



Master en Creación y Dirección de Empresas - MCDE

TIT

Elementos teóricos, conceptuales y operativos para desarrollar un “Modelo de medición de capacidades de innovación a partir de la gestión de conocimiento” como estrategia para la sostenibilidad organizacional/empresarial en el mundo globalizado

Autor: Mary Simpson Vargas (Colombia)

Tutor: Antonio Díaz Morales

Curso 2012 – 2013



Máster en Creación y Dirección de Empresas - MCDE

TIT: Elementos teóricos, conceptuales y operativos para desarrollar un “Modelo de medición de capacidades de innovación a partir de la gestión de conocimiento” como estrategia para la sostenibilidad organizacional/empresarial en el mundo globalizado

Tutor: Antonio Díaz Morales
Universidad Nebrija

Madrid, Julio de 2013

Tabla de contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Contexto general	9
1.1.1. Planteamiento	10
1.1.2. Delimitación del problema	10
1.2. Objetivos de la investigación e hipótesis	15
1.2.1. General	15
1.2.2. Específicos	15
1.3. Justificación de la investigación	16
1.4.1. Beneficios de la investigación	16
1.4.2. Factibilidad	18
1.4.3. Oportunidad del tema.....	18
1.4.4. A manera de síntesis	19
1.4. Breve referencia de la metodología que se va utilizar	20
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	24
2.1 Teorías en las que se fundamenta la investigación	25
2.1.1. Sobre la motivación.....	26
2.1.2. Sobre las organizaciones que aprenden/inteligentes	27
2.1.3. Sobre la teoría de creación de conocimiento	30
2.1.4. A manera de conclusión.....	38
2.2 Contexto conceptual del problema a investigar	39
2.2.1 Capital humano y trabajador del conocimiento.....	40
2.2.2. Conocimiento y gestión del conocimiento.....	41

2.2.3. Organización/ Empresa	43
2.2.4. Innovación organizacional /empresarial.....	44
2.2.5. Cliente	46
2.2.6. Intangibles o capital intelectual - CI organizacional	47
2.2.7. Capital social.....	49
2.2.8. A manera de conclusión.....	49
2.3 Algunos modelos de medición de capital intelectual aplicados a la gestión del conocimiento.....	50
2.3.1 Modelo Navegador de Skandia. Sistema de Capital Intelectual	50
2.3.2 Balanced Business Scorecard o Cuadro de Mando Integral - CMI.....	52
2.3.3. Modelo de Monitoreo de Intangibles de Sveiby	53
2.3.4. Modelo Technology Broker	55
2.3.5. Modelo Universidad de Western Ontario.....	56
2.3.6. Modelos dirección estratégica por competencias e Intellectus (Bueno)	57
2.3.7. Modelo de las cinco fases de Nonaka Takeuchi	57
2.3.8. A manera de conclusión.....	59
2.4 Hipótesis	61
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	64
3.1 Generalidades.....	64
3.2. Breve resumen de los resultados	64
3.2.1. De la revisión bibliográfica.....	64
3.2.2. De la muestra de empresas	68

CAPÍTULO 4. BIBLIOGRAFÍA	71
Anexo 1. Encuesta	75
Anexo 2.- Direccionamiento estratégico de la muestra de empresas	79

Índice de Tablas

Tabla 1. Categorías de análisis de la encuesta a empresas	21
Tabla 2. Criterios para acercarse a incentivos para ser innovadores, por sector	22
Tabla 3. Las 5 disciplinas de Senge	28
Tabla 4. Procesos que subyacen un modelo de gestión del conocimiento	36
Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual - CI.....	48
Tabla 6. Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno)	57
Tabla 7. Comparación elementos eje entre modelos de medición de intangibles	60
Tabla 8. Categorización variables identificadas por componentes del modelo a construir	66

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Visión de empresa bajo el lenguaje exclusivo de la economía.....	19
Ilustración 2. Visión de empresa de la era del conocimiento y la globalización	20
Ilustración 3. Metodología de Investigación.....	21
Ilustración 4. Elementos del marco teórico y su relación.....	25
Ilustración 5. Pirámide de Maslow	26
Ilustración 6. Elementos de las organizaciones que aprenden	29

Ilustración 7. Espiral del conocimiento según Nonaka y Takeuchi	32
Ilustración 8. Espiral del proceso de creación de conocimiento organizacional	34
Ilustración 9. Modelo integrado de proceso de gestión del conocimiento (crear/aprender)	38
Ilustración 10. Cadena de conceptos de la investigación.....	49
Ilustración 11. Modelo Navegador de Skandia.....	51
Ilustración 12. Visualización del Modelo CMI	53
Ilustración 13. Enfoque del Modelo Balance de Activos Intangibles.....	54
Ilustración 14. Operacionalización Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles ..	55
Ilustración 15. Modelo Technology Broker	56
Ilustración 16. Modelo Universidad Western Ontario	56
Ilustración 17. Modelo de las cinco fases de Nonaka & Takeuchi	58
Ilustración 18. Componentes, condiciones y relaciones potenciales de un modelo .	67
Ilustración 19. Estructura elementos para un modelo de medición de capacidades de innovación	68

Siglas

BSC = Balance Score Card

EC = Economía del Conocimiento

CI = Capital Intelectual

CH = Capital Humano

CO = Capital Organizacional

CS = Capital Social

CSC = Centro de Sistemas de Conocimiento

CR = Capital Relacional

CRg = Ciudad Región

CT = Capital Tecnológico

DP = Dominio Personal

HP = Hewlet Packard

KBD = Knowledge-Based Development

MCDE = Maestría en Creación y Dirección de Empresas

MIK = Mondragón Innovation and Knowledge

RAE = Real Academia Española

SSC = Sistema Social de Capitales

TI = Tecnologías Información

TIT = Trabajo de Investigación Tutelado

VP = Valor Presente

“Invertir en conocimiento produce siempre los mejores beneficios”

Benjamín Franklin

“Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir”

Albert Einstein

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe brevemente los contenidos del trabajo de investigación a desarrollar para la Maestría en Creación y Dirección de Empresas¹, en cuatro secciones, de acuerdo con las orientaciones recibidas por la Universidad de Nebrija en el documento “Guía del Trabajo de Fin de Máster - TIT. El trabajo de investigación se enmarca en la línea “**Las capacidades y el emprendimiento**”, perteneciente al área “Empresa familiar y Emprendedores” de la Universidad de Nebrija. El objeto de la misma es identificar, categorizar, organizar los elementos teóricos, conceptuales y operativos que subyacen a un modelo de medición de capacidades de innovación (un intangible) en el campo organizacional /empresarial colombiano, basadas en la gestión del conocimiento como estrategia para la sostenibilidad en un mundo globalizado. Específicamente se desarrollará la investigación denominada “*Elementos teóricos, conceptuales y operativos para el desarrollo de un Modelo de medición de capacidades de innovación basadas en la gestión de conocimiento como estrategia para la sostenibilidad organizacional/empresarial en el mundo globalizado*”

En la primera sección se presenta el contexto general del estudio, el planteamiento y delimitación del problema a abordar, los referentes empíricos e interrogantes. En la segunda sección se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación. La tercera justifica la investigación en términos de los beneficios que trae, su factibilidad y oportunidad. Por último, en la cuarta sección se hace una breve referencia de la metodología a utilizar, es decir, se aclara el tipo de investigación a realizar y su estructura.

1.1. Contexto general

La presente investigación pretende explorar los elementos que justifiquen y permitan desarrollar un modelo para medir capacidades de innovación organizacional/empresarial, como estrategia para la sostenibilidad en el mundo globalizado, a partir de la

¹ Maestría de doble titulación con la Universidad EAN y la Universidad Nebrija de España.

gestión del conocimiento de los individuos, grupos, conjunto de la organización, en interrelación con el mercado. La gestión de conocimiento aplicada a la empresa/organización no es otra cosa que “el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles, para lo cual es necesario visualizar la organización o la empresa como algo que no es más que conocimiento y flujos de información”, dice Karl Eric Sveiby en Valhondo (2003, pág XXII). El mismo Valhondo (2003, pág. XXIII) dice “La importancia de la gestión del conocimiento en la empresa actual es de tal magnitud que afecta profundamente su competitividad y supervivencia, convirtiendo su nivel de asimilación en las actuaciones empresariales en uno de los factores determinantes del éxito o fracaso”. Puesto que “lo que no se puede medir, no se puede gestionar” Valhondo (2003, pág. 94), medir los intangibles es fundamental para gestionarlos. Por esta razón en esta investigación se exploran los planteamientos teóricos que en la academia y comunidad profesional hay acerca del capital humano (uno de los intangibles organizacionales), la gestión del conocimiento, las organizaciones inteligentes, así como sobre modelos de medición de los mismos, con el fin de identificar los elementos que permitan desarrollar un modelo de medición de capital humano propio que vaya más allá de los existentes actualmente, el cual desarrollaría en la tesis de doctorado.

1.1.1. Planteamiento

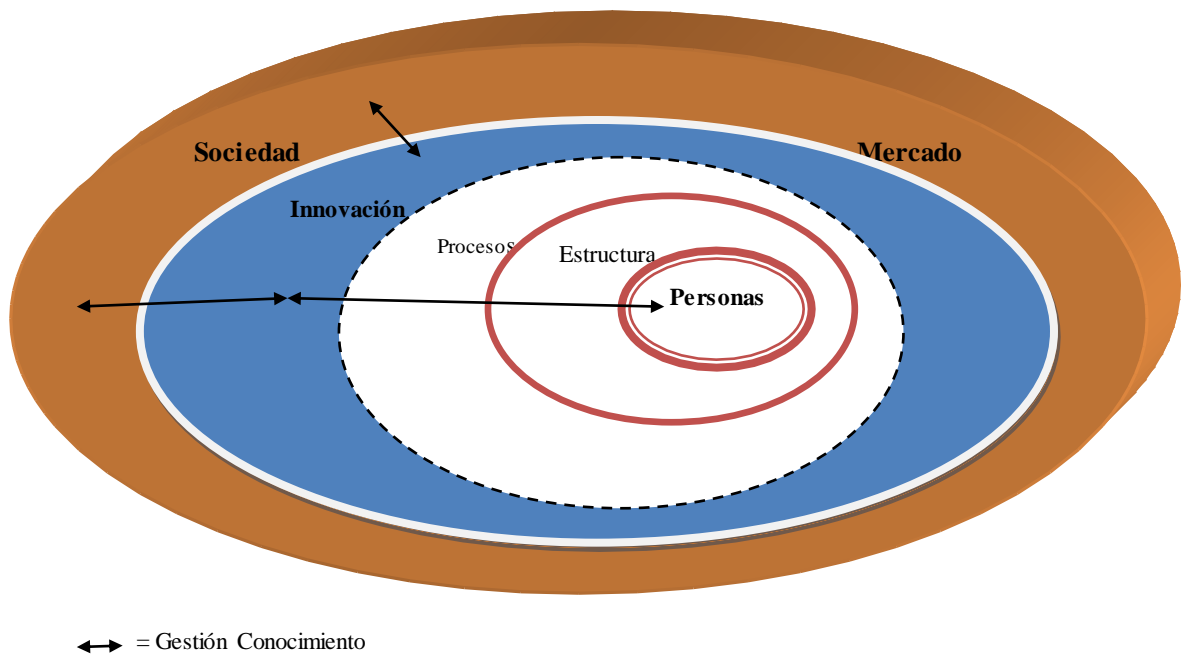
Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, desarrollar un modelo de medición de capacidades de innovación para una organización/empresa, a partir de estrategias de gestión del conocimiento, constituye un aporte al mundo de la creación y sostenibilidad empresarial. A su vez, realizar una investigación para explorar los elementos teóricos, conceptuales y operativos de lo que podría ser este modelo es una oportunidad para preparar el camino para el desarrollo del mismo. Dado que es un área aún por explorar, en la que no hay consenso teórico en la academia y comunidad profesional (Bueno, Rodríguez, & Salmador, 2004) el solo camino de la exploración constituye una investigación.

1.1.2. Delimitación del problema

A) Tema de estudio

El propósito es resaltar la importancia del talento humano de la organización que mediante una adecuada gestión del conocimiento, constituye la base de los intangibles para la creación de valor empresarial. El siguiente gráfico ilustra el planteamiento del presente trabajo: las personas como centro de la organización/ empresa, al interactuar en una estructura junto con sus procesos de la organización, mediante estrategias de gestión del conocimiento orientadas por el direccionamiento del negocio, promueve la capacidad de innovación, que en retroalimentación con la sociedad, es fortalecida.

Gráfico 1. Esquema de influencia de la gestión del capital humano en una organización



Fuente: Elaboración propia

B) Referentes empíricos

- Empresas exitosas como HP o Inditex, se caracterizan por considerar a sus colaboradores o trabajadores como el eje de su empresa.
 - Dice Inditex: “las personas son la energía que mueve a Inditex” (Inditex, 1998). Inditex toma sus decisiones a partir de la información que diariamente sus empleados en las tiendas registran en relación con lo que el mercado está definiendo.

- O HP, para quienes la *libertad individual* es el principio innegociable, que de hecho es el estilo que comparten todos los directivos, junto con el *trabajo en equipo alineado hacia unos objetivos compartidos*². Los fundadores decían « (favoreciendo) las políticas y acciones a partir de la creencia de que los hombres y mujeres quieren realizar un buen trabajo, un trabajo creativo, y que si se les proporciona el entorno adecuado lo realizarán» (Valhondo, 2003, Pp.143).

➤ Skandia declara en su página WEB:

Los negocios operan actualmente en un entorno emocionante que se desarrolla a un gran ritmo y en el que el conocimiento es el recurso primordial de creación de riqueza. La nueva economía lleva a las compañías a desarrollar nuevos métodos de trabajo, competencias y procesos basados en el conocimiento. Muchos de estos son invisibles para los tradicionales métodos y sistemas de contabilidad. Sin embargo, son el recurso que permite la innovación y el futuro valor de las compañías. Skandia lleva a cabo, en el día a día, esta clase de desarrollo. Gracias a estos procesos tienen lugar el acelerado crecimiento de capital intelectual de Skandia, en su combinación de Capital de Clientes, Capital Humano y Capital Organizacional. Tradicionalmente la contabilidad de las compañías se ha centrado en el capital financiero, pero cada vez hay más gente que está empezando a comprender que en esta nueva economía hay que tener en cuenta el Capital Intelectual como el mayor componente del valor de la compañía. Por esta razón, Skandia ha venido desarrollando sus prácticas de Capital Intelectual a partir de 1991 y desde entonces

² MANA 006. Los recursos humanos en Hewlett Packard. Universidad de Nebrija. Reproducción con permiso de la Universidad Antonio Nebrija como base de discusión de un caso práctico de la materia Organización de Empresas y Dirección de RRHH.

hemos creado una serie de herramientas para visualizar y generar informes de nuestro Capital Intelectual.

Específicamente en la WEB de Skandia Colombia:

El grupo Skandia en Colombia ha sido reconocido por importantes grupos empresariales y organizaciones evaluadoras como Great Place to Work Institute, como una de las mejores compañías en lo que a ambiente laboral se refiere, gracias a su propuesta de "empleabilidad" y crecimiento personal, que tienen como eje central el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento en la organización.

- Caso Crepes & Waffles: Para esta empresa, sin duda ejemplo de innovación en el sector de alimentos, los valores que cada día mantiene el ánimo de sus empleados son Paz, Amor, Felicidad y Armonía. El propósito es trascender en el trabajo y en sus hogares. La filosofía está basada en la toma de conciencia de cada uno, en darle sentido a lo que se hace cada día, en construir una relación gana-gana. Para llevar a cabo una buena estrategia de valor agregado, tienen claro que parte de las ganancias deben reinvertirse en el mejoramiento continuo de las instalaciones, en investigación para la innovación y en el recurso humano, de tal manera que siempre se esté por delante de la competencia y se superen las expectativas de los consumidores (Calixto Sandoval, 2006).

“Crepes & Waffles: Ejemplo vivo de que sí se puede humanizar y espiritualizar la forma de hacer empresa”

BEATRIZ FERNÁNDEZ

Co-fundadora de Crepes & Waffles en la Cumbre de las Américas de abril de 2013.

- Caso Alpina³.- Industria colombiana de alimentos principalmente derivados de los lácteos (quesos, bebidas, postres, refrescos, baby food) creada en 1945 que promueve la alimentación sana. Sus valores son: Innovación, confianza, emprendimiento y pasión. Alpina resolvió en sus últimos años no definir una visión sino unos propósitos superiores que orientan su quehacer: a) Alimentar saludablemente; b) La vida genera vida; c) Una organización inteligente que logra prosperidad colectiva.

Para Alpina **Innovación = Competitividad**

Y la innovación esperada es: a) en productos; b) en formas de comercialización; c) en avances tecnológicos; d) en mejores insumos; e) en mejoramiento de procesos.

C) Interrogantes

¿Cuál es el desarrollo teórico de las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento, registrado en bibliografía a la que se puede acceder en Colombia, como estrategia de administración de los intangibles para crear capacidad de innovación organizacional?

¿Cómo se definen y cuál relación se identifica en la bibliografía seleccionada, entre capital humano, capital estructural, capital social, capital intelectual e innovación?

¿Cuáles son algunos de los modelos de medición de intangibles más reconocidos en Europa y América, cuáles sus alcances, para los que se encuentra bibliografía en Colombia?

Algunas preguntas adicionales que entrarán en el proceso metodológico a apoyar la definición del foco del estudio son ¿Cuáles son los factores que promueven la innovación organizacional? ¿Cuáles son los procesos de gestión de conocimiento?

³ <http://www.youtube.com/watch?v=ofeXDERGM0o&list=PL0B43795C78EF0E37>

¿Qué encuentro con la investigación que pueda contribuir a solucionar este problema? Identificar, clasificar, organizar elementos que abran camino a la construcción de un modelo de medición de capacidades de innovación basadas en la gestión del conocimiento al interior de las empresas, entre empresas, y con el mercado, como factor de sostenibilidad en el mundo globalizado.

1.2. Objetivos de la investigación e hipótesis

En la presente sección se plantean los objetivos a abordar en la investigación, general y específicos.

1.2.1. General

Explorar los elementos teóricos, conceptuales y operativos para preparar el camino para la construcción de un *modelo de medición de capacidades de innovación o aprovechamiento de innovaciones de la organización /empresa, basadas en la gestión del conocimiento* individual, grupal, organizacional e inter organizacional/regional, como estrategia para generar una capacidad competitiva de empresas en Colombia que diferencie y logre retribución de la sociedad, alcanzando y manteniendo su sostenibilidad en el mundo globalizado.

1.2.2. Específicos

- a. Identificar, sintetizar y analizar las principales teorías relacionadas con la gestión del talento humano, el aprendizaje organizacional y creación de conocimiento, a las que se pueda acceder en bibliografía desde Colombia.
- b. Identificar, sintetizar y analizar las definiciones y enfoques de capital humano, capital estructural, capital social, capital intelectual e innovación, encontradas en bibliografía encontrada desde Colombia.
- c. Identificar, sintetizar y analizar algunos modelos de medición de capital intelectual / intangibles más reconocidos en Europa y América, a cuya información se pueda acceder desde Colombia.

- d. Identificar, en un grupo de empresas con sede en Colombia, la importancia del capital humano de la organización para la construcción y/o mantenimiento de su capacidad de innovación a partir de la gestión de conocimiento.

1.3. Justificación de la investigación

La consideración de que este tema aborda un área estratégica en el desarrollo organizacional, que no se ha explorado suficientemente, ha sido la prioridad para comprenderlo y profundizar en este trabajo de investigación.

1.4.1. Beneficios de la investigación

Las organizaciones son grupos de personas que se “organizan” para alcanzar unos fines, en un tiempo y lugar (es) determinado (s). La manera como se organicen determinará su mayor o mejor eficacia. Puesto que el conocimiento cobra sentido cuando éste es apropiado por las personas, y a su vez éstas lo reconstruyen/recrean en el proceso del diario vivir, una organización, que de manera explícita mida y gestione este intangible convirtiéndolo en ventaja competitiva, sin duda contará con un factor a favor de su capacidad para innovar y dar respuestas a un mercado que le retribuye. Las palabras de Caicedo Meneses & Londoño Camacho, 2011 son clarificadoras al respecto:

«Muchas evidencias indican que las empresas fracasan, porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje exclusivo de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus accionistas y ejecutivos se enfocan esencialmente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización, es una comunidad de seres humanos que se encuentran en el negocio –cualquier negocio– para mantenerse vivos.»⁴ (Caicedo Meneses & Londoño Camacho, 2011).

⁴ Traducción de Angélica Tejada García, Universidad de la Salle, México DF; del trabajo original. “The Living Company” publicado por Harvard Business School, escrito por Arie de Geus. 2001. Página 4

Es en este marco que cobra sentido la importancia de medir la capacidades de innovación organizacional/ empresarial construida a partir de la gestión de conocimiento con el fin de monitorear, hacer seguimiento y evaluar aquellos aspectos que pueden generar diferenciación, ventaja competitiva. El capital social, hoy en día es reconocido como factor fundamental para el desarrollo socio económico de los países, entendido el capital social como la red y los activos que pueden ser movilizados a través de esa red (Bueno, Rodriguez , & Salmador, 2004). Las estrategias de gestión de conocimiento son precisamente el diseño y desarrollo de dichas redes a través de las cuales fluye información, se construye, almacena y transfiere conocimiento.

Desde una perspectiva sociológica y filosófica, el autor Bauman en su libro Modernidad Líquida, nos ayuda a darnos cuenta de la importancia de ahondar en el conocimiento de los intangibles en la sociedad actual. Dice:

«La era de la modernidad sólida ha llegado a su fin. ¿Por qué sólida? Porque los sólidos, a diferencia de los líquidos, conservan su forma y persisten en el tiempo: duran. En cambio los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. Por eso la metáfora de la liquidez es la adecuada para aprehender la naturaleza de la fase actual de la modernidad. Es el momento de la desregulación, de la flexibilización, de la liberalización de todos los mercados».

En la modernidad entonces se requiere recrear la manera de crear vínculos entre las elecciones personales y las actividades colectivas, en la que tal vez no es la desregulación (Bauman, 2001), sino una regulación sistémica, por tanto flexible y dinámica que fluye para “aprehender la naturaleza”, y poder ser sostenible. En este marco, la investigación propuesta busca ahondar precisamente en esas nuevas relaciones entre los individuos y las organizaciones (su estructura y procesos), en donde son los intangibles, primordialmente, el conocimiento individual, organizacional, local, regional, el articulador de tales vínculos, que facilitan que fluyan mutuamente para ser lo suficientemente flexibles y sostenibles en el mundo globalizado, es decir en un “mundo líquido”.

Dicha visión es el reconocimiento que se hace desde la misma Declaración de los Derechos Humanos, siendo Theilhard de Chardin quien a comienzos del siglo XX expresó

que se ha dado un avance definitivo desde la declaración de la libertad del individuo que caracterizó la Revolución Francesa a una integración del individuo en la sociedad:

«No es en el autoaislamiento, sino en una asociación apropiada con todos los seres humanos, como el individuo puede esperar lograr el pleno desarrollo de su energía como persona, y movimiento... La totalización debe ser lograda, no por la fuerza de un mecanismo externo, sino a través de la armonización y simpatía desde lo interno». (En Gómez, 2011, pág.12).

De manera que este reconocimiento que se realiza desde la administración y la economía, de que la gestión del conocimiento (entendido el conocimiento como algo intrínseco a las personas, como parte de su ser) es un factor estratégico para las sostenibilidad empresarial, es a fuerza, el reconocimiento del planteamiento de los derechos humanos posterior a la Revolución Francesa.

1.4.2. Factibilidad

El propósito es profundizar en este tema mediante: a) revisión de literatura relevante; b) identificación y síntesis de las definiciones de los distintos conceptos que enmarcan la investigación; c) identificación y síntesis de los elementos teóricos, conceptuales y operativos que componen algunos modelos de medición de intangibles que se identifiquen como relevantes; d) identificación de un grupo de empresas que le dan importancia al capital humano para la construcción / mantenimiento de capacidades de innovación. La investigación preparará el terreno desde la perspectiva teórica para construir un modelo de medición de capacidades de innovación, propio, basado en gestión del conocimiento.

1.4.3. Oportunidad del tema

Hoy más que nunca urge comprender y medir mejor las dinámicas organizacionales/ empresariales y su complejidad, comprender y medir sus intangibles generadores de capacidad de innovación y de capital social basado en conocimiento y su gestión, para ser

sostenibles al mejorar la capacidad de manejar la incertidumbre, el cambio y responder oportunamente a las dinámicas de un mundo “líquido”.

1.4.4. A manera de síntesis

En los siguientes esquemas gráficos se sintetiza la justificación, contrastando la visión de:

- A) Una empresa vista desde la perspectiva tradicional, basada en el pensamiento y lenguaje exclusivo de las finanzas; con,

Ilustración 1. Visión de empresa bajo el lenguaje exclusivo de la economía



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos reseñados

- B) Una empresa en la era del conocimiento y la globalización, que requiere ser innovadora para ser competitiva precisamente en ese mundo globalizado.

Ilustración 2. Visión de empresa de la era del conocimiento y la globalización



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos reseñados

1.4. Breve referencia de la metodología que se va utilizar

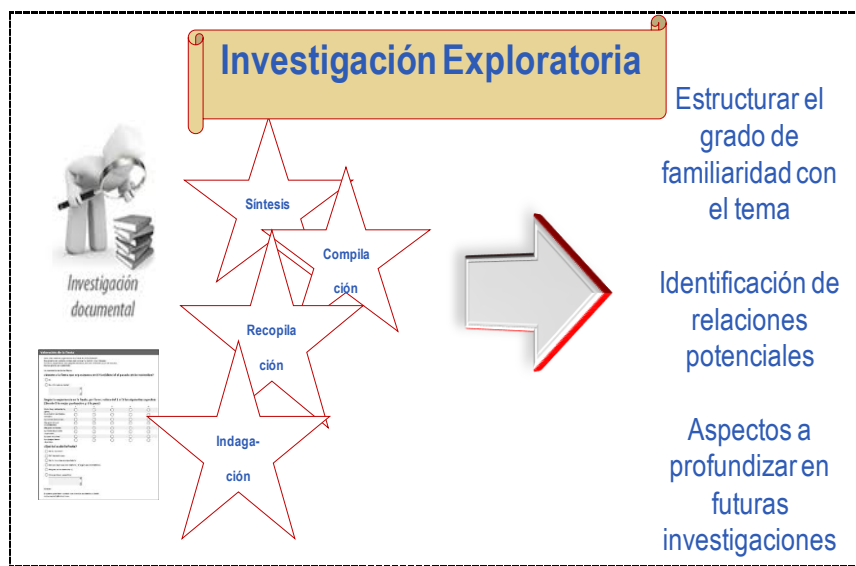
Se trata de una investigación de carácter exploratorio mediante la cual se identificarán, sintetizarán y analizarán los elementos teóricos, conceptuales y operativos que deben subyacer a un modelo de medición de capacidades de innovación en el campo organizacional/empresarial a partir de la gestión del conocimiento individual, grupal, organizacional, inter organizacional, regional. Sobre intangibles organizacionales /empresariales así como su medición hay mucho por explorar, y aún desacuerdos conceptuales en la academia. El propósito de esta exploración es ahondar en dicho conocimiento con el fin de sentar las bases para construir un modelo propio de medición de capacidades de innovación en el campo organizacional empresarial, a partir de la gestión del conocimiento, en el doctorado de Creación y Dirección de Empresas de la Universidad de Nebrija. Lo anterior permitirá estructurar la familiarización con el tema, identificar potenciales relaciones entre variables, y aspectos a profundizar en futuras investigaciones.

La exploración se realiza mediante la revisión bibliográfica, de teorías y modelos, haciendo uso de la síntesis, compilación y recopilación documental, por un lado, y la indagación, por otro, a través de revisión de información secundaria de un grupo de

empresas y la realización de una encuesta acerca de la importancia del talento humano y la gestión del conocimiento en su empresa para generar/ mantener su capacidad de innovación (Ver Ilustración 3). La encuesta tiene por objeto:

“Identificar, en un grupo de empresas con sede en Colombia la importancia del talento humano como centro a partir del cual, mediante estrategia de gestión del conocimiento se construye capacidad de innovación”

Ilustración 3. Metodología de Investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de las explicaciones descritas

La encuesta indaga acerca de la importancia que tiene el talento humano y su gestión mediante estrategias de gestión del conocimiento, cómo se hace tangible dicha importancia en sus políticas, valores, formas de actuar, y la relación que reconocen con la capacidad de innovación. Son catorce (14) preguntas, de las cuales un grupo indaga por el direccionamiento estratégico, otras por algunas magnitudes de la empresa y otras por algunas características de la gestión del talento humano y de conocimiento (Ver Tabla 1 y Anexo 1. Encuesta).

Tabla 1. Categorías de análisis de la encuesta a empresas

Categoría de análisis	Preguntas
Direccionamiento de la empresa	Misión

Categoría de análisis	Preguntas
	Visión Valores
Algunas dimensiones cuantitativas del talento humano en la empresa	Personal por nivel de formación Rotación de personal (contratados versus retirados en un año) Dedicación a formación actualización (cuantos y horas de formación) Años promedio de permanencia
Existencia de algunos mecanismos de gestión del talento humano/ gestión del conocimiento	Política de bienestar /Sistemas de bienestar Esquemas de reconocimiento/retribución Actualización profesional Contratos de aprendizaje Acuerdos de confidencialidad Pasantías laborales
Valoración de algunas dimensiones relacionadas con la gestión del talento humano y gestión del conocimiento	Existencia de mecanismos que evidencian gestión de conocimiento y Percepción sobre si se considera empresa innovadora y en qué aspectos Percepción sobre la importancia del talento humano

El ritmo de posibilidades de innovación que puede tener una empresa o sector, dependerá de los siguientes criterios:

Tabla 2. Criterios para acercarse a incentivos para ser innovadores, por sector

Criterio/ Sector	Financiero	Salud	Alimentos	Construcción	Servicios (mensajería, transporte)	Educación	Industria moda bolsos
Dinámicas de cambio del contexto externo.	Alta incertidumbre y cultura con baja educación	Cambios tecnológicos acelerados				Media	Alta
Presión de la competencia.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Cambios en la normatividad	Incertidumbre	Incertidumbre (en este momento hay cambio de legislación)	Certidumbre	Normas de sismo resistencia	Certidumbre	Certidumbre	Certidumbre
Ritmo de innovación	Importante	Importante	Importante	Media	Importante	Media	Importante
Empresas seleccionadas	Skandia Bancolombia Banco de Bogotá Davivienda	Colsanitas Clínica Santafe Clínica Dental Millennium	Crepes & Waffles WOK Alpina	Pedro Gómez Amarillo Cusezar	Servientrega Avianca	Uniandes Uniminuto Politécnico Internacional	Mario Hernández Totto

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios planteados por Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011, pág.26 y www. Fedesarrollo.org.co

La encuesta se diseñó en MonkeySurvey para ser enviada a 20 empresas. Para la selección se utilizaron los criterios de: empresas exitosas de tamaño mediano y grande,

reconocidas por la importancia que dan del talento humano, y que se registran en la tabla anterior.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

“Las ideas son capitales que solo ganan intereses entre las manos del talento”

Antoine Riverol

El presente capítulo describe brevemente el marco teórico y conceptual que subyace el trabajo de investigación a desarrollar para la Maestría en Creación y Dirección de Empresas. En la primera sección se presentan las teorías en las que se fundamenta la investigación: teorías de gestión del talento humano, específicamente relacionadas con la motivación; teorías relacionadas con la gestión organizacional, específicamente aquellas organizaciones que conducen al aprendizaje y creación de conocimiento organizacional para la innovación. En la segunda se da el contexto conceptual al problema a investigar, definiendo los conceptos en los que se centra la investigación, como capital humano y trabajador del conocimiento, organizaciones, creación y gestión conocimiento, innovación, cliente, intangibles y capital social. En la tercera se presentan y analizan algunos de los modelos más reconocidos de medición de intangibles. Por último, se presentan las hipótesis resultantes.

2.1 TEORÍAS EN LAS QUE SE FUNDAMENTA LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tutelada (TIT) aunque tiene como marco el capital intelectual o los intangibles empresariales, se focaliza en uno de los componentes del capital intelectual: el capital humano, por considerarlo la base de la construcción del capital intelectual que, creando unas ciertas condiciones permite construir capacidades de innovación que hagan para la empresa una diferencia en el mercado. Estas condiciones están relacionadas con los factores que determinan la motivación y la creación de conocimiento organizacional. Estos factores se explican en las teorías sobre motivación de las personas, en las organizaciones que aprende y la creación de conocimiento, cuya revisión, síntesis y compilación permiten visualizar la relación que se ilustra a continuación, antes de entrar a presentar cada una.

Ilustración 4. Elementos del marco teórico y su relación



Las personas con sus necesidades básicas satisfechas, que trabajan en una organización que proporciona las condiciones para aprender y desarrollarse, crean conocimiento organizacional, lo que a su vez genera mayor motivación en las personas, al ser la creación de conocimiento una de las satisfacciones de realización personal.

2.1.1. Sobre la motivación

La gerencia de las empresas debe tener una clara visión sobre cuál es su posición frente a la gestión del talento humano. En este trabajo de investigación se plantea la idea de que mantener la motivación de los empleados es crucial para el mejor desempeño de la empresa, y que dicha motivación está relacionada precisamente con la capacidad de comprometerse, compartir y crear conocimiento y por ende participar activamente en los procesos de innovación de la empresa. Entre las teorías de motivación se encuentran: i) jerarquía de las necesidades de Maslow; ii) teoría de la higiene- motivación.

La teoría de Maslow supone que “las necesidades se pueden visualizar en forma jerárquica, donde la necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que las necesidades inferiores se satisfacen” (Ordoñez Lozano, 1992). Maslow plantea una pirámide en la que en la base de las necesidades se encuentran las físicas y fisiológicas; enseguida las de seguridad; luego las sociales; en cuarto lugar las de estima, y por último las de auto realización. Podría plantearse que la capacidad de innovación está relacionada con este último nivel de necesidades según Maslow, es decir, solo quien tiene satisfechas los primeros cuatro tipos de necesidades, tendrá la mayor capacidad de innovación. La auto realización tiene que ver con la posibilidad de aportar y ser reconocido, y aquí entra la creación de conocimiento como factor de realización.

Ilustración 5. Pirámide de Maslow



Fuente:

http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.liberatuser.es/IMAGENES/PIRAMIDE%2520DE%2520MASLOW.jpg&imgrefurl=http://www.liberatuser.es/terapiasalternativaspiramidedemaslow.html&h=720&w=960&sz=70&tbnid=vTN-zt0PokS9tM:&tbnh=90&tbnw=120&zoom=1&use=__BvRmzNHzhnLHKzjP_Bi6l6cw8=&docid=ESqaMEH5eP-3HM&sa=X&ei=odDJUZ37J6rB4AOc7IGcCw&sqj=2&ved=0CEAO9QEwBA&dur=538#imgdii=

La teoría de la Higiene de Herzberg, plantea dos factores que pueden determinar la motivación laboral:

- i) Los “higiénico o de mantenimiento” que denomina de “insatisfacción”, que son los que por su cantidad o cualidad significativa no generan satisfacción, que pueden estar relacionados con algunas condiciones de trabajo, o de la vida personal. El planteamiento es que su sola presencia no causa satisfacción, pero su ausencia si causa insatisfacción.
- ii) Los elementos que generan satisfacción, que están relacionados con los logros alcanzados, los reconocimientos, la responsabilidad, los ascensos, el prestigio de la empresa, es decir son aquellos que en si mismo generan satisfacción al empleado.

Generalmente se relacionan estos factores con la pirámide de Maslow, específicamente las necesidades superiores con los factores de motivación, que a la vez, se puede decir son los que generan capacidad de innovación.

Identificar las necesidades insatisfechas es importante para las empresas, porque a su vez estas son motivo de satisfacción, de motivación si se proporcionan los canales para su satisfacción, y así generar contexto para pautas motivadoras.

2.1.2. Sobre las organizaciones que aprenden/inteligentes

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva sostenible”

Arie de Geus⁵

El concepto de organizaciones que aprenden fue un cambio de paradigma para el mundo organizacional y empresarial, al plantear una forma diferente de considerar a las personas en el mundo organizacional por tanto, una forma diferente de comprender a las organizaciones. Esta visión acepta que cualquiera, en cualquier lugar o puesto de trabajo

⁵ Jefe de planificación de Royal Dutch/Shell

puede actuar por su propia habilidad y capacidad, y construir en grupo, y no es simplemente un ser que obedece ordenes de un “líder” y las replica tal cual. Por supuesto, esta visión requiere, además de una visión del ser humano, de unas disciplinas organizacionales específicas, que son, entre otras seguramente, las que Peter Senge planteó en su famoso libro “La quinta disciplina”. En esta sección se sintetizan dichos planteamientos.

Lo primero a decir es que el planteamiento de Senge, sobre las cinco disciplinas, parte de exponer que solo una visión sistémica nos permite “destruir la visión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas”, y así poder construir “organizaciones inteligentes”. Y describe una organización inteligente como aquella “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1993, Pag. 11). Una organización inteligente es lo opuesto a una organización de control, que es autoritaria. Uno de los principios de los planteamientos de Senge es que aprender no solo es parte de la naturaleza humana, sino que se ama aprender, es una forma de realización personal. Por este mismo planteamiento, es fundamental la coherencia de las organizaciones con las aspiraciones de las personas que las conforman, con su necesidad de alimento, de refugio y de pertenencia a un grupo (Senge, 1993, pág. 13).

En la siguiente tabla se sintetiza una descripción de cada una de las cinco disciplinas planteadas por Senge.

Tabla 3. Las 5 disciplinas de Senge

Disciplina⁶	Descripción
Pensamiento Sistémico	Marco conceptual, cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros y así ayudarnos a modificarlos. Suponen una visión intuitiva del mundo. Integra las siguientes cuatro.
Dominio Personal – DP: disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal	Permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Capacidad para aclarar las cosas que de veras nos interesan y poner la vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. Vivir la vida desde una perspectiva creativa,

⁶ Cuerpo teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica (Senge, 1993, pag. 20)

Disciplina ⁶	Descripción
	donde se valora la intuición y se trasciende. La yuxtaposición entre visión y realidad actual genera la “tensión creativa”, y es el DP el que la genera y sostiene. La perspectiva sistémica muestra aspectos más sutiles del DP: integración de razón e intuición, visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo; compasión; compromiso con la totalidad.
Modelos Mentales	Se trata de aquellas imágenes que influyen en la manera de comprender y actuar en el mundo. La disciplina de ser capaz de identificar, observar, reflexionar, indagar, confrontar y transformar los modelos mentales es fundamental para construir pensamiento sistémico. La planificación como aprendizaje y la realización sistemática de reuniones para refinar los pensamientos que respaldan las decisiones son mecanismos para trabajar esta disciplina.
Construcción de una visión compartida	Construir una visión genuina que la gente desea es una fuerza poderosa, estimulante, un conjunto de principios y prácticas rectoras que todos comparten, desean porque mediante ellos se realizan, construyen futuro.
Aprendizaje en equipo	Comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. La unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones es el equipo.

Fuente: Tabla organizada a partir de los conceptos de Senge planteados en La Quinta disciplina

La siguiente ilustración sintetiza lo que sería una organización que aprende considerando las cinco disciplinas como condición para que el aprendizaje sea una realidad.

Ilustración 6. Elementos de las organizaciones que aprenden



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos revisados

Las cinco disciplinas deben desarrollarse en conjunto para conducir a las organizaciones “no solo al éxito sino al bienestar y crecimiento de los empleados. la empresa tiene una libertad de experimentación que falta en el sector público y a menudo en las organizaciones sin fines de lucro”. (Senge, 1993, pág. 26).

2.1.3. Sobre la teoría de creación de conocimiento

“Una síntesis vale por diez análisis”
Eugenio D’Órs

Hay pocos esfuerzos orientados a comprender y medir el proceso de generación y aplicación de conocimiento organizacional que conducen a la innovación y generación de capital social. Este es el valor de teorías sobre la innovación basadas en el análisis de las organizaciones del conocimiento (Nonaka, Sveiby, Von Krugh, Arbonies, Carrillo). “El objetivo de estas teorías es abrir la caja de negra de la innovación” (Chaparro, Una Estrategia de Desarrollo Basado en el Conocimiento para el Eje Cafetero: Reflexiones sobre su potencialidad y cómo medirlo, 2006).

Lo anterior ha conducido a un “creciente interés por el manejo de los recursos intangibles, lo que se refleja en la demanda de nuevas formas de gestión basadas en el papel relevante del conocimiento y su rol estratégico y en los nuevos patrones de creación de valor, aspecto destacable en la realidad de los mercados, que expresan una sustancial diferencia entre el valor en libros y el valor oculto de los intangibles o capital intelectual...” (Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011, Pg. 9).

En este trabajo se retoman los planteamientos de algunos de los autores modernos y leídos, que han engranado el concepto del conocimiento al mundo empresarial. Entre ellos se encuentran los japoneses Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, quienes exponen sus planteamientos primordialmente en su libro *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* de 1995; y los europeos, Michael Polanyi, cuyo principal aporte fue el concepto de conocimiento tácito o personal; y, Karl-Eric Sveiby, fundador de la Asociación del Conocimiento Sveiby –SKA, mediante la cual

ayuda a empresas y gobiernos a ser mejores para su gente mediante la gestión del conocimiento (traducción propia de <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/karl-erik-sveiby> de mayo 28 de 2013).

El Húngaro Michael Polanyi, uno de los primeros autores en plantear el conocimiento tal como se entiende actualmente, plantea tres tesis para explicarlo:

- 1) “Un descubrimiento auténtico no es explicable por un conjunto de reglas articuladas o de algoritmos.
- 2) El conocimiento es público, pero también es personal (es decir, al estar construido por seres humanos contiene un aspecto emocional).
- 3) Bajo el conocimiento explícito se encuentra el más fundamental, el tácito. Todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito”. (Valhondo, 2003, pág 29).

Polanyi (1891- 1976) visualiza el conocimiento desde dos dimensiones: la relacionada con lo que se está observando, y la relacionada con el instrumento usado para manejar la interpretación de lo observado, y es a esto último que lo denomina conocimiento tácito. Otra manera de exponer el concepto de conocimiento tácito es reconocida en su frase “*sabemos más de lo que somos capaces de expresar*”.

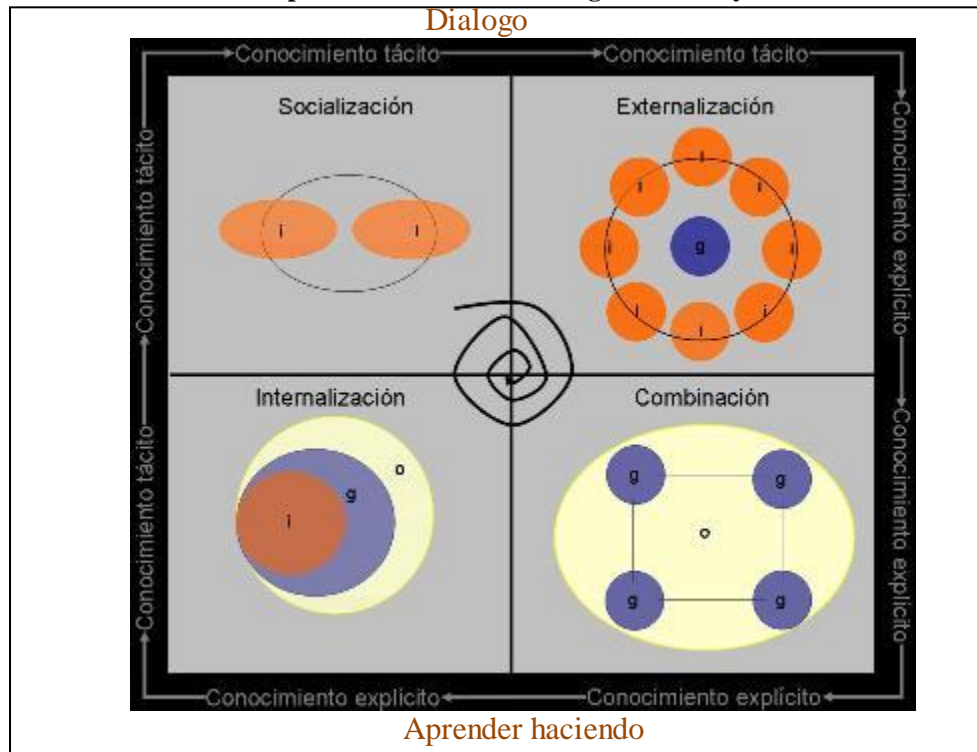
Por otro lado Sveiby, más contemporáneo, profesor actualmente de gestión de conocimiento de Hanken Business School en Helsinki, Finlandia, tiene una perspectiva bastante pragmática que lo ha llevado a la construcción de herramientas de gestión y medición del conocimiento. Reconoce la gestión del conocimiento como “el arte de crear valor a partir de los activos intangibles”, y las organizaciones del conocimiento como aquellas “totalmente adaptadas a sus clientes”. Entre las herramientas desarrolladas sobresale “Intangible Asset Monitor” y “Tango” un simulador de toma de decisiones para organizaciones del conocimiento. Su aporte se centra en generar procesos para la resolución de problemas entre clientes y los expertos, de manera que los productos se adapten a los clientes (Valhondo, 2003, pág. 40)

Para los autores Nonaka y Takeuchi la creación de conocimiento no es un proceso lineal sino cíclico e iterativo; plantean dos conceptos centrales en el proceso de crear conocimiento: conocimiento tácito y conocimiento explícito, los cuales al interactuar en una organización, en un tiempo determinado, crean

conocimiento. Este proceso se ejemplifica en un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento (ver

Ilustración 7). Los autores muestran cómo se moviliza el conocimiento tácito en la búsqueda de la creación de innovaciones.

Ilustración 7. Espiral del conocimiento según Nonaka y Takeuchi



Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Espiral_de_conocimiento.jpg (mayo 28 de 2013)

Por conocimiento tácito se entiende aquel que es difícil de medir, y que como lo define Polanyi es aquel que no somos a veces capaces de expresar pero en cambio sí nos proporciona capacidades de observación, de análisis: «*sabemos más de lo que somos capaces de expresar*». Encontramos por ejemplo, la intuición, visiones subjetivas, sensaciones.

Por conocimiento explícito se entiende aquel que es “formal y sistemático”, tales como fórmulas científicas, programas de un ordenador, especificaciones de un producto, proceso o metodología, clasificaciones.

Los conceptos recogidos en esta espiral se describen brevemente a continuación (Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995):

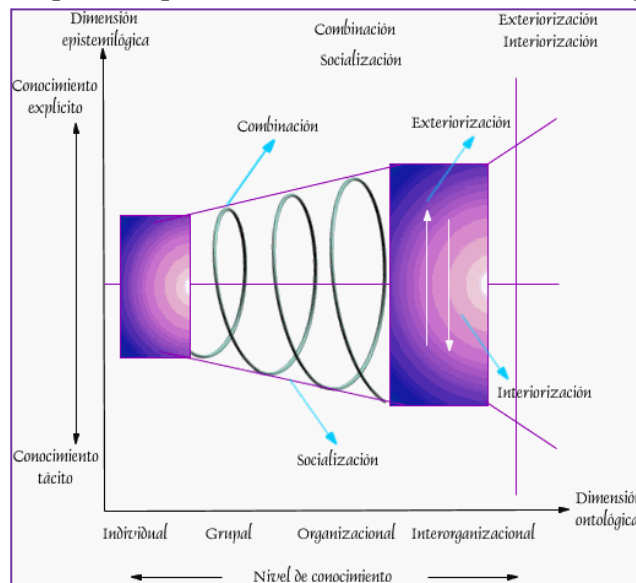
- a. *Tácito a tácito (socialización)*: En el primer recuadro (arriba a la izquierda) se indica el inicio del proceso de creación de conocimiento mediante experiencias de socialización de conocimiento tácito creando conocimiento tácito. Sin embargo, aún no se ha creado conocimiento organizacional, para lo cual debe llegar a ser explícito. Esta fase suele denominar “conocimiento simpatizado”⁷ que no es otra cosa que compartir / simpatizar con modelos mentales y habilidad técnicas.
- b. *Tácito a explícito (exteriorización)*: En el segundo recuadro (arriba a la derecha) sucede el proceso de crear conocimiento explícito a partir de conocimiento tácito, de donde pueden surgir innovaciones. La creación de conocimiento organizacional se da en un proceso de interacción continua y entre conocimiento tácito y explícito. Esta fase la denominan sus autores de “conocimiento conceptual”, pues es cuando el conocimiento tácito se exterioriza mediante conceptos.
- c. *Explícito a Explícito (combinación)*: En el tercer recuadro (abajo a la derecha) sucede el proceso de crear conocimiento explícito a partir del conocimiento explícito. Combinación es un proceso de sistematización de conceptos en sistemas de conocimiento. En el mundo empresarial este proceso puede ser cuando los mandos medios descomponen y logran operacionalizar la visión corporativa, por ejemplo, creando entonces un nuevo conocimiento explícito.
- d. *Explícito a tácito (interiorización)*: En el cuarto recuadro (abajo a la izquierda) sucede el proceso de crear conocimiento tácito a partir del conocimiento explícito. Es un proceso similar a “aprender haciendo”. Se

cierra entonces un ciclo de la espiral, la cual continúa su proceso de creación de conocimiento.

La Ilustración 8 muestra la espiral de creación de conocimiento organizacional, en unas coordenadas cartesianas, en las que tenemos:

- a) Del conocimiento tácito al explícito, o dimensión epistemológica.

Ilustración 8. Espiral del proceso de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995

- b) Del conocimiento individual al inter organizacional (o regional), o dimensión ontológica⁸.

En estos dos ejes, los procesos de socializar y combinar, exteriorizar e interiorizar son los que permiten ir creando o recreando el conocimiento individual, grupal, organizacional e inter organizacional.

El siguiente párrafo de Nonaka ilustra de mejor manera las anteriores definiciones:

⁷ Sympathized knowledge.

⁸ Relativo a "parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales" según la RAE.

«Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. Como todo individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Este es el equivalente orgánico del auto-conocimiento, una visión compartida de lo que la compañía representa, hacia donde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y, más aún, como hacer realidad ese mundo... crear nuevo conocimiento no es una actividad especializada de I&D, marketing o planificación estratégica. Es una manera de comportarse, una forma de ser en la que todos somos knowledge workers» (Nonaka, The knowledge - Creating Company, 1991).

Nonaka y Takeuchi plantean una serie de condiciones de contexto organizacional necesarias para que se dé la creación de conocimiento conducente a la innovación:

- a) *Intención*.- La espiral de creación de conocimiento es promovida explícitamente por la organización, como una meta. Polanyi señala que el compromiso es algo que subyace la actividad de creación de conocimiento humano. Esta se tendrá que expresar en el direccionamiento estratégico.
- b) *Autonomía*.- A cada uno de los individuos de la organización se le debe permitir actuar autónomamente, para que la organización amplíe su posibilidad de introducir nuevas oportunidades, por la motivación que tendrán los individuos para crear nuevo conocimiento.
- c) *Caos fluctuante y creativo*.- Este flujo estimula la interacción entre la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones son abiertas a las señales del exterior o contexto, pueden aprovechar la ambigüedad, redundancia o ruido que puede generarles, para mejorar sus propios sistemas de conocimiento. Este se promueve generando “sensación de crisis”, mediante la proposición de metas desafiantes, por ejemplo, lo cual requiere en todo caso personas de la organización capaces de reflexionar sobre sus actos.
- d) *Redundancia*.- Los autores conciben la redundancia como la existencia de información que va más allá de las necesidades inmediatas de los miembros de la organización. La hipótesis es que al compartirse información “redundante” se

promueve el compartir conocimiento tácito, pues los individuos sienten que otros están tratando de articularse, acelerándose la creación de conocimiento. Algunos medios para crear información redundante: rotación de personal, trabajo en equipo inter-áreas, de manera que cada cual aporte desde su perspectiva, lo cual puede generar unas tensiones que impulsan a superar cada cual la suya y crear una nueva.

- e) *Variedad*.- Esta quinta condición para ayudar en el avance de la espiral de conocimiento, tiene que ver con la importancia de que todos los miembros de la organización tengan acceso por igual a una amplia variedad de la información organizacional, lo cual les da mayor poder y capacidad para enfrentar el día a día. Para maximizar dicha variedad es poderoso contra con estructuras organizacionales planas y flexibles, en las cuales las distintas unidades se relacionan en red, cambiar las estructuras con alguna frecuencia o la rotar personal por las diferentes áreas, para mejorar su capacidad de enfrentar diferentes problemas, y de forma más sistémica.

En la siguiente tabla se presenta una propuesta de procesos de gestión de conocimiento, desde una cadena de valor que tradicionalmente es usada en occidente, pero que integran la visión de Nonaka & Takeuchi.

Tabla 4. Procesos que subyacen un modelo de gestión del conocimiento

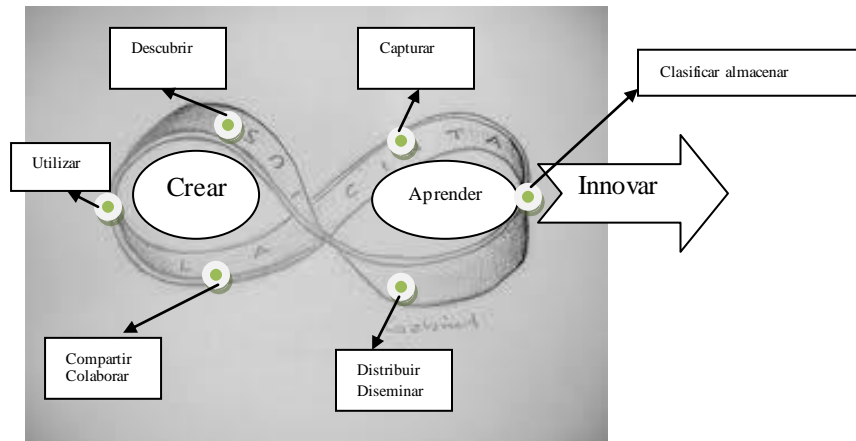
Proceso	Subprocesos	Algunos instrumentos/fuentes
Descubrimiento, captura y creación de Conocimiento (adquisición y generación)	Investigación y Desarrollo Mejora de insumos Mejora de procesos Desarrollo de metodologías de gestión organizacional y análisis del entorno	Captura conocimiento tácito: data mining, colaboración, directorio expertos, sistemas inteligentes de búsqueda de patrones, clientes, proveedores, socios, competidores, conocimiento interno
Sistematización del conocimiento	Diseño de tesauros (clasificación) Documentación Almacenamiento (organización) Consulta	Diseño interfaces, metadatos, visualización información, taxonomía, clustering, indexación. Motores de búsqueda, navegación, arquitectura del

Proceso	Subprocesos	Algunos instrumentos/fuentes
		conocimiento, datamining
Protección del conocimiento	Acuerdos de confidencialidad Propiedad intelectual	Políticas y normas Modelos contratos Evaluaciones personal 360 grados en valores
Distribución: Transferencia y socialización	Selección de personal, inducción, reinducción Formación, entrenamiento Consultoría externa Comunicación /divulgación (distribución, compartir, colaborar)	Evaluaciones personal 360 grados de competencias Internet, intranet, extranet, push & pull
Aplicación del conocimiento	Uso (Adopción, Adaptación)	

Fuente: tabla construida por la autora a partir de conceptos desarrollados en Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011, Enfoque de la “Cadena de Valor de la GC” de Ju, Lin, Lin y Kuo (2006) y Valhondo, 2003.

Son características de la calidad de la creación de conocimiento: pertinencia, oportunidad, exactitud, reproducibilidad, accesibilidad, aplicabilidad. (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011). Agregaría la característica confianza: “... sabemos que la confianza es un diferenciador clave. Este diferenciador funciona para todas las organizaciones, sin importar su cultura, industria, sector, tamaño o antigüedad. Al incrementar los niveles de confianza, las organizaciones pueden mejorar sus resultados de negocio, dado que la cooperación y la innovación dependen directamente de ella”. <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/ipor-que-lo-hacemos> (febrero de 2013).

Ilustración 9. Modelo integrado de proceso de gestión del conocimiento (crear/aprender)



Fuente: Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad. Valhondo, 2003, pag. 67

La Ilustración 9, de Valhondo, sintetiza en la Cinta de Moebius el proceso de creación de conocimiento, que se caracteriza por ser una superficie de una sola cara, su contorno está formado por una curva simple cerrada, simbolizando un proceso inacabado, interminable: «Moebius siempre nos relanza. Porque cuando avanzamos, el horizonte se desplaza» (Figueiro). Esta es una característica del proceso de gestión de conocimiento... nunca se acaba, es decir, siempre hay oportunidad de mejorar.

2.1.4. A manera de conclusión

Las organizaciones están influenciadas por las personas que las conforman y viceversa. Las organizaciones son como seres vivos, conformadas por grupos de personas que buscan un propósito común; entre mayor integración haya en ese propósito común, mayor será el éxito de la organización. Es un sistema. Cada ser humano es un sistema en sí mismo que se interrelaciona con otros, y a su vez conforma otros sistemas.

La creación de conocimiento es un proceso cíclico e iterativo, generado por la interacción de conocimientos tácitos y explícitos, en el tiempo, entre individuos, grupos de individuos, organizaciones, y la sociedad. La creación de conocimiento organizacional requiere de cierta cultura empresarial que la facilite para que conduzca a unas capacidades

de innovación que sean su ventaja competitiva, y conduzca a la retribución de la sociedad, es decir, la relación con sus clientes sea cada vez más fuerte.

Las cinco disciplinas planteadas por Senge son requerimiento para una organización que facilita la creación del conocimiento, siendo ésta precisamente la cualidad por excelencia de organizaciones que aprenden. Adicionalmente, las condiciones que plantean Nonaka & Takeuchi como necesarias para crear conocimiento organizacional son complementarias (intención, autonomía, caos creativo, redundancia y variedad); por ejemplo, el planteamiento de autonomía de Nonaka & Takeuchi y el del dominio personal de Senge. Sin autonomía es imposible construir dominio personal y sin dominio personal, la autonomía estaría sin dirección.

De manera complementaria, los principios que facilitan la gestión del conocimiento, de acuerdo con planteamientos de Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios, & Bustamante Vélez, 2011, son: apertura (dispuestos admitir nuevas ideas), creatividad, capacidad de síntesis, respeto, responsabilidad social. Dice Valhondo, 2003, pág. 122 «Las creencias, los valores, son aspectos que regulan el comportamiento de los individuos. Por esta razón, tiene tanta importancia el cambio cultural que conllevan las iniciativas de gestión del conocimiento».

Como lo señala Peter Senge: una organización abierta, que gestiona el aprendizaje, el conocimiento, los sentimientos, la voluntad, es una organización en capacidad de responder al cambio de manera eficaz, es decir, tiene una capacidad de innovación que es retribuída por la sociedad.

2.2 CONTEXTO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos del problema a investigar que se acogen en este trabajo de investigación. Estos constituyen una cadena de conceptos que va desde las personas (con quién) que al interior de la organización (cómo) crean innovaciones (qué) para unos clientes (para quién): capital humano y trabajador del conocimiento, conocimiento y gestión del conocimiento, organización, innovación, capital intelectual, capital social y clientes.

2.2.1 Capital humano y trabajador del conocimiento

El capital, en su significado más simple, se entiende como el conjunto de bienes de producción o el «conjunto de todos los factores de producción ‘producidos’» a un determinado costo, y sujetos a un valor variable con el uso o desuso. El núcleo de la investigación de capital humano radica en la idea de que la gente gasta en sí misma de formas diversas, buscando no solo el goce presente, sino también los rendimientos futuros pecuniarios y no-pecuniarios. En este sentido, las personas adquieren cuidados sanitarios, compran educación y formación profesional adicional, gastan tiempo en la búsqueda de un empleo que rinda el máximo, compran información acerca de las oportunidades de empleo existentes, emigran para aprovechar mejores oportunidades de empleo y en un momento dado, pueden preferir empleos con una remuneración baja, pero con un elevado rendimiento potencial, en lugar de empleos bien pagados pero sin posibilidades de futuro. El concepto del capital humano es relativamente contemporáneo, su nacimiento fue anunciado en 1960 por Theodore W. Schultz, pero se puede afirmar que surge de manera efectiva dos años más tarde, cuando el Journal of Political Economy, en 1962, publicó un suplemento sobre “Inversión en seres humanos”. (Leyva López & Cardenas Almagro, ?).

El concepto tradicional desde la economía de los neoclásicos de capital humano se concentra en el carácter de agentes de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción; mientras que el concepto de capacidad humana se centra en su habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección. Ambas perspectivas están relacionadas porque se ocupan del papel de los seres humanos y, en particular, de las habilidades efectivas que éstos logran y adquieren (Amartya, 1997).

En este trabajo de investigación se concibe el capital humano como las capacidades integras de cada ser humano, no sólo aquellas relacionadas con la posibilidad de generar crecimiento económico, es decir, como capacidades humanas, capaces de construir conocimiento personal, colectivo, organizacional, para crear bienestar.

«La competencia de las personas no es propiedad de la organización, sino de las personas, y este es un activo que las empresas deben mantener fidelizando a los empleados que las posean en mayor grado. Las personas tienden a ser fieles si se les trata justamente y se sienten parte de la empresa mediante una responsabilidad compartida» (Valhondo, 2003, Pág. 97).

Este, podría decirse es el trabajador del conocimiento. De acuerdo con la definición de Peter Drucker, se trata de trabajador que participa en actividades que le permitan explicitar de forma colectiva sus experiencias y saberes. Son personas entre cuyas competencias debe estar la apertura, la colaboración, buenas relaciones interpersonales. Por otra parte, para que haya gestión del conocimiento, además de contar con un ambiente que propicie al trabajador a crear conocimiento, se requiere de personas dedicadas de manera sistemática a la labor de que los procesos de gestión de conocimiento logren los resultados esperados. (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011).

En este trabajo se considera que la creación de conocimiento no es exclusiva de unos pocos, sino que todos tienen parte de su responsabilidad, planteamiento de Nonaka & Takeuchi. La tarea de los directivos es encauzar la “confusión” que puede generarse en el nivel operativo, al estar “lejos” del mercado, monitoreando la alineación con la misión, visión y estrategia, y retroalimentando de acuerdo con las reacciones del mercado.

2.2.2. Conocimiento y gestión del conocimiento

La palabra conocimiento según la Real Academia Española - RAE se define como la «acción y efecto de conocer»; mientras que conocer se define como «Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas». La palabra gestión, por la misma fuente, se define como «acción y efecto de administrar o gestionar» y gestionar como «hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera». Parafraseando, gestión de conocimiento según la RAE se podría definir como «hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio, en este caso, el negocio de

averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas».

Al agregar a este concepto la idea de organización, la cual define la RAE, como «Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines», cerraría el alcance del concepto que en el presente trabajo se aborda, pues tales «diligencias» se realizan en el marco de una organización que busca determinados fines, es decir que la gestión del conocimiento estaría al servicio de la búsqueda de dichos fines organizacionales.

En el siglo XXI el concepto de conocimiento va más allá de la idea del desarrollo científico y tecnológico, más allá de la idea de que el conocimiento es el resultado de procesos de investigación científica. Chaparro (2006, p.4) expresa que actualmente se reconoce como conocimiento cualquier aporte a la efectividad o eficiencia de una organización, grupo, comunidad o institución social, siendo este el contexto en el que surge el concepto de *Gestión del Conocimiento*. El conocimiento para el emprendimiento o la gestión del conocimiento en (Chaparro, 2006) articula tres dimensiones: Conocimiento personal, Conocimiento organizacional, Conocimiento regional (sistémico).

¿Cómo operacionaliza la gestión del conocimiento una organización? Se aborda desde planteamientos esbozados en (Ju, Binchan, Chinho, & Hao, 2006), que clasifica los procesos de la gestión del conocimiento en actividades de: creación, almacenamiento, distribución y aplicación, como la cadena de valor del mismo, y los relaciona con factores críticos de la Gestión de la Calidad Total, como enfoque de administración. Sus estudios de caso muestran la estrecha relación entre ambos enfoques.

En Chaparro, Una Estrategia de Desarrollo Basado en el Conocimiento para el Eje Cafetero: Reflexiones sobre su potencialidad y cómo medirlo, 2006 menciona la visión de Sveiby (siguiendo la perspectiva de Nonaka y Takeuchi), para quien el conocimiento es darle sentido a una nueva situación, es la capacidad de actuar; el conocimiento codificado se vuelve realidad cuando es apropiado por las personas y estas actúan, mejoran su capacidad de actuar en la sociedad, siendo más eficientes y efectivos

«Los efectos de administrar una empresa/organización teniendo el conocimiento como un foco particular, al tratarse de un factor de producción intrínseco a las personas, y prerequisite de su acción (Wissensmanagement Forum, 2003), sobre la mejora de la productividad, la satisfacción, la capacidad de mejorar e innovar, y por ende la sostenibilidad empresarial en el mundo globalizado».

En la década de los 90 del siglo pasado se empezó a reconocer el conocimiento como un recurso más de las organizaciones, desde la perspectiva de la economía y la administración. Es así como, mientras Peter Senge desarrolla ampliamente el concepto de “organizaciones que aprenden” en su libro *“La Quinta Disciplina”*, en el que plantea cinco disciplinas o competencias organizacionales necesarias para ser una organización que aprende; en simultánea, los Japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, establecían la diferencia entre dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito, en su libro *“Las compañías creadoras de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”* (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios, & Bustamante Vélez, 2011, pag. 8 y 11).

2.2.3. Organización/ Empresa

Una empresa u organización es un ecosistema, es decir un sistema vivo que establece fronteras sutiles que delimitan el exterior y el interior, encontrando su propia estabilidad (Pauli, 2011), organizada por personas que mediante un trabajo conjunto diario, unas inversiones, una estructura, y unos procesos, buscan un fin determinado para satisfacer a unos clientes en particular. Las personas son el factor crítico de las organizaciones, razón por la cual la empresa debe ser configurada en función del ser humano, dice Urzaingu, en Arguelles Pabón, *Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización*, 2011, pag. 9. O, como lo expresa Sveiby ... «... es necesario visualizar la organización o empresa como algo que no es más que conocimiento y flujos de información». Y este conocimiento pertenece a las personas que en su actuar diario permiten que fluya la información, construyendo nuevo conocimiento. La sostenibilidad de una organización/empresa es aquella que logra “ser inteligente”, diría Peter Senge, y es

inteligente aquella organización que tiene la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, siendo esta quizá la única ventaja competitiva sostenible, declaró Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell (Senge, 1993, Pag.11).

«Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que funcionaban maravillosamente, se profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las individuales, que producían resultados extraordinarios. He conocido a muchas personas que han experimentado esta profunda labor de equipo Lo que experimentaron fue una **organización inteligente**⁹. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios ». (Senge, 1993, Pag. 12).

Así pues, no cualquier organización /empresa es la que interesa en este trabajo, sino aquella que tiene la capacidad de aprender, aquella que es inteligente, porque es esta característica la que le da el valor para mejorar sus posibilidades de ser sostenible en el mundo globalizado.

2.2.4. Innovación organizacional /empresarial

Son las personas, en las organizaciones que ofrecen las condiciones para ello, las que pueden generar innovaciones. Al acudir a las definiciones de la RAE, se entiende por innovación la «acción o efecto de innovar», y por innovar, “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades», es decir, innovación sería **la acción o el efecto de mudar o alterar algo, introduciendo novedades**; otra definición de la misma RAE: la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado». Son tres los conceptos

⁹ Subrayado propio.

centrales de esta definición: a) acción; b) alteración, creación, o modificación; y, c) novedades. Es decir que la innovación está relacionada con el cambio, con la creación.

El propósito de gestionar el conocimiento organizacional es abrir las puertas a la innovación propia o identificada en el contexto para apropiarla y al mejoramiento continuo.

«Las corporaciones ven ahora la gestión del conocimiento y el proceso de innovación como la más importante disciplina para obtener ventajas competitivas en la satisfacción de los clientes» (Practicing Knowledge Managment, Microsoft, en (Valhondo, 2003, pág. 176)

La capacidad de innovar de una organización/empresa puede tener ritmos diferentes, lo cierto es que el ritmo ideal es aquel que le permita ser competitivo y por tanto ser sostenible, lo que implica una organización con gran capacidad de aprendizaje, flexible, capaz de anticiparse, y eso tiene mejores probabilidades de lograrse si la organización privilegia la capacidad de creación de su talento humano.

«Entorno empresarial del siglo XXI exige que las empresas reduzcan el tiempo que media entre las ideas y la innovación, entre la puesta en práctica y los resultados....

“Outlook 2011, Número 2», en (Valhondo, 2003, Pag. 177)

Una empresa es innovadora también si es capaz de aprovechar los resultados de la investigación que hacen otros (universidades o centros de investigación, u otros sectores productivos), aceptándolos y arriesgándose con esos resultados al ponerlos en práctica, generando nuevos productos o procesos (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011, pag. 15). “La innovación implica una necesaria ruptura con el statu quo” (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011). Por otro lado, Peter Senge considera que una “idea se transforma en innovación solo cuando se puede reproducir sin contratiempos, en gran escala y a costes prácticos”. (Atehortua Hurtado, Valencia de los Ríos, & Bustamante Vélez, 2011, pág. 15).

«¿Quién sobrevive en el nuevo clima? Los innovadores. No sólo con nuevos diseños, sino persiguiendo apasionadamente nuevas formas de servir a sus clientes.» (Business Week, 2001)

La innovación es fruto del trabajo colectivo, del trabajo colaborativo de los individuos en una organización. «La innovación es con frecuencia sorpresiva e inesperada porque el proceso mediante el cual emergen las nuevas ideas es sinuoso e interactivo ... relacionando ideas, personas y eventos, tejiendo una red de conocimiento mediante la que configuramos el actual mundo ...» James Burke. «Innovar es cada vez más difícil, porque ya no se trata simplemente del diseño de productos sino de retener a los clientes, creando vínculos lo suficientemente fuertes como para que estos permanezcan fieles a la empresa» dice Valhondo, 2003, pág.85.

Ahora bien, los márgenes o posibilidades o incentivos para la innovación de una empresa difieren por varios factores (Atehortua Hurtado, Valencia de los Rios , & Bustamante Vélez, 2011):

- a. Sector en el que se desenvuelve.
- b. Dinámicas de cambio del contexto externo.
- c. Presión de la competencia.
- d. Cambios en la normatividad.

2.2.5. Cliente

El cliente es quién se beneficia de la creación de conocimiento de la organización; si ésta lo hace bien, el cliente estará dispuesto a pagar bien por dicho beneficio. Es un gana - gana. Y pagar bien, no solo se refiere al precio que pague por el servicio o bien que reciba o por la satisfacción obtenida. Si la gestión de conocimiento integra la “voz” del cliente en su proceso de creación, y se siente parte, seguramente estará dispuesto a participar con su opinión para retroalimentar dichos procesos de innovación. Así lo expresa Barlow, 2005,

«El cliente ha pasado a ser el centro de discusión, o si se quiere, ocupan el nivel más alto de la jerarquía de la organización».

En su libro “Una queja es un favor”, la autora plantea como, si las organizaciones facilitan a sus clientes canales para manifestar sus “quejas” y ser escuchados, es decir abrir el camino para que la queja sea un “vínculo vital con el cliente”, este se puede convertir en un flujo de información que fortalece la capacidad de innovación organizacional, que a su vez fortalecerá el vínculo con el cliente.

2.2.6. Intangibles o capital intelectual - CI organizacional

Tradicionalmente las empresas / organizaciones evalúan su desempeño mediante los estados financieros. ¿Pero que hay con todas aquellas capacidades organizacionales que no se reflejan en los asientos contables, y que sin duda, dan mayor o menor valor a una empresa? ¿Capacidad de aprender, capacidad de innovar, capacidad de cambiar, capacidad de crear? Todas ellas, capacidades resultantes de la interacción entre los individuos y la estructura que ofrece la organización. Identificar, comprender y medir los intangibles se convierte entonces en una estrategia fundamental para las empresas, para ser sostenibles en un mundo globalizado en el que el concepto de los límites cambia.

El CI de una empresa u organización está conformado por aquellos elementos que la estructuran y la definen: clientela, marcas, canales de distribución, franquicias, know-how, patentes, capacidad de aprender, de crear, de innovar, conocimiento apropiado, cultura corporativa, sistemas de comunicación (Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011). Es decir, es el portafolio de recursos estratégicos que permiten que una organización sea capaz de crear valor sostenible, que lo diferencia de los demás; es entonces, el capital intelectual, un potenciador de los recursos tangibles (Molodchik, Shakina , & Bykova, 2012).

Tradicionalmente el CI lo han clasificado en CH, CE y CR, conceptos que se definen en la siguiente tabla, a partir de la conceptualización de varios autores.

Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual - CI

Componentes del capital intelectual	Definición
Capital Humano – CH	<p>Valor o activos con los que cuenta un individuo o grupo de individuos, que los hace a sí mismos competentes para algo. Según Hudson (1993) combinan cuatro factores: herencia genética, formación, experiencia, actitudes frente a la vida personal y profesional. En economía, se integran a esta definición también las variables de salud y nutrición.</p> <p>El capital humano es la base de generación del capital intelectual por cuanto es fuente de innovación y renovación (Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011)</p>
Capital Estructural – CE (Tecnológico y organizacional)	<p>Valor o activos representados en el conocimiento que ha pasado de las personas a ser parte de la organización, mediante procesos, sistemas, patentes, nuevos desarrollos, tecnologías de información, cultura. Es decir, se trata del conocimiento organizacional, al ser producido socialmente y pertenecer a la empresa (Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011).</p> <p>Proporciona a los individuos de la organización la sensación de que hacen parte de una red, de una identidad que los agrupa. (Bueno, Rodríguez , & Salmador, 2004).</p>
Capital Relacional – CR	<p>Activos o valor representado por las relaciones significativas de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, otros grupos de interés tanto internos como externos, competencia.</p>

Fuente: Construcción propia a partir de Bueno, Rodríguez , & Salmador, 2004, Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011, Sanchez Medina, Melián González, & Homiga Pérez, 2007.

En una perspectiva más global, el profesor Bueno (2001) define el CI como «el conjunto de capacidades, destrezas y conocimientos de las personas que generan valor ya sea para las comunidades científicas, las universidades, las organizaciones y la sociedad en general» (González Millán & Rodríguez Díaz , 2010).

De acuerdo con lo referenciado se puede concluir que el CI es el resultado de la integración sistemática de las capacidades individuales, organizacionales, relacionales, junto con los activos tangibles, que al contar con un ambiente que propicia su socialización,

interiorización, exteriorización y combinación¹⁰, logran generar valor sobre el cual se sustenta una ventaja competitiva.

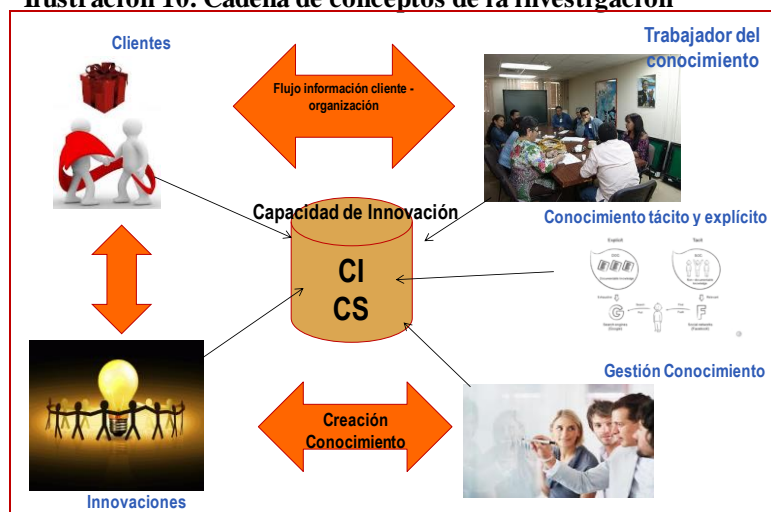
2.2.7. Capital social

Se entiende por capital social “la suma de recursos corrientes y potenciales incorporados y disponibles, derivados de la red de relaciones que tiene una unidad individual o social” traducción propia de definición de Nahapiet & Ghoshal (1996) que aparece en artículo Bueno, Rodriguez , & Salmador, 2004. Estos mismos autores reconocen tres dimensiones del capital social: la estructural, la relacional y la cognitiva. La acción de estas dimensiones genera relaciones directas e indirectas con los actores del contexto y la unidad social, construyendo nuevas estructuras, redes de colaboración y nuevo conocimiento. Se evidencia en flujos de información, capacidad de influencia, solidaridad.

2.2.8. A manera de conclusión

Los conceptos definidos en las anteriores secciones cobran sentido en una organización, al explicitarse sus relaciones, las cuales se ilustran a continuación.

Ilustración 10. Cadena de conceptos de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos y el marco teórico

¹⁰ Son las 4 dimensiones de creación de conocimiento de la propuesta de Ikuro Nonaka.

Este gráfica podría ser el esquema del modelo de medición de capacidades de innovación a desarrollar en la tesis de doctorado. La medición de aspectos relacionados con el trabajador, con el proceso de gestión de conocimiento hasta llegar a la creación que conduce a innovaciones de las que se benefician los clientes, quienes a su vez, si hay un vinculo vital con ellos podrán alimentar la cadena de gestión de conocimiento para mantener la viva la capacidad de innovación.

2.3 ALGUNOS MODELOS DE MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL APLICADOS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Un modelo es una simplificación de una realidad específica con el fin de ayudar a comprender y prever el comportamiento de sistemas de esa realidad que estemos observando y analizando. Su simplificación nos permite entonces interpretar esa realidad en el marco de unos elementos teóricos previamente establecidos. Generalmente un modelo se visualiza mediante esquemas o mapas conceptuales que nos muestran relaciones entre categorías de conceptos.

A continuación se presentan algunos de modelos de medición de capital intelectual. Se seleccionaron algunos de los que tienen un alcance sobresaliente en el componente de capital humano, o talento humano, por tener esta investigación dicho foco, y sobre los cuales se encontró alguna bibliografía en Colombia.

Para realizar la identificación y análisis del alcance de modelos de capital intelectual se consultaron primordialmente: Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011, González Millán & Rodríguez Díaz , 2010, Seguí Mas, 2007 y Valhondo, 2003.

2.3.1 Modelo Navegador de Skandia. Sistema de Capital Intelectual

Tal como se expresó en la sección 1.1.1 del CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, Skandia es una organización que desarrolla prácticas de CI desde 1991. Unos años después, a los conceptos del The Invisible Balance Sheet, los europeos Edvinson y Malone lo

presentan en 1998, agregando conceptos del Balanced ScoreCard de Kaplan /Norton, y construyeron 90 indicadores, en 5 dimensiones para Skandia, así:

a) Financiera (20), referida al pasado con indicadores como ingresos por empleado, ingresos por nuevos clientes.

b) Clientes (22), clientes nuevos versus clientes perdidos, proporción de ventas a contactos de ventas cerradas.

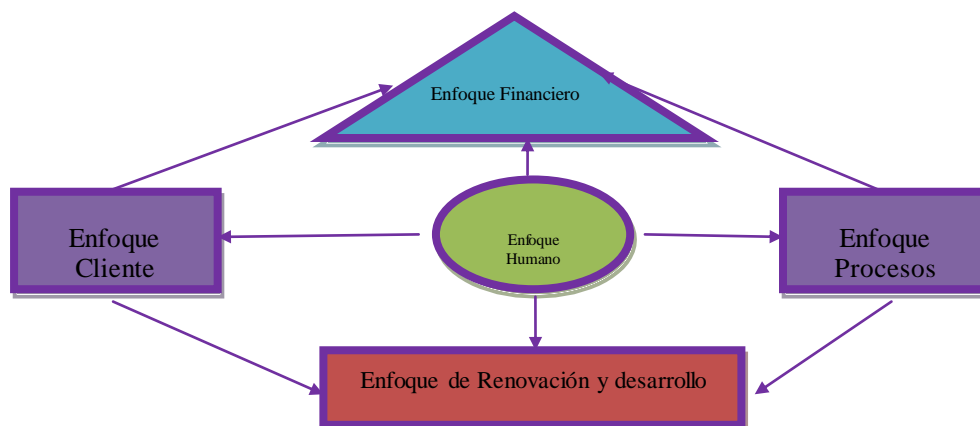
c) Procesos (16), algunos de sus indicadores: tiempo de procesamiento.

d) Renovación y desarrollo (19), algunos de sus indicadores: Formación por empleado, I&D, índice satisfacción empleado, edad media de las patentes.; y,

e) Personal o Humano (13), **siendo ésta última el centro del modelo**, y algunos de sus indicadores Índice de liderazgo, rotación de empleados, conocimientos informáticos de los empleados, volumen de negocios anual del personal, índice de motivación, índice de empleados facultados, promedio edad de los empleados, tiempo de entrenamiento, empleados de tiempo completo, gerentes con grado avanzado de negocios, gerentes de otras nacionalidades, idiomas y culturas presentes en el personal, niveles de educación, gastos de capacitación.

Su objetivo era proporcionar elementos para direccionar el proceso directivo de toma de decisiones. El modelo de Skandia se visualiza así:

Ilustración 11. Modelo Navegador de Skandia



Fuente: Copiado de González Millán & Rodríguez Díaz , 2010

2.3.2 **Balanced Business Scorecard o Cuadro de Mando Integral - CMI**

Sus autores, los norteamericanos Kaplan y Norton lo crearon en 1992. Se trata de un método para medir rendimiento organizacional relacionando objetivos corporativos (visión y estrategia) con cuatro perspectivas, utilizando en cada una, indicadores tanto de resultado como de proceso:

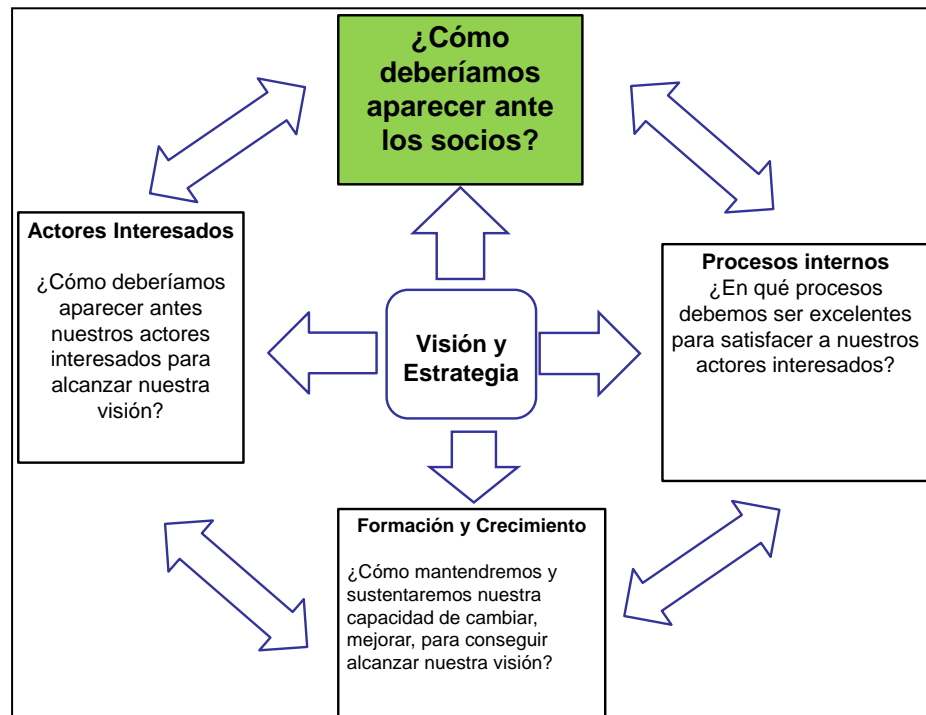
a) Financiera.- Cómo debemos aparecer ante los accionistas. Algunos indicadores: rentabilidad, valor de mercado, flujo de caja.

b) Clientes.- Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes, valores relacionados con los clientes. Algunos indicadores: Cuota del mercado, compromiso y fidelidad del cliente o imagen, reputación de la empresa, calidad de la relación con el cliente.

c) Procesos internos del negocio.- Qué procesos del negocio se deben perfeccionar. Algunos indicadores: *Sobre procesos de innovación*: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción nuevos productos en relación con la competencia. *Sobre procesos de operaciones*: costes, calidad, tiempos, flexibilidad de los procesos. *Sobre procesos de servicio de postventa*: costes de reparaciones, tiempo de respuesta.

d) Aprendizaje (formación) y crecimiento.- Cómo mantener la habilidad para cambiar y mejorar. Algunos indicadores: *Sobre Capacidad y competencia de las personas*: satisfacción empleados, productividad, necesidad de formación. *Sobre Sistemas de información*: bases de datos estratégicas, software propio, patentes, copyright. *Sobre Cultura clima organizacional – motivación para el aprendizaje y la acción*: iniciativa de las personas y equipos, capacidad de trabajar en equipo, alineamiento con la visión.

Ilustración 12. Visualización del Modelo CMI



Fuente: Elaboración propia a partir de los conceptos del CMI

2.3.3. Modelo de Monitoreo de Intangibles de Sveiby

El europeo Karl Erick Sveiby, uno de los autores europeos que más aportes ha realizado a la teoría y práctica de la gestión del conocimiento, participó en el desarrollo del Balance Invisible con el Konrad Group¹¹ que se presenta en la

Ilustración 13: a) estructura interna (patentes, conceptos, modelos y sistemas de información); b) estructura externa (relaciones, marcas, reputación, imagen); y, c) competencias de las personas. El valor del capital intangible es la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable.

¹¹ Grupo de trabajo sueco conformado por 7 personas, entre las que estaba Sveiby. Se denominó así el grupo en honor al día de San Konrad del calendario sueco, 12 de noviembre de 1987, fecha de la primera reunión del grupo (Valhondo, 2003).

Ilustración 13. Enfoque del Modelo Balance de Activos Intangibles

	Activos tangibles	Financiación visible
Balance visible	Inmovilizado material	Capital
	Realizable (deudores y existencias)	Deuda a corto plazo
	Disponible	Deuda a largo plazo
Balance invisible	Estructura interna	Capital invisible
	Estructura externa	
	Competencias personas	Compromisos
	Activos Intangibles	Financiación invisible

Fuente: (Valhondo, 2003)

Sveiby operacionaliza esta propuesta proponiendo tres dimensiones de indicadores para cada categoría del balance invisible, así:

De crecimiento e innovación: que ayudan a observar el potencial futuro de la empresa. Por ejemplo: Años promedio de experiencia profesional, crecimiento en competencias profesionales, expertos con doctorado.

De eficiencia: que ayudan a medir qué tanto los intangibles son productivos (activos). Por ejemplo: Valor añadido por experto, valor añadido por margen de ventas.

De estabilidad: que ayudan a medir el grado de permanencia de estos activos en la empresa. Por ejemplo: Tasa de rotación empleados, edad promedio empleados, años de experiencia.

En la Ilustración 14 se visualiza esta construcción en la que se integran las dimensiones de los tipos de indicadores y las dimensiones del balance invisible.

Ilustración 14. Operacionalización Modelo de Monitoreo de Activos Intangibles

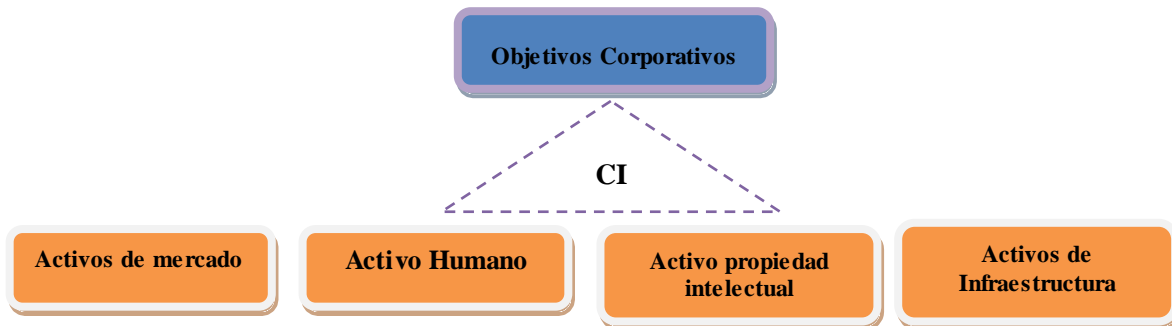
	Estructura Externa	Capital de Conocimiento	
		Estructura interna - EI	Competencias personales
Crecimiento e innovación	Rentabilidad por cliente Crecimiento orgánico Imagen de los clientes	Inversiones en TI Contribución clientes a EI	Experiencia Nivel de estudios Costes formación Curvas profesionales Rotación en las competencias Competencias aprendidas de clientes
Eficiencia	Índice satisfacción clientes Ventas por cliente Índice éxito/fracaso	% personal apoyo Indicadores de valores y actitudes	Proporción de profesionales Valor añadido por empleado/ profesional Beneficio por empleado/profesional
Estabilidad	% grandes clientes Antigüedad clientes Ratio clientes fieles Frecuencia repetición pedidos	Antigüedad organización Rotación personal apoyo % personal con menos de 2 años de antigüedad Antigüedad	Media edad Rotación profesionales Posición relativa salarios en mercado laboral Antigüedad

Fuente: (Valhondo, 2003)

2.3.4. Modelo Technology Broker

Modelo construido por la inglesa Annie Brooking en 1996, a partir del Navigator de Skandia, quien expone que la medición del CI no es solo para rendir cuentas hacia afuera, sino para ayudar a la organización a observar el proceso de creación de valor, y como el CI aporta a dicho proceso. El modelo pretende ser útil para auditar información relacionada con CI mediante indicadores cualitativos. (Arguelles Pabón, Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización, 2011).

Ilustración 15. Modelo Technology Broker



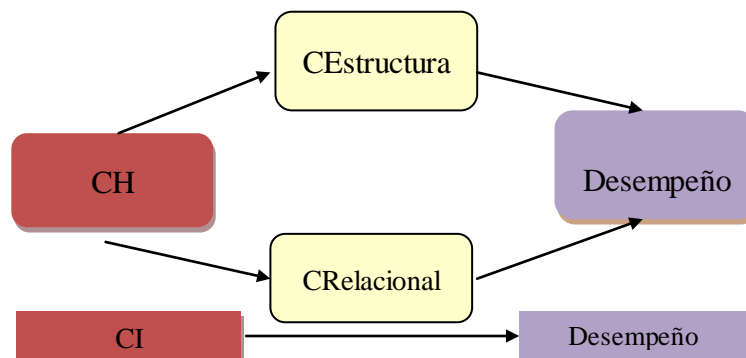
Fuente: González Millán & Rodríguez Díaz , 2010

En activos de mercado clasifica las marcas, la fidelización del cliente, licencias, franquicias. **En activo humano los niveles académicos, conocimientos técnicos, habilidades y competencias asociadas con el trabajo.** En activo de propiedad intelectual las patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos de fabricación. Y en activos de infraestructura tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. (González Millán & Rodríguez Díaz , 2010).

2.3.5. Modelo Universidad de Western Ontario

Modelo diseñado por el canadiense Nick Bontis en 1996. Hace un análisis referente a las relaciones de causa – efecto entre los elementos básicos considerados como CI (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) y su efecto en los resultados empresariales.

Ilustración 16. Modelo Universidad Western Ontario



Fuente: González Millán & Rodríguez Díaz , 2010

El modelo considera el Capital Humano la base para alcanzar las metas de desempeño de la organización. El modelo da importancia a una cultura organizacional centrada en la inteligencia, que conlleva a estructurar organizaciones del conocimiento, gracias al desarrollo de dicha cultura. (González Millán & Rodríguez Díaz , 2010).

2.3.6. Modelos dirección estratégica por competencias e Intellectus (Bueno)

Diseñado por el español Eduardo Bueno Campos¹² en 1998, busca observar y clasificar comportamientos satisfactorios de los empleados y calcular su valor de mercado. En la siguiente tabla se muestran las 4 dimensiones del CI, que reflejan tres pilares básicos de la dirección estratégica por competencias (conocimientos, capacidades, actitudes y valores).

Tabla 6. Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno)

Capital Intangible	Capital Humano	Capital Tecnológico	Capital Organizativo	Capital Relacional
Activos intangibles y flujos de conocimiento	Actitudes Conocimiento explícito personal (Aptitudinal) Capacidades personales (Valorativa)			
Competencias básicas distintivas	Competencias Personales	Competencias Tecnológicas	Competencias Organizacionales	Competencias Relacionales

Fuente: González Millán & Rodríguez Díaz , 2010

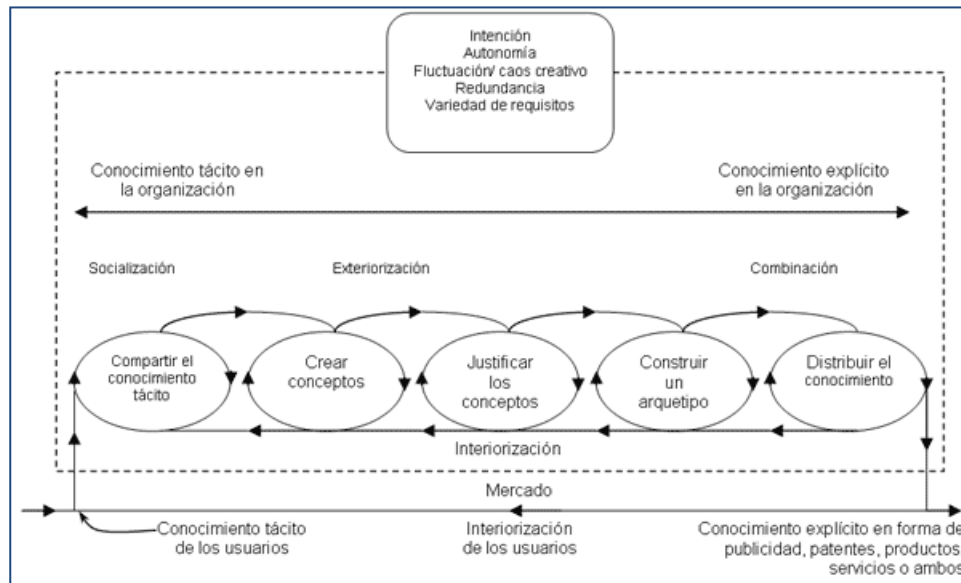
2.3.7. Modelo de las cinco fases de Nonaka Takeuchi

En la sección del marco teórico se describió ampliamente el de creación de conocimiento plateado por los japoneses, que integra los conceptos de conocimiento tácito y explícito, que conjugados en un proceso en espiral constituyen el proceso de creación de

¹² Doctor en Ciencias Económicas (1971), Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (1967) y Profesor Mercantil (1963) por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Economía de la Empresa (1972) en la Universidad Autónoma de Madrid y Catedrático de Organización y Administración de Empresas de Escuelas Universitarias (1970) de la Universidad de Salamanca (excedente).

conocimiento, el cual se promueve organizacionalmente si se cumplen cinco condiciones. En la siguiente gráfica se sintetizan estos componentes.

Ilustración 17. Modelo de las cinco fases de Nonaka & Takeuchi



Fuente: Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995

La creación de conocimiento se da en dos dimensiones. La dimensión epistemológica¹³ del modelo es aquella en la que interactúa el conocimiento tácito y explícito, y la dimensión ontológica¹⁴ es aquella en la que interactúa el conocimiento individual, grupal, organizacional, inter organizacional. El modelo de Nonaka & Takeuchi plantea cinco fases que se muestran en la Ilustración 17, que lo que hace es usar los conceptos en la estructura teórica planteada en la sección 2.1.3 e incorporar la dimensión del tiempo. El modelo consiste de cinco fases (Nonaka & Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1995, pág. 83 a 90):

¹³ Según la RAE: doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

¹⁴ Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.

- a) Compartiendo el conocimiento tácito. La creación de conocimiento organizacional parte del conocimiento tácito de los individuos que la conforman, que al interactuar, socializar, compartir, dialogar, permiten ampliar la base de ese conocimiento, y así pasar a la siguiente fase que es la de crear concepto.
- b) Creando conceptos. En esta fase se da la interacción más intensiva entre el conocimiento tácito y el explícito. En esta fase se conforma un modelo mental como resultado de la interacción dada en la fase anterior. Aquí comienza a externalizarse ese conocimiento tácito, pasando a ser explícito.
- c) Justificando conceptos. Los autores entienden por conocimiento “creencia verdadera justificada”. Por esto, en esta etapa, los conceptos que surgen en la segunda, necesitan ser justificados. La organización debe revisar si estas justificaciones contribuyen o podrían contribuir al negocio.
- d) Construyendo arquetipos. Las justificaciones de los conceptos deben comenzar convertirse en algo tangible, denominado arquetipo. Este puede ser un prototipo de un nuevo producto o servicio, es decir se trata de modelar el conocimiento creado. En esta fase se combina conocimiento explícito con explícito.
- e) Nivelando conocimientos. El proceso de creación de conocimiento es de nunca acabar, como se quiso ejemplificar con la cinta de moebius en la Ilustración 9. Este proceso sucede al interior de la organización y entre organizaciones, generando presiones para crear nuevo conocimiento.

Para Nonaka & Takeuchi la innovación surge de estas espirales.

2.3.8. A manera de conclusión

Con el fin de identificar y diferenciar los aportes de estos modelos, en comparación con los componentes que desde este trabajo de investigación tutelado - TIT se están proponiendo, a continuación se presenta una tabla comparativa.

Tabla 7. Comparación elementos eje entre modelos de medición de intangibles

Modelo/ Componentes	Personas de la organización	Condiciones organizacionales (GC)	Sociedad/ Clientes	Observaciones
Skandia	Humano (centro) Renovación & Desarrollo (formación, satisfacción)	Financiera Procesos	Clientes	Humano como centro del modelo que influencia el resto de componentes
CMI- BSC	Aprendizaje & Crecimiento (capacidad y competencias personas)	Financiera Procesos internos del negocio Aprendizaje & Crecimiento (sistemas de información, clima-cultura organizacional)	Clientes	Mide rendimiento organizacional relacionando los componentes con objetivos corporativos (centro)
Monitoreo de Activos intangibles -Sveiby	Competencias personas	Estructura Interna (patentes, conceptos, modelos, sistemas)	Estructura externa (relaciones, marca, reputación)	Balance de activos y pasivos (<i>K Invisible y compromisos</i>) intangibles y los clasifica en: - De crecimiento e innovación (potencial futuro) - De eficiencia (productividad) - De estabilidad (personal y clientes)
Technology y Broker	Activo humanos (niveles académicos, conocimientos técnicos, competencias y habilidades asociadas al trabajo)	Activos infraestructura (sistemas, métodos, procesos) Activos propiedad intelectual	Activos de mercado (fidelización clientes, licencias, franquicias)	Inspirado en el Navigator de Skandia. Útil para auditar información relacionada con CI mediante indicadores cualitativos.
Western Ontario	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional	Tiene como base el CH, que influencia CE y CR, para obtener resultados Da importancia a una cultura centrada en la inteligencia, que conlleva a estructurar organizaciones del conocimiento.
Intellectus - Bueno	Capital Humano	Capital Tecnológico Capital Organizativo	Capital Relacional	Observa y clasifica comportamientos satisfactorios de los empleados y calcula su

Modelo/ Componentes	Personas de la organización	Condiciones organizacionales (GC)	Sociedad/ Clientes	Observaciones
				valor de mercado. Para cada componente: - Activos intangibles (actitudes, conocimiento explícito y capacidades personales) y flujos de conocimiento - Competencias distintivas
Nonaka & Takeuchi	Conocimiento Tácito Conocimiento explícito	Gestión conocimiento creando condiciones para la espiral de conocimiento: compartir, crear, justificar, construir, distribuir	Mercado	Este modelo más que de medición de intangibles, es del proceso de creación de conocimiento

Mientras los primeros seis (6) modelos miden expresamente CI, con diferencias en las categorías usadas, el énfasis o el enfoque, reflejando el cómo se crea valor empresarial; el modelo de Nonaka & Takeuchi plantea explícitamente la manera de crear conocimiento organizacional. Es decir, son Nonaka & Takeuchi quienes abren la caja negra del proceso de creación de conocimiento y por consiguiente de creación de innovaciones y capital intelectual.

Sin duda hay consenso en la identificación de los componentes del capital intelectual: estructural, humano y relacional, siendo su interacción la generadora de valor, aunque los énfasis de dicha interrelación varían. Otro factor en común es el reconocimiento del capital humano como base de la generación valor. Las diferencias entre uno y otro tienen que ver con la perspectiva en la que se enfocan (humana, financiera, tecnológica, clientes, etc.); y, por consiguiente el alcance y objeto de sus indicadores.

2.4 HIPÓTESIS

El reconocimiento, surgido a finales del siglo pasado, del conocimiento como recurso base de la generación de valor en la economía, en las organizaciones, en las

empresas transformó la visión sobre la manera de administrar. La tierra, el trabajo y el capital, tradicionales factores de producción desde la perspectiva de la economía, pasaron a un segundo plano, al reconocerse que éstos se obtienen mediante el conocimiento especializado integrado en una tarea común (Drucker, 1996). Es decir, este reconocimiento ha conllevado al cambio de la consideración del “trabajo” (luego “recurso humano”, hoy en día “talento humano”), no como un recurso más, sino como la base, la fuente de la creación de conocimiento, por tanto la fuente de creación de valor. El conocimiento es creado por el ser humano, hace parte de su ser, de su esencia. Esta visión de conocimiento, va más allá de considerarlo como el resultado de investigaciones científicas, sino como cualquier aporte a la efectividad o eficiencia de una organización, grupo, comunidad o institución, siendo este el contexto en el que surge el concepto de gestión de conocimiento (Chaparro, 2006).

La revisión teórica y conceptual presentada en este capítulo ratifica y enriquece el planteamiento expuesto inicialmente. Se ratifica la importancia del talento humano como base de la organización para crear valor, por un lado, que la gestión del conocimiento es una estrategia clave para lograrlo, por otro; y, que la articulación con la sociedad es fundamental. Se enriquece el planteamiento con la idea de que deben darse una serie de condiciones organizacionales, además de crear procesos de gestión de conocimiento, como son: a) cultivar las 5 disciplinas de Senge; b) contar con las cinco condiciones planteadas por Nonaka & Takeuchi para crear conocimiento organizacional; c) generar ambiente motivacional tal que las personas se encuentren en situación en la que el trabajo en la organización le proporcione elementos para su autorealización.

Este planteamiento es el que inspira la hipótesis central que surge de este trabajo de investigación.

Hi1: Una gestión del capital humano que promueve la auto realización, el aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento, mediante estrategias de gestión de conocimiento que integran a cada individuo de toda la organización y al mercado, promueve una capacidad de innovación de la empresa en Colombia, que se convierte en su ventaja competitiva.

Como hipótesis específicas que desglosan la hipótesis central surgen las siguientes:

Hi2: Contar con un modelo adaptable para medir capacidades de innovación, empresarial/ organizacional en Colombia, a partir de la gestión de conocimiento, es clave para promover una innovación que el mercado retribuya, y por consiguiente haga sostenible a la empresa en el mundo globalizado.

Hi3: Una gestión de capital humano en las organizaciones /empresas que genera capacidad de innovación organizacional en Colombia requiere de un clima organizacional propicio que promueva la potenciación de las capacidades individuales y organizacionales y por consiguiente de innovación para mantenerse a la vanguardia en el mercado.

Entre las condiciones la autora encuentra que además de las encontradas en la bibliografía revisada, debe integrarse: **retribución a los empleados como resultado de la innovación (mayores recursos, posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, retribuciones económicas y/o simbólicas), construir un ambiente de confianza en la organización y estrategias que permitan construir y mantener una relación vital con el cliente.**

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

“Todos los imperios del futuro van a ser imperios del conocimiento”

Albert Einstein

3.1 GENERALIDADES

El desarrollo del trabajo de investigación tutelado – TIT, realizado como una investigación de carácter exploratorio, permite tener tres tipos de resultados:

- A) Ampliar el grado de familiaridad con el tema, de manera estructurada, sobre el cual hay poco desarrollo en Colombia en el mundo empresarial.
- B) Validación del planteamiento, a partir de la revisión documental, y construcción de las hipótesis, identificado y precisando relaciones potenciales entre variables.
- C) Aspectos a profundizar en futuras investigaciones, y explícitamente en la etapa del doctorado por parte de la autora.

Por tratarse de una investigación de carácter exploratorio y dado el corto periodo de realización, no está revisado todo el estado de la cuestión del problema.

3.2. BREVE RESUMEN DE LOS RESULTADOS

3.2.1. De la revisión bibliográfica

El desarrollo del trabajo de investigación tutelado, centrado primordialmente en una revisión, síntesis y análisis de bibliografía ha permitido derivar una serie de conclusiones generales relacionadas con la gestión del talento humano y la gestión de conocimiento, como elementos centrales para generar capacidad organizacional para la innovación, de manera que se haga diferencia en el mercado, al constituirse dicha forma de gestionar el talento humano, en ventaja competitiva.

1. El conocimiento, no entendido como algo “externo” al ser humano, sino también, y primordialmente, como esencia del ser humano se refleja en su:
 - a. Saber hacer (acción... exteriorización de conocimiento).
 - b. Saber ser (intuición, percepción).
 - c. Saber conocer (capacidad de aprendizaje).

Son las personas y grupos de personas las creadoras del conocimiento, y es la organización la que puede potenciar y amplificar esa capacidad generando unas condiciones específicas; de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada están las condiciones de Senge y las de Nonaka&Takeuchi, así como la relación con el concepto de reconocimiento y auto realización de Maslow; y, la autora identifica además: **retribución a los empleados como resultado de la innovación (mayores recursos, posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, retribuciones económicas y/o simbólicas), construir un ambiente de confianza en la organización y estrategias que permitan construir y mantener una relación vital con el cliente.**

2. Gestionar el conocimiento en las organizaciones es una alternativa que permite que se potencie más la capacidad de cada quién y por consiguiente de la organización en su conjunto. Es una mutua auto realización: las personas y la organización.
3. La creación de conocimiento es un proceso iterativo, en espiral, en el que se interrelacionan los conocimientos tácitos y explícitos de individuos, grupos, organización y sociedad, obteniendo como resultado innovaciones, que serán retribuidas por el mercado, si la gestión de conocimiento está orientada por el direccionamiento del negocio, y se articula con la sociedad, o el mercado.
4. Al ser el capital humano la base de la generación de valor, para las organizaciones es de vital importancia generar políticas y estrategias que

reduzcan la pérdida de dicho capital y se potencie cada vez más porque es ahí en donde puede radicar la ventaja competitiva.

En la siguiente tabla se categorizan por cada uno de los tres componentes esbozados en el planteamiento del TIT y en la hipótesis, las variables identificadas en la investigación en la revisión bibliográfica (teorías y modelos), y las variables que no se encontraron pero que como resultado del proceso de reflexión se consideran importantes tener en cuenta a futuro.

Tabla 8. Categorización variables identificadas por componentes del modelo a construir

Componentes	Variables	Limitaciones identificadas
Personas	Nivel Educativo Autorealización Reconocimiento Competencias Capacidades Actitudes Condiciones de Nonaka &Takeuchi: autonomía Senge: Pensamiento sistémico, Dominio Personal, modelos mentales	Retribución al empleado de la plusvalía como resultado de la innovación ya sea en mayores recursos, visibilidad, reconocimientos, incentivos económicos Confianza: en Colombia en un elemento a indagar... la autora interpreta que parte de la dificultad para realizar las encuestas está relacionada con la confianza .
Organizaciones	Visión compartida Trabajo en equipo Conocimiento tácito Conocimiento explícito Combinar, socializar, Condiciones de Nonaka &Takeuchi: intención, fluctuación y caos creativo, justificar conceptos, construir, distribuir	
Sociedad	Cliente Mercado	Flujo de información del cliente a la organización para alimentar capacidad de innovación (vínculo vital)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan nuevamente las dos ilustraciones eje que muestran este planteamiento y en las que se identifican aspectos nuevos que resultan como aprendizaje de la investigación (letra negra). En la primera ilustración se observan el trabajador del conocimiento (todos los empleados), que al contar con unas condiciones organizacionales en las que la gestión de conocimiento es fundamental y un vínculo vital con el cliente, le permiten construir y mantener ventaja competitiva en el mundo globalizado.

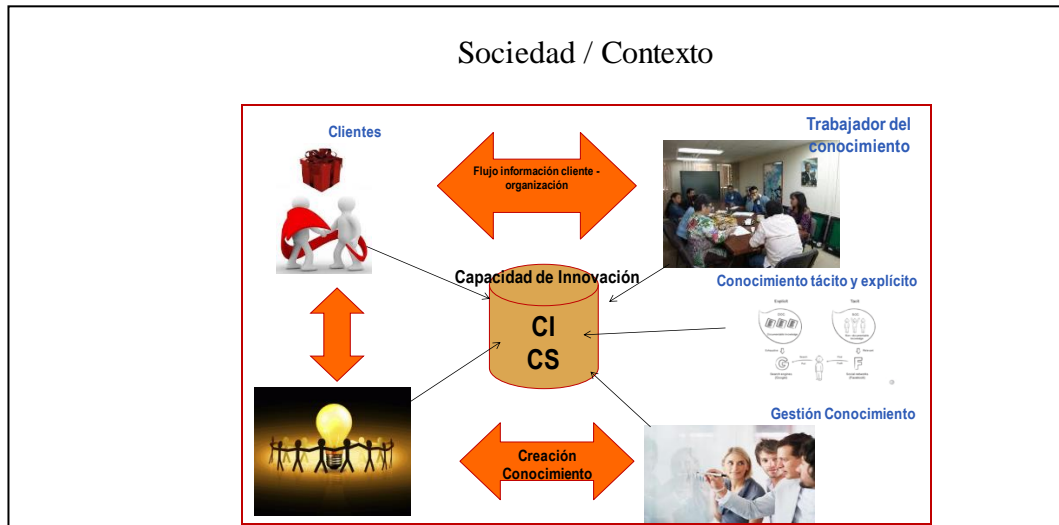
Ilustración 18. Componentes, condiciones y relaciones potenciales de un modelo



Fuente: Elaboración propia

En la segunda ilustración se muestran los mismos componentes y relaciones pero resaltando que todo el ciclo es para construir capacidad de innovación, que no es otra cosa que capital intelectual y capital social; y mostrando el cliente como parte interna del ciclo de la organización, que debe contar con elementos del contexto/sociedad.

Ilustración 19. Estructura elementos para un modelo de medición de capacidades de innovación



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. De la muestra de empresas

A partir del componente de la metodología relacionado con las encuestas a realizar a un grupo de 20 empresas, se presentan los siguientes resultados y aprendizajes:

- A) De las 20 encuestas enviadas, respondieron 3 empresas, y solo una de ellas de manera completa.
- B) La mayoría de las empresas, con las que se pudo realizar contacto vía telefónica y correo electrónico, adujeron razones de confidencialidad para no responderla.
- C) En el caso de tres empresas no se pudo siquiera realizar contacto pues no son visibles sus oficinas administrativas. La autora se acercó a puntos de operación en donde le informaron que ni siquiera ellos tenían información sobre las oficinas de directivos.

Por lo anterior, se decidió realizar una revisión documental en WEB encontrándose información de 10 de las empresas previamente seleccionadas, para identificar su

direccionamiento estratégico (Ver Anexo 2.- Direccionamiento estratégico de la muestra de empresas). Como resultado de esta revisión puede decirse que:

- En todas se resalta la importancia del talento humano.
- En relación con el concepto de gestión del conocimiento, solo en una se identifica claramente como estrategia para la innovación (Skandia); y, en otras, se esbozan elementos en su modelo que indica que podría estar gestionando conocimiento a partir de su talento humano (Bancolombia, Avianca, Servientregra), aunque no se cumple con la condición de intención planteada por Nonaka & Takeuchi, ni parecieran tener un modelo explícito y definido de gestión de conocimiento.
- El respeto y la confianza son los valores con mayor presencia en el grupo de empresas (nueve y cinco, respectivamente).
- Los valores integridad y pasión están presentes en tres empresas.
- La innovación es mencionada por cuatro de las diez empresas.
- El cliente o consumidor esta presenta en todas.

Como conclusión puede decirse que, para la muestra revisada, sin duda hay un avance al reconocer siempre la importancia del talento humano, sin embargo, la gestión de conocimiento como medio para construir ventaja competitiva aún no se visibiliza; comienza a ser un elemento importante en sus direccionamientos pero no se visualiza como una estrategia estructurada que atraviesa el quehacer de la organización, y por supuesto menos cuenta con modelos de medición.

Esta experiencia deja como aprendizajes para una futura etapa de recolección:

- a. Sin duda hay un enorme potencial para indagar, por tanto esta encuesta debe realizarse en la etapa del doctorado, mejorada y complementada con otras estrategias.

- b. La gestión de la recolección de la información toma más tiempo, y seguramente del diseño de una estrategia especial de acercamiento, más allá de una simple carta de presentación por parte de la Universidad.
- c. Es necesario buscar información secundaria en cámaras de comercio o bases de datos del gobierno.
- d. Es posible que un estudio de casos sea una alternativa para profundizar antes de diseñar una encuesta más pertinente al caso colombiano.

CAPÍTULO 4. BIBLIOGRAFÍA

Alama Salazar, E., Martín de Castro, G., & López Sáez, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración* , 37, 1-16.

Amartya, S. (1997). Capital Humano y Capacidad Humana. *Cuadernos de Economía* 29 .

Arango Serna, M. D., Molina Parra , P. A., & Zapata Cortés , J. A. (2010). Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* , 31, 105-130.

Arguelles Pabón, D. C. (2011). *Importancia del capital intelectual en el desarrollo de la organización*. Bogotá: Universidad EAN.

Arguelles Pabón, D. C. (2011). *Tesis doctoral: Modelo para la generación de competencias genéricas a partir del e-learning fundamentado en aprendizaje autónomo*. Madrid: EAN - Universidad de Nebrija.

Atehortua Hurtado, F. A., Valencia de los Rios , J. A., & Bustamante Vélez, R. E. (2011). *Gestión del Conocimiento Organizacional*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Barlow, J. (2005). *Una queja es un favor*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Barojas Weber, J., & Jiménez Cisneros, E. (s.f.). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN*.

Bauman, Z. (2001). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura.

Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *Revista CLAD. Reforma y Democracia* , 27, 1-24.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review o fthe model used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews* , 3 (1), 41-60.

Bueno, E., Rodriguez , O., & Salmador, M. (2004). The role of Social Capital in Today's Economy. Empirical Evidendence an proposal of a few model of intelectual capital. (U. A. Knowledge Society Research Center (CIC), Ed.) *Journal of Intelectual Capital* , 5 (4), 556 - 574.

Business Week. (2001). *Business Week* .

Caicedo Meneses, A. C., & Londoño Camacho, S. A. (2011). *Tesis de grado: VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE PERDURABILIDAD. CASO DE ESTUDIO: Mario Hernández*. Bogota: Universidad del Rosario.

Calixto Sandoval, N. (2006). Crepes & Waffles. Una filosofía de talento humano puesta en marcha. *EAN* , 130-136.

Castañeda, D. I., & Fernández Ríos, M. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management pp. , available online at www.ejkm.com* , 5 (4), 363 - 372.

Chaparro, F. (2006). *Una estrategia de desarrollo basada en el conocimiento para el eje cafetero: reflexiones sobre su potencialidad y cómo medirlo*. Pereira: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Drucker, P. (1996). *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. New York: Grupo Editorial Norma.

Fernández Aguado, J. (2004). *La gestión de los sentimientos organizativos*. Madrid: MindValue.

Firgueiro, G. *En la cinta de Moebius. Educar ese acto político*.

Forum, W. (2003). *As Illustrated Guide to Knowledge Managment*. Gras, Austria: WissensManagment Forum.

Gaitán, J. L., & Castro, I. (2004). Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. *UNIVERSIA Business Review* , 2-14.

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración - Universidad del Valle*, 43, 113-128.

Goodnight, J. Introduction: the value of creating great workplaces. En J. Goodnight, *The Great World Place* (págs. 1-26). Great Place to Work.

Inditex. (1998). *Informe Anual. 1998*. España: Inditex.

Jaime Arias, A., & Blanco Valbuena, C. (2007). La gestión de conocimientos en entidades de conocimiento. El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa. *Pensamiento y gestión*, 22, 1-23.

Ju, T. L., Binchan, L., Chinho, L., & Hao, J. (2006). TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities. *Total Quality Management Vol. 17, No. 3*, 373-393.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Komnenic, B., & Pokrajcic, D. (2006). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (1), 106-119.

Leyva López, S., & Cardenas Almagro, A. (?). Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo. *Análisis Económico*, 79-106.

Martín de Castro, G., & García Muiña, F. E. (2003). Hacia una visión integradora del capital intelectual de las organizaciones. Concepto y componentes. *Boletín ICE Económico*, 7-16.

Molodchik, M., Shakina, E., & Bykova, A. (2012). Intellectual capital transformation evaluating model. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (4).

Newman, B., & Conrad, K. W. (1999). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. *The Knowledge Management Forum. The Knowledge Management Theory Papers*, 1-20.

Nonaka, I. (1991). The knowledge - Creating Company. *Harvard Business Review*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Pauli, G. (2011). *La Economía Azul*. México: Tusquets Editores.

Perez Uribe, R. I. (2012). *Tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones. Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Madrid: Universidad de Nebrija.

Sanchez Medina, A. J., Melián González, A., & Homiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. (U. d. Canaria, Ed.) *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13 (2), 97-111.

Seguí Mas, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.

Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Juan Granica, S.A.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Anexo 1. Encuesta

Encuesta sobre capital humano

Objetivo de la encuesta

Identificar, en un grupo de empresas con sede en Colombia, la importancia del capital humano de la organización para la construcción y/o mantenimiento de su capacidad de innovación mediante la gestión de conocimiento

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. ¿La política de su empresa reconoce **explícitamente** el capital humano (o capital humano) como un factor central?

Sí

No

Porqué

Si responde Si: ¿Cómo formaliza la empresa esta afirmación? ¿En qué documentos?

5. ¿Su empresa tiene una política de bienestar? Exponga brevemente cuáles son las motivaciones dicha política.
6. ¿Cuál es el número de años promedio de permanencia de sus empleados?
7. ¿Cuenta con un área de investigación y desarrollo? ¿Cuántas personas trabajan en dicha área?

8. En la siguiente tabla, por favor registre el número de empleados según el nivel de formación educativa, que labora en la empresa.

Tipo empleado según nivel mínimo de formación	Cantidad
Profesionales (pregrado como mínimo)	
Técnicos o tecnólogos	
Bachilleres	
Total empleados	

9. Durante el último año

- a. Cuantas personas contrataron
- b. Cuántas personas se retiraron
- c. Cuántos empleados participaron en procesos de formación
- d. Cuántas horas de formación tuvieron en promedio por empleado

10. ¿Cuenta con alguno de los siguientes mecanismos en el marco de la gestión del capital humano?

- | | | |
|---------------------------------|----|----|
| a. Actualización profesional | SI | NO |
| b. Contratos de aprendizaje | SI | NO |
| c. Pasantías laborales | SI | NO |
| d. Acuerdos de confidencialidad | SI | NO |
| e. Sistemas de bienestar | SI | NO |
| f. Sistemas de reconocimiento | SI | NO |

11. En una escala de 1 a 6, donde 1 es la valoración más baja y 6 la más alta, valore la importancia que tiene para la empresa las siguientes características en sus empleados:

	Característica/ Valoración							
	Lealtad							
	Compromiso							
	Pasión por el conocimiento							
	Competencias para el aprendizaje							
	Competencias para la enseñanza							
	Competencias para trabajo en grupo							
	Competencias para relacionarse							

	Característica/ Valoración						
	Competencias para el servicio						

12. En una escala de 1 a 6, donde 1 es la valoración más baja y 6 la más alta, valore las siguientes afirmaciones en el marco de la política de gestión del capital humano de la empresa:

	Característica/ Valoración						
	La empresa CONFÍA en las personas con las que trabaja.						
	Los empleados sienten ORGULLO por lo que hacen.						
	Los empleados DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.						
	Las personas dan lo mejor de sí						
	A los empleados se les reconoce y agradece						
	Se apoya el desarrollo profesional de los empleados						
	Se cuida a los empleados como personas con vida personal						
	Trabajan en un ambiente de confianza						
	Se conversa entre todos, compartiendo el conocimiento						
	Las comunicaciones son abiertas y accesibles						
	El ambiente laboral es amable						
	El ambiente laboral promueve la creatividad						

13. Entendiendo por capacidad Innovadora, la capacidad para crear nuevos productos o servicios, o nuevos procesos que les permita ser más eficaces, contribuyendo a la sostenibilidad a la empresa en el mercado, en una escala de 1 a 6, donde 1 es la valoración más baja y 6 la más alta, valore las siguientes afirmaciones

	Característica/ Valoración						
	La empresa se considera como una empresa con capacidad innovadora						
	Dicha capacidad de innovación de la empresa está relacionada, parcialmente, con su política de capital humano						
	La capacidad de innovación de la empresa está relacionada, parcialmente, con factores diferentes al capital humano						

14. Califique qué tanto cada uno de los siguientes aspectos se desarrolla en su empresa, en una escala de 1 a 6, donde 1 es la valoración más baja y 6 la más alta.

	Característica/ Valoración						
	Desarrollo de proyectos de investigación científica y tecnológica						
	Estudios del entorno de la organización						
	Adopción de prácticas referidas a lecciones aprendidas						
	Metodologías para la protección de los derechos de autor						
	Procesos de transferencia de conocimiento						
	Mecanismos de almacenamiento del conocimiento						
	Búsqueda de innovaciones en el entorno						

Si cuenta con un sistema o esquema de reconocimiento/ retribución por innovaciones, explíquelo a continuación.

Anexo 2.- Direccionamiento estratégico de la muestra de empresas

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
Skandia 1953	Estamos comprometidos con la creación de valor y la entrega de soluciones financieras superiores que respondan a las necesidades de nuestros clientes a lo largo de su ciclo de vida y de negocio, apalancando en las fortalezas internacionales del Grupo Skandia/Old Mutual.	Ser el proveedor de ahorro e inversión de largo plazo de preferencia, enfocados en la relación integral con nuestros clientes a través del liderazgo en innovación y asesoría en soluciones financieras Premium	<p>Integridad: Construyendo relaciones basadas en la confianza.</p> <p>Respeto: Respaldamos el desafío de ser mejores y desafiamos lo retos.</p> <p>Pasión: Ponemos nuestros corazón y alma en todo lo que hacemos.</p> <p>Accountability: Tenemos un compromiso total y gestionamos las expectativas para garantizar la satisfacción de las necesidades.</p> <p>Pushing beyond boundaries: Innovamos contantemente en la forma de hacer nuestro trabajo y en los servicios que prestamos.</p>	<p>Implementamos un modelo de gestión del conocimiento que permite centrarnos en un modelo de organizaciones que aprenden. Sabemos cómo gestionar el conocimiento, ofreciendo así un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional de todos nuestros colaboradores, logrando que la organización esté mejor preparada para afrontar el entorno actual y futuro.</p> <p>La gestión del conocimiento en Skandia es concebida como un proceso que administra los aprendizajes de la compañía y facilita la generación de nuevo conocimiento a partir de experiencias propias y ajenas. Tal conocimiento es usado en el día a día para mejorar procesos, agilizar la resolución de problemas e incrementar la competitividad de Skandia. El proceso es llevado a cabo con el objetivo de fortalecer la estrategia de la compañía gracias a la alineación de la cultura (Cultura de Gestión del Conocimiento) la tecnología (herramientas de Gestión del Conocimiento) los procesos y las necesidades organizacionales</p>
Bancolombia		Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana.	<p>Calidez: El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.</p> <p>Cercanía: Es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.</p> <p>Inclusión: Construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.</p> <p>Respeto: Sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones. El valor de la confianza</p> <p>En el Grupo Bancolombia somos una organización sólida, responsable y dispuesta a acompañar el proyecto de vida de las personas, basados en la construcción de relaciones de confianza; es a través de esta propuesta que generamos una nueva manera de relacionarnos con nuestros clientes, accionistas, colaboradores y demás grupos de interés que ven en nosotros una institución que brinda confianza al sistema financiero. La confianza</p>	<p>El Grupo Bancolombia se caracteriza por tener empleados orgullosos, satisfechos y felices, con las competencias requeridas, en el puesto apropiado y en el momento adecuado, para que su desempeño y desarrollo correspondan a las expectativas del Grupo. Es por esto que nuestro modelo de Gestión Integral está basado en el concepto de competencias, que articula todos los procesos de Gestión Humana que acompañan la vida laboral del empleado y las acciones que contribuyen a un crecimiento profesional y personal equilibrado. La trayectoria del Grupo, su crecimiento constante, su penetración en mercados internacionales, su modelo de banca universal, la cultura de sus líderes, la armonía de las relaciones de trabajo, su compromiso social y las oportunidades de desarrollo a nivel laboral y personal, constituyen factores que atraen y mantienen a las personas en esta organización. Igualmente, la atracción del talento se soporta en los valores que caracterizan al Grupo: la imagen de confianza y solidez que representa en la comunidad y el hecho de ser un Grupo que impulsa el progreso del país. En los últimos años hemos explorado con las universidades las preferencias de estudiantes y nos hemos referenciado como empleador de excelente reconocimiento. Al egresado de hoy le atrae trabajar en el Banco y sus filiales por tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo valioso y con sentido (alto contenido).

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
			depositada en la organización, más que una palabra, es una realidad imprescindible que transforma nuestro quehacer cotidiano, acrecienta la confiabilidad de nuestros accionistas y redundante en la fidelidad de nuestros clientes. Somos coherentes entre lo que decimos, pensamos y hacemos, contribuimos a construir historias de vida en las que las relaciones se fundamentan en la confianza, todo con el propósito de convertir sueños en realidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de carrera. • Balance entre la vida laboral y persona.
Oikos	Contamos con un equipo humano que compromete con ética y responsabilidad su trabajo y profesión , para ofrecer productos y servicios complementarios e innovadores que busquen dar soluciones efectivas y confiables a nuestros clientes, generando así valor y credibilidad a nuestros accionistas, proveedores y colaboradores	Consolidamos a nivel nacional como un GRUPO EMPRESARIAL que ofrece servicios integrales dentro de las líneas de negocio constructora, inmobiliaria y almacenamiento. Reconocida en el 2017 por su crecimiento sostenible con altos estándares de calidad y tecnológicos enmarcados dentro de la filosofía de responsabilidad social empresarial		La calidad, seguridad, compromiso ambiental y bienestar laboral , son ejes transversales de nuestra organización. Para lograrlo, contamos con un esquema de gestión por procesos donde la participación, competencia y liderazgo del equipo humano, conlleven permanentemente a la excelencia de nuestras operaciones, prevención de la contaminación, minimización de peligros y enfermedades profesionales en un enfoque de mejora continua. Promovemos el cumplimiento de la normatividad legal en nuestra cadena de valor y demás reglamentaciones suscritas por la organización, buscando siempre la satisfacción plena de nuestros clientes. Esto nos permite un crecimiento sostenible en el tiempo
Terpel 1969	Generamos experiencias memorables a nuestros clientes en todas nuestras líneas de negocio.	En el 2017, con un equipo altamente efectivo, seremos líderes en participación de mercado, con el mejor posicionamiento de marca, reconocidos como la número uno en servicio y por nuestro compromiso con el país.	Integridad Respeto Confianza Orientación a resultados Actitud de servicio Disciplina estratégica Comprometidos con el respeto de los Derechos Humanos a lo largo de nuestra cadena de valor y promovemos su respeto en otros actores de la sociedad.	
Avianca	Volamos y <u>servimos con pasión</u> para ganar tu lealtad	Ser la aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo. <u>El mejor lugar para trabajar.</u> La mejor opción para los clientes. Valor excepcional para	SEGURIDAD.- Protegemos la confianza que nuestros clientes depositan en nosotros comprometiéndonos de lleno con su bienestar. Nos ganamos su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin. Trabajamos con rigor cuidando nuestra integridad. HONESTIDAD.- Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.	Prevención de riesgos y mejoramiento continuo: emprendemos permanentemente acciones para corregir y mejorar nuestros resultados, así como para prevenir el impacto negativo de eventos en el cumplimiento de los objetivos. Cumplimiento de requisitos: honramos los requisitos de los clientes, corporativos, legales, normativos y reglamentarios; en la ejecución de nuestras actividades diarias. Desarrollo sostenible: contribuimos con un desarrollo

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
		los accionistas.	<p>PASIÓN Y CALIDEZ.- <u>Ganamos corazones y afecto al imprimir un cálido entusiasmo a nuestro trabajo. Lo que hacemos refleja nuestras más profundas creencias. Aseguramos que nuestra asistencia hace más felices a las personas nos genera satisfacción.</u></p> <p>UN EQUIPO.- <u>Somos un solo equipo. Nos cuidamos y apoyamos unos a otros. Creamos vínculos estrechos con los que están a nuestro alrededor. Honramos a nuestros compañeros de equipo y a aquellos a quienes servimos. Combinando nuestros talentos entregamos experiencias inspiradoras en cada viaje y cada día.</u></p> <p>EXCELENCIA.- <u>Con disciplina, inteligencia y proactividad buscamos la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes. Estamos comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.</u></p>	ambiental, social y económico que satisface las necesidades del presente, protegiendo el bienestar de las generaciones futuras
Servientrega	Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.	Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.	N.D.	<p><u>Contamos con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y nuestro País para que progresen y hagan progresar a la organización.</u></p> <p><u>Nuestro equipo de líderes lo conforman personas con estándares de competencias valorativas, cognitivas, relacionales y contextuales sin importar las diferencias culturales, racionales y de género. En Servientrega, la gente es la base de nuestro negocio y está en el centro de todo lo que hacemos, por eso buscamos siempre su desarrollo y capacitación, con el fin de establecer un crecimiento tanto de nuestro equipo humano como de nuestra compañía.</u></p> <p>El servicio en Servientrega es Cultura liderada por un equipo de Colaboradores “Gente de Sangre Verde” motivado, optimista, innovador y orgulloso de la empresa y el país que trabaja con tesón, compromiso y honestidad; practicando valores esenciales que nos permiten mejorar cada día para cumplir la Promesa de Servicio más allá de las expectativas de nuestros Clientes.</p> <p>Siguiendo la Ruta de Calidad “P.H.V.A.E.” y atendiendo las Voces de los “Stakeholders” optimizamos e innovamos permanentemente nuestros procesos y soluciones, asegurando óptimos niveles de servicio, generando valor a la cadena de abastecimiento de los diferentes sectores de la economía y aportando a la competitividad del país y de América. Nuestra gente de Sangre verde está preparada para contribuir al éxito de su negocio y crecer con usted.</p>

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
Uniandes	Cuenta con estudiantes que, en un ambiente de formación integral, inter disciplinario y flexible, son el principal agente de su proceso educativo. Facilita que el cuerpo profesoral, altamente capacitado, desarrolle un proyecto de vida académica y profesional sobresaliente, para lo cual apoya una actividad investigativa que contribuye al desarrollo del país y a su proyección internacional.	Es una institución autónoma, independiente e innovadora que propicia el pluralismo, la tolerancia y el respeto de las ideas; busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética para afianzar en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el entorno.		
Politécnico	Contribuir a hacer realidad los sueños de la juventud colombiana	Ser una institución de educación superior líder, comprometida con el desarrollo laboral de sus egresados y reconocida por las destacadas competencias prácticas y por los altos estándares de calidad y servicio que transmite a sus estudiantes	Compromiso, respeto y dedicación.	
Uniminuto	Minuto de Dios, agrupa Instituciones que comparten un modelo universitario innovador, para: • Ofrecer Educación Superior de alta calidad, de fácil acceso, integral y flexible. • Formar profesionales altamente competentes, éticamente orientados y líderes de procesos de transformación social. • Construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz	En Julio está saliendo el nuevo plan de desarrollo 2013 - 2019. La visión hace referencia a la incluida en el plan de desarrollo (2008 - 2012). El Sistema Universitario UNIMINUTO, en el 2012, será reconocido en Colombia por: a. Las vivencias espirituales y la presencia de Dios en el ámbito universitario. b. Su aporte al desarrollo del país a través de la formación en Educación para el Desarrollo. c. La alta calidad de sus programas académicos estructurados por ciclos y	1. HUMANISMO CRISTIANO Creemos en la persona humana como ser integral, hijo de Dios, y digno de respeto; de esto nos dio testimonio el Padre Rafael García – Herreros con su vida y obra. 2. ACTITUD ÉTICA Promovemos el comportamiento ético a partir de valores fundamentales que determinan la actuación humana; esta actitud ética nace del reconocimiento de las personas en su dignidad, derechos fundamentales, autonomía y libertad. 3. ESPÍRITU DE SERVICIO Creemos que es un honor servir e incentivamos el compromiso del servicio que nos legó el Padre Rafael García - Herreros: “Que nadie se quede sin servir”. 4. EXCELENCIA Creemos en la educación superior de excelencia; por ello, prestamos servicios educativos de calidad, soportados en excelentes profesores y en una gestión por procesos, buscando la mejora continua para lograr la satisfacción de los estudiantes y de la sociedad.	En el plan de desarrollo se establece como un Eie Estratégico "Productos y servicios innovadores" . Se está incluyendo como una competencia misional la innovación y el emprendimiento. De otro lado se reconoce la innovación como un factor clave para lograr nuestra misión y es a través de los colaboradores y de la comunidad académica que lo logramos.

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
		competencias. d. Su impacto en la cobertura originado en el número de sus Sedes y la gran facilidad de acceso a sus programas. e. Sus amplias relaciones nacionales e internacionales	5. EDUCACIÓN PARA TODOS Creemos en el derecho de todos a la educación; la promovemos a partir de un sistema educativo de amplia cobertura, fácil acceso y búsqueda del éxito académico. 6. DESARROLLO SOSTENIBLE Propiciamos un desarrollo sostenible a nivel social, económico y ambiental de las personas y comunidades en búsqueda de una mejor calidad de vida. 7. PRAXEOLOGÍA Incentivamos el ejercicio de la práctica, como validación de la teoría y como método de enseñanza aprendizaje. 8. COMUNIDAD ACADÉMICA Construimos una comunidad académica sólida que asegura la calidad de la educación y que ofrece apoyo mutuo y testimonio fraternal. 9. DEMOCRACIA PARTICIPATIVA Creemos en el ejercicio de la democracia participativa en la que todos tengan acceso a la información, se ejerza libremente el consenso y el disenso, se respete a los demás, se trabaje en equipo y, se aprendan a resolver los conflictos y las diferencias a través del diálogo. 10. IDENTIDAD CULTURAL Impulsamos, con un profundo amor a la patria y sus tradiciones, los valores culturales que configuran la identidad colombiana y latinoamericana, respetando su diversidad y favoreciendo su integración.	
Alpina		Alpina resolvió no definir una visión sino unos propósitos superiores que orientan su quehacer: a) Alimentar saludablemente; b) La vida genera vida; c) <u>Una organización inteligente que logra prosperidad colectiva.</u>	Sus valores son: Innovación, confianza, emprendimiento y pasión.	
Crepes & Waffles	El propósito es trascender en el trabajo y en sus hogares.		Paz, Amor, Felicidad y Armonía.	La filosofía está basada en la toma de conciencia de cada uno , en darle sentido a lo que se hace cada día, en construir una relación gana-gana. Para llevar a cabo una buena estrategia de valor agregado, tienen claro que parte de las ganancias deben reinvertirse en el mejoramiento continuo de las instalaciones, en investigación para la innovación y en el recurso humano, de tal manera que siempre se esté por delante de la competencia y se superen las expectativas de los consumidores
Mario Hernández	Ser la empresa marroquinera líder a nivel	Consolidar el liderazgo MARIO HERNANDEZ	Trabajo, crecimiento, responsabilidad, conciencia y el ahorro.	

Empresa	Misión	Visión	Valores	Modelo de operación/Política de gestión/ gestión talento humano
	nacional, proporcionando a nuestros clientes un servicio de gran valor, innovador y de clase mundial, través del <u>desarrollo humano</u> de aplicación del diseño en nuestros Bolsos y materiales de marroquinería.	expandiendo su inclusión en los mercados donde se desenvuelve para que la fábrica de marroquinería de mas rápido y mejor crecimiento a nivel nacional.		