Auto-evaluación del Capital Intelectual en la pequeña y mediana empresa. Revista Electrónica FCE. Universidad Católica de Uruguay. ISSN: 1510 – 9453.

Mota Enciso, F. (2003). El capital intelectual en la Educación. Revista Academia. No. 30. Universidad Autónoma de Guadalajara. Documento obtenido de internet en: <http://www.uag.mx/63/a30-01.htm>

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones. Madrid España.

Navas López, J. E. y De Urbina Criado, M. O. (2002). El capital intelectual de la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. Revista Economía Industrial. Núm. 346. pp. 163 - 171.

Nevado Peña, D Y López Ruiz, V. R. (2000). ¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa? Revista Partida doble. Núm. 115, pp. 42 - 53.

Ospian Stepanian, A. (2005). Análisis de los estándares de las herramientas de medición para el capital intelectual. Trabajo de Investigación. Bogotá.

Ouchi, W. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, 1981.

Palomo Vadillo, M. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Editorial ESIC. España. 5ta Edición.

Pontet Ubal, N. (2005). Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control. Presentado en el IX Congreso Internacional de Custos. Florianópolis, SC, Brasil.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria. Trigésima octava reimpresión. México.

President's Commission on Industrial Competitiveness (1985). Commission on Industrial Competitiveness Report. Washington D.C. pp.230

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. ISSN: 1856-1810. pp. 36 - 49.

Rao, V. K. (2003). *Computer Education*. Published by S. B. Nangia. New Delhi.

Ramírez Ospina, D. E. (2007). Capital Intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. Revista Pensamiento y Gestión. Núm. 23. ISSN 1657 – 6276. pp. 131 - 152.

Riesco González, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Edit. Díaz de Santos. España.

Robbins. S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México. 10 Edición.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación. México. Octava Edición.

Rojas, P. (1999). ¿Qué es la Competitividad? Serie Cuadernos Técnicos IIAC. Núm. 9. ISBN 92-9039-431 5

Román, N. (2005). Capital Intelectual. Generador de Éxito en las empresas. Revista Visión Gerencial. Núm. 2 Vol. 3. Julio – Diciembre. ISSN: 1317 – 8822. pp. 67 – 79.

Salazar Castillo, J.M. (2003). Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas. Revista Foro Esine. Núm. 17. Marzo. pp. 25 - 27.

Sánchez, P. (2007). Medición y difusión del Capital Intelectual en las pequeñas y medianas empresas: un camino para incrementar la I+D. Recomendaciones de la Unión Europea. Revista madri+d. España. ISSN. 1579-9417. pp. 14 – 24.

Schermerhorn, J. R. JR. (2006). *Administración*. Editorial Limusa Wiley. México.

Seguí, E. (2007). La gestión del Capital Intelectual en las entidades financieras. Caracterización del Capital Humano en las Cooperativas de crédito. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. pp. 33.

Soret los Santos, I. *Modelo de Medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa ECR*. Editorial ESIC. España 1ª. Edición. pp. 89.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación. México.

Taylor, F. W. (1997). *Administración científica*. Editorial Herrero Hermanos. México.

Torres Esparza, M. A. y Pineda Cabello, S. Control total de la Calidad. Documento obtenido de internet en:
<http://148.204.73.101:8008/jspui/bitstream/123456789/507/1/C18.doc>

Val Pardo, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Editorial: ESIC. Madrid.

Viedma Martí, J. M. (2007). Intangibles y excelencia empresarial en la economía del conocimiento. Presentado en el Foro CYTED IBEROEKA de Innovaciones en Gestión del Conocimiento. Lima, Perú. Documento obtenido de internet en:

<http://www.concytec.gob.pe/foroiberoeka2007/presentaciones/26/4JoseMariaViedma.pdf>

Von Bertalanffy, L. (2009). *Teoría general de los sistemas*. Editorial: Fondo de Cultura Económica. México. Decimoséptima reimpresión.

World Economic Forum. (2009). The Global Competitiveness Report. Geneva, Switzerland.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/mariyparketfollet.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-armad_v_feigenbaum/11500-8

<http://4toelementouvm.blogspot.com/2009/05/bienvenido-integrantes-del-iv-elemento.html>

<http://www.diariodenavarra.es/20091213/navarra/elija-estar-alegre-o-triste-cuesta-lo-mismo.html?not=2009121302425974&dia=20091213&seccion=navarra&seccion2=sociedad>