

INDICE

• Resumen	2
• Marco Teórico	3
➤ El conocimiento	5
➤ El conocimiento como generador de riquezas de las organizaciones	11
➤ Gestión del conocimiento- La llave de la ventaja competitiva	14
➤ Posición actual de la empresa	22
➤ Beneficios de la Gestión del Conocimiento	23
➤ Capital Intelectual	23
➤ Activo Intangible	29
➤ Capital Humano	29
➤ Capital Estructural	31
➤ Capital del Cliente	33
➤ Capital Relacional	33
➤ Evaluación del capital Intelectual	33
➤ Gestión del capital Intelectual	36
➤ Modelos de valorización del Capital Intelectual	40
• Problema	44
• Objetivo General	45
• Objetivos Específicos	45
• Metodología	46
• Resultados Obtenidos y Conclusiones	49
• Bibliografía	50
• Anexos	54
➤ Anexo N°1: Boletín Técnico N°28	54
➤ Anexo N°2: Boletín Técnico N°55	56
➤ Anexo N°3: Circular N°981 SVS	59
➤ Anexo N°4: NIC N°38	60
➤ Anexo N°5: Entrevista	61
• Interpretación de entrevistas	63

RESUMEN

Desde los inicios de la civilización, el Capital Intelectual se manifiesta en todas las acciones de la vida, en las decisiones e incluso en la supervivencia de la especie humana, y desde hace poco tiempo que las organizaciones y sus administradores vienen percibiendo su influencia y sus implicaciones en los resultados empresariales. Es por eso que los activos basados en el conocimiento deben ser evaluados con extrema cautela, porque su impacto sobre el destino de cualquier negocio es tremendo. Para Sveiby (2000), mucho más que contribuir para la valorización total de la empresa, el conocimiento es a la base de su estructura interna y externa. Para que pueda competir y enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más exigente, las empresas tienen que invertir en recursos humanos.

A través de las entrevistas, se obtuvo que debido a la importancia que tienen las personas dentro de las organizaciones, se hace cada vez más importante valorizar el aporte intelectual que entregan a dichas empresas, analizando las ventajas y desventajas de ello, mediante entrevistas con representantes de las principales empresas de servicios de la quinta región, además de un análisis bibliográfico encontrado respecto a la gestión del conocimiento.

Lo que se pretende realizar en este proyecto de tesis, es dilucidar en base al análisis de los datos, si realmente la gestión del conocimiento correspondería a una de las principales herramientas para obtener una ventaja competitiva dentro de las empresas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales:

En el último tiempo la economía ha experimentado importantes cambios; se está frente a una nueva economía, atrás han quedado las revoluciones agraria e industrial donde las principales fuentes generadoras de valor radicaban en los factores productivos tierra, capital y trabajo. Si bien éstos se han mantenido como factores de creación de riqueza de la economía, la importancia relativa que se le ha asignado a cada uno de ellos ha variado significativamente en el tiempo, incorporándose en los últimos años un nuevo factor: el conocimiento. (38)

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumentan el capital, se incrementan la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Los factores clásicos de producción de hoy en día, conforme lo plantea Edvinsson & Malone (1998, 8), no son más los principales responsables por la creación del valor de mercado. El capital en forma de inmovilizado y el trabajo en la vieja concepción de mano de obra cedió el lugar a factores que, en la falta de mejor expresión, se designa por intangibles. Los activos intelectuales se hicieron los elementos más importante en el mundo de los negocios.

Bateson apud Raupp (2001, 22) decía que existen cinco tipos de criaturas en el mundo. “Primero, las que solamente son. Segundo, las que son y viven. Tercero, las que son, viven y se mueven. Cuarto, las que son, viven, se mueven y piensan. Y, finalmente,

aquellas que más nos interesan: las que son, viven, se mueven, piensan y piensan como piensan. Por lo tanto, en este nuevo milenio, van a valer, por encima de todo, la agregación de valor y la generación de riqueza contenidas en los cerebros de las personas”.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja autosostenida de la organización frente a los competidores de mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir con la misión organizacional de manera adecuada.

“Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas”. (100)

Como un bien humano, el Capital Intelectual en las empresas, presenta una paradoja. Si el personal constituye una ventaja competitiva principal, como lo es, se ha de invertir en él, desarrollarlo y cederle espacio para sus ingenios. Mientras más se haga eso, más se enriquecerá sus pasaportes y aumentará su movilidad potencial.

Valorar el capital humano es fundamental para la competitividad empresarial. Pues los recursos humanos son los principales responsables por el desempeño de las empresas y constituyen ventajas competitivas en un mercado cada vez más exigente.

“Para crear valor y obtener resultados, Ulrico destaca que el área de recursos humanos debe focalizar no sólo las actividades o el trabajo por realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización”. (100)

Lo importante es saber hacia donde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobretodo, ajustarse a la cultura organizacional.

Con la globalización, el avance tecnológico, las empresas están invirtiendo en capital humano, con el objetivo de haber retorno más rápido.

En este contexto, este trabajo abordará: el conocimiento, el conocimiento como generador de riqueza de las organizaciones, gestión del conocimiento - la llave de la ventaja competitiva, capital intelectual: principal fuente de intangibles en las empresas y un diferencial competitivo en relación a los concurrentes, capital humano - la mina en la empresa, capital estructural, capital del cliente, evaluación del capital intelectual y gestión del capital intelectual.

Por lo tanto, para abordar el tema del capital intelectual, se deberá introducir en diversas áreas, tales como:

1- El conocimiento

“Se añade entonces un nuevo componente a los factores de producción, que son el conocimiento y la tecnología” (25)

Según Laurence Prusak, “la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo lo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”. (36)

Es por esta razón que la sociedad de nuestro tiempo se le conoce con el nombre de la Sociedad del Conocimiento.

La única ventaja competitiva autosostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán o se tornarán en líderes de mercado las organizaciones que consideran el trabajo no sólo como la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la inteligencia y la emoción.

El aprendizaje de las organizaciones es la cuestión clave para la creación continua de ventaja competitiva.

El conocimiento conforme Padoveze (2000, 28) es generado y operacionalizado por el ser humano, acumulado y administrado por la sociedad para satisfacción de sus necesidades. Las empresas y demás instituciones, que son sociedad de personas con objetivos bien definidos, hacen el papel de reunir y operacionalizar especialidades de conocimiento y con eso consiguen mayor eficiencia y eficacia en la gestión del conocimiento, para atender sus objetivos y cumplir sus misiones.

El conocimiento siempre desempeñó importante papel en las grandes transformaciones sociales. En la primera fase de la Revolución Industrial, Paiva (1999, 31) coloca que fueron aplicadas las herramientas, procesos y productos; en la segunda fase - revolución de la Productividad -, pasó a ser aplicado al trabajo. Actualmente, el conocimiento está siendo aplicado al propio conocimiento; es la Revolución Gerencial, según Drucker (1996, 24). Por lo tanto, con La Era de la Información, pasó a ser el elemento esencial para el éxito de la organización.

Figura Nº 1: “**Las características de la Administración de Recursos Humanos: antes y ahora**”

	ANTES	AHORA
Cúpula de la Administración Recursos Humanos.	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión.
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.
Funciones de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Funciones de la gerencia inferior	Empleado: sólo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso. Líder de las personas.
Sistemas de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados.

	órganos de la empresa.	
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de Recursos Humanos. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

Fuente: “Gestión del Talento Humano”, (2002)

En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimiento, habilidad, destreza, aspiración y percepciones singulares.

Actualmente, las empresas han hecho gran uso de la tecnología de la información como instrumento gerencial. Estas informaciones son utilizadas para reponer stocks, aprovisionar depósitos y otros activos físicos, economizando tiempo y dinero. Administrar el conocimiento como facturas, mensajes, patentes, procesos, habilidad de los operarios, conocimiento de los clientes, haciendo uso intensivo de máquinas, computadores, para tal, determina el éxito o fracaso de la empresa en los tiempos de hoy.

Se vive en una sociedad de organizaciones, pues se nace en ellas, se aprende en ellas, se sirve de ellas, se trabaja en ellas y se pasa la mayor parte de la vida en ellas.

Toffler (1980, 23) dice que, en el momento actual, que es identificado por la Tercera Onda, es la Era del Conocimiento, donde se permite una gran descentralización de tareas. Esta fase es caracterizada por el poder del cerebro, en la cual la información asume el papel de principal recurso económico.

El dinero habla pero no piensa; las máquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos fijos de los que dependen las empresas de conocimiento.

Hoy, con la sociedad del conocimiento, en los tres factores tradicionales de producción (recursos naturales, mano de obra y capital), se añade el conocimiento y la inteligencia de las personas, agregando valor a los productos y servicios. Como argumenta Drucker (1996, 24), el conocimiento pasó a ser el recurso, en vez de un recurso.

“Una característica de la sociedad del conocimiento es la marcada diferencia que comienza a existir entre el valor contable de las organizaciones y su valor de mercado”.
(37)

“El conocimiento existe en las empresas, aunque no hacen de su gestión una actividad formal, a pesar de que consideran que el aprendizaje es fundamental, no facilitan ni difunden el conocimiento que se genera”. (22)

El entrenamiento, es el proceso de desarrollo de las cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. En el fondo, se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, pueden contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

En otros términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.

Gran parte de los programas de entrenamiento trata de cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras que mejoren su espíritu de equipo y su creatividad.

El proceso de entrenamiento es cíclico y continuo, compuesto de las siguientes 4 etapas:

- 1) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- 2) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

- 3) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento (técnicas para transmitir información).
- 4) Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento. No se trata sólo de ir a un curso sino que alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización.

Figura Nº 2: “Proceso de entrenamiento”

NECESIDADES POR SATISFACER	DISEÑO DEL ENTRENAMIENTO	CONDUCCIÓN DEL ENTRENAMIENTO	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
Diagnóstico de la situación	Decisión sobre la estrategia	Implementación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización. • Competencias necesarias. • Problemas de producción. • Problemas de personal. • Resultados de la evaluación de desempeño. 	Programación del entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién entrenar? • ¿Cómo entrenar? • ¿Qué aspectos entrenar? • ¿Dónde entrenar? • ¿Cuándo entrenar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de entrenamiento a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Gerentes de línea - Asesoría de RH - Ambos - Terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la situación anterior • Análisis del costo-beneficio

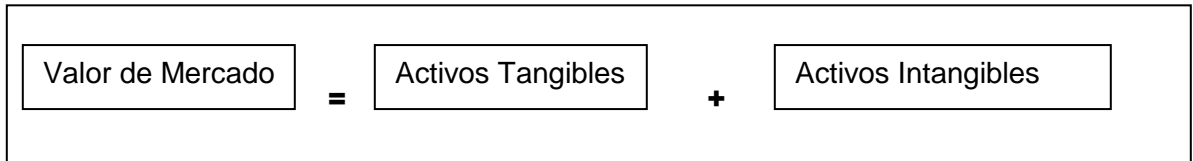
Fuente: “Gestión del Talento Humano”, (2002)

El entrenamiento tiene mucho que ver con el conocimiento. En la era de la información, el conocimiento es el recurso más importante. Si el conocimiento es fundamental, la productividad del conocimiento constituye la clave del desarrollo.

Para tener éxito, las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Para conseguirlo, es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de la persona. Las organizaciones más exitosas invierten mucho dinero en entrenamiento para obtener un retorno garantizado. Para éstas, el entrenamiento no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redunda en beneficios directo de los clientes.

Sin embargo, según Paiva (1999, 31) el conocimiento pasó a representar un importante diferencial competitivo, para las empresas que saben adquirirlo, mantenerlo y utilizarlo de forma eficiente y eficaz. Ese conocimiento pasó a generar el Capital Intelectual que, a la vez, es más importante que el Capital Económico.

Figura N°3: “Descomposición del Valor de las Empresas”



Fuente: Revista Contabilidad y Auditoría para la Gestión Profesional (2002)

Donde:

- Valor de Mercado: N° de acciones x Valor de cada acción
- Activos Tangibles: Son los activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados, es decir, los activos medibles directamente y específicos en los balances anuales.
- Activos Intangibles: Todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

Este es el modelo utilizado por PriceWaterHouseCoupe, quien define el valor de las organizaciones de dicha forma. (37)

Según Sveiby, el valor total de la empresa está formado por el patrimonio tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las capacidades. La estructura interna está formada por las patentes, conceptos, modelos y sistemas informativos y administrativos, que junto a las personas, constituyen lo que generalmente se denomina información. La estructura externa está constituida por las relaciones con los clientes y proveedores, marcas, imagen. La capacidad es la habilidad de las personas para actuar en diversas situaciones, además de la educación, experiencia, valores y habilidades sociales.

2 - El Conocimiento como Generador de Riqueza de las Organizaciones

Según Steward (1997) “la riqueza es producto del conocimiento”. (26)

El conocimiento es la base principal de valorización en las organizaciones de hoy. Entonces, ¿qué es lo que podrá dar de errado en una estrategia orientada para el conocimiento? Muy poco. Uno de los principales problemas para aquellos que desean adoptarla es el famoso fantasma de la era industrial, que aún asombra al mundo empresarial. La era industrial aún ve a las personas como costos y no como recetas. Pero ¿cómo utilizamos, desarrollamos y estructuramos continuamente el conocimiento dentro de las organizaciones?

El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones, puesto que el capital puede obtenerse con buenas ideas y buenos proyectos, las estrategias pueden ser imitadas, los productos pueden copiarse, la tecnología puede comprarse, el dinero puede conseguirse mediante empréstitos, pero la gente es otra cosa. La principal fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones es el “talento”.

Pero, ¿cómo atraer talentos?, las personas al ingresar a determinada empresa a trabajar, deben cumplir con un perfil, con requisitos específicos para dicho puesto, tales como ciertos estudios, disponibilidad y voluntad de aprender constantemente, etc, con el fin de que sean un aporte real a la producción.

Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Para que esta relación sea posible, es necesario que la organización comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo para que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación. Esto se llama **reclutamiento**, que divulga en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas.

Mientras el objetivo de reclutamiento es abastecer el proceso de selección con candidatos, el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

La **selección del personal**, funciona como filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: los que presenten características deseadas por la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.

Las personas difieren entre sí en la capacidad de aprender una tarea y en la manera de ejecutarla una vez aprendida. La estimación de estas dos variables es importante en la selección del personal.

El conocimiento, material intelectual bruto, se transforma en capital intelectual, a partir del momento que pasa a agregar valor a los productos/servicios. Y ese capital es, en algunos casos, más valioso que el propio capital económico.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

Las personas que trabajan por obligación, que no están motivados o simplemente no les gusta su labor, harán bien su trabajo y la empresa funciona, pero cuando a los trabajadores les agrada su tarea, se motivan y tienen el ánimo de ir mejorando, comienzan a aprender nuevas técnicas, dan ideas, tienen iniciativas, van logrando en cierta medida que la empresa funcione excelentemente, se sienten parte importante de la

misma, por lo que el interés personal laboral va de la mano con el interés de la empresa.

El nuevo milenio estará desafiando todas las organizaciones que muestren sus calificaciones. Las tareas diarias exigen un alto grado de conocimiento e inteligencia, en el cuál nos impiden de tener relaciones angostas, los sistemas tiene que ser cada vez más abiertos, igualitarios y honestos. Los empleados tienen que pensar conjuntamente para, en conjunto, explorar las oportunidades, los servicios y resolver los problemas. Porque la organización dice respecto a la forma como se estructura las relaciones, adecuando la nueva realidad, debido a los cambios de nuestras ideas sobre métodos y los patrones de organización.

“Para que las empresas continúen vigentes en el mercado es necesario el aprendizaje continuo mediante cursos, ponencias, capacitación, software y demás herramientas”. (34)

La práctica actual para el futuro sólo es posible preparando las personas, educándolas, entrenándolas, desarrollándolas, finalmente, inversión en quien, de hecho va a hacer esa transformación.

Con la capacitación se van satisfaciendo tanto las necesidades de la empresa como de los trabajadores (Necesidad de Autorrealización, según la Pirámide de Maslow). Las empresas se ven beneficiadas en la producción y los trabajadores en la satisfacción personal y laboral, los cuales los mantiene motivados y comprometidos con la organización.

En consecuencia, los bienes humanos presentan una paradoja. Como las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacio para sus talentos. Cuanto más haga esto la empresa, más ofertas de empleo mejor remunerado, recibirán sus trabajadores y aumentará su movilidad. Es imposible escapar de la paradoja, pues la organización no puede darse el lujo de dejar de invertir en estos bienes.

Entonces una empresa que no actualiza su información o no se capacita, corre el riesgo de quedar obsoleta y por lo tanto desaparece.

Es por esto, que nace la necesidad de integrar la gestión del conocimiento en la política de recursos humanos de toda organización moderna, política que debe estar orientada a crear y almacenar conocimiento, así como a su posterior distribución y uso.
(28)

Dado que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías, estructura organizacional y cargos y, sobretodo, comportamientos de las personas. La creatividad es la base de todo.

La **creatividad**, es la aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. La creatividad es la base del cambio constructivo, y su aspecto más importante se denomina **innovación**.

La **innovación** es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Es el acto de encaminar nuevas ideas para aplicarlas en situaciones concretas.

3 - Gestión del Conocimiento - La Llave de la Ventaja Competitiva

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- A. **Son seres humanos:** dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- B. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- C. **Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación,

responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión.

Figura Nº 4: “**Personas: ¿Recursos o socias de la organización?**”

PERSONAS COMO RECURSOS	PERSONAS COMO SOCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados aislados en los cargos • Horario establecido con rigidez • Preocupación por las normas y reglas • Subordinación al jefe • Fidelidad a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación en relación con la organización • Énfasis en la especialización • Ejecutoras de tareas • Énfasis en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipos • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación a la misión y a la visión • Interdependencia entre colegas y equipo • Participación y compromiso • Énfasis en la ética y la responsabilidad • Proveedores de actividades • Énfasis en el conocimiento • Inteligencia y talento

Fuente: “ Gestión del Talento Humano”, (2002)

La gestión del conocimiento no es otra cosa que hace que los conocimientos de la empresa se queden en la misma. (32)

Implementar una base de datos, en la cual sean ingresados los conocimientos del funcionamiento de cada cargo, soluciones a determinadas fallas o problemas, los pasos a seguir, un listado de clientes, un listado de los proveedores, etc, con el fin de que aunque las personas por algún motivo se van de la empresa, los conocimientos se queden en la misma.

La gestión del conocimiento significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la empresa. (32)

- A. **Respecto a la calidad de los productos:** Calidad es ante todo, un estado de espíritu de las personas. La calidad está mucho más en las personas que en la tecnología utilizada por la organización, ya que aquellas operan y aplican esta última. De nada vale tener la mejor tecnología, si no hay personas capaces de utilizarla y aplicarla.
- B. **Respecto a los servicios al cliente:** Son proporcionados por las personas en sus contactos con los clientes. Casi siempre, el contacto entre la compañía y el cliente se realiza a través de algún empleado. Así, de nada sirve que la empresa tenga la mejor intención, si no hay personas capaces de tratar con los clientes y brindarles satisfacción.

El crecimiento autosostenible de la organización se logra a través del desarrollo de los actuales empleados y no mediante el aumento del número de personas en la organización, ya que el crecimiento físico y material está sustituyéndose por el crecimiento del conocimiento.

De nada valen inversiones financieras o tecnológicas en la empresa, si no hay personas capaces de agregar valor a la organización a través de soluciones creativas e innovadoras para que las inversiones sean rentables y atractivas.

La gestión del conocimiento surgió en la década de 1990, como una propuesta de agregar valor a la información y facilitar el flujo interactivo en toda la corporación. Ella desarrolla sistemas y procesos que visan adquirir y dividir activos intelectuales. Reporta ineludiblemente al uso pleno del conocimiento, direccionándolo como diferencial estratégico competitivo de éxito. Aumenta la generación de informaciones que sean útiles y significativas y promuevan actividades, mientras busca aumentar el aprendizaje individual y grupal. Además de eso, ella puede maximizar el valor de la base de conocimiento de la organización en funciones diversas y localizaciones diferente.

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. (33)

Existen dos factores que ayudaron para la aparición del concepto de gestión del conocimiento:

- a) **El desarrollo tecnológico** debido a que facilita enormemente a la gestión del capital intelectual.
- b) **La creciente concienciación de los empresarios** de que el conocimiento es un recurso clave en las organizaciones en las que hay abundante información.

Es así como la tecnología de la información y de las telecomunicaciones no son más que un medio para gestionar eficazmente el conocimiento. (36)

Es importante utilizar las nuevas tecnologías, ya que facilitan en gran medida la gestión del conocimiento.

Esa herramienta como dice Rigby (2000, 25) muestra que las empresas de éxito no son un conjunto de productos, pero sí de bases de conocimiento distinguidas. Ese capital intelectual es la llave de la ventaja competitiva de la compañía con sus clientes-blanco. La gestión del conocimiento busca acumular el capital intelectual que creará calificaciones esenciales exclusivas y producirá resultados mejores.

Con el enfoque de la gestión del conocimiento se comienza a volver a ver la empresa, sus estrategias, su estructura y su cultura. Eso se da en un ambiente competitivo, donde la rápida globalización de la economía y las mejoras en los transportes y comunicaciones dan a los consumidores una gama de opciones sin precedentes. Presiones sobre los precios no dejan margen para ineficacia. El ciclo de desarrollo de nuevos productos es cada vez más corto. Las empresas necesitan de calidad, valor agregado, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de forma cada vez más crítica. Las empresas tienden a diferenciarse por el que ellas saben y por la forma como consiguen usar ese conocimiento.

Es por eso que la gestión de recursos humanos implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Figura N° 5: “Principales procesos de Gestión del talento humano”

Admisión de personas	Quién debe trabajar en la organización: <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal • Selección de personal
Aplicación de personas	Qué deberán hacer las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Evaluación del desempeño
Compensación de las personas	Cómo compensar a las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Compensación y remuneración • Beneficios y servicios
Desarrollo de las personas	Cómo desarrollar a las personas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo • Programas de cambios • Programas de comunicación
Retención de personas	Cómo retener a las personas en el trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo • Programas de cambio • Programas de comunicación
Monitoreo de personas	Cómo saber lo que hacen y lo que son: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información gerencial • Bases de datos

Fuente: “Gestión del talento humano”, (2002)

La admisión de personas, son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa; la aplicación de personas, son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño; la compensación de personas, son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas; el desarrollo de personas, son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal; Mantenimiento de personas, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; evaluación de personas, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

El objetivo más importante de la gestión del conocimiento es conseguir un entorno de trabajo colaborativo y dotado de una constante vocación de aprendizaje. En el fondo, trata de lograr un entorno laboral en que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes, socios, proveedores, etc.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles con los objetivos de las personas. Pero se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado.

Figura N° 6: “**Objetivos organizacionales y objetivos individuales**”

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Crecimiento sostenido • Rentabilidad • Productividad • Calidad en los productos y servicios • Reducción de costos • Participación en el mercado • Nuevos mercados • Nuevos clientes • Competitividad • Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores salarios • Mejores beneficios • Estabilidad en el empleo • Seguridad en el trabajo • Calidad de vida en el trabajo • Satisfacción en el trabajo • Consideración y respeto • Oportunidades de crecimiento • Libertad para trabajar (autonomía) • Liderazgo participativo • Orgullo de la organización

Fuente: “Gestión del talento humano”, (2002)

Es importante tratar a las personas como socios de la organización, ya que como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobretodo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

Se destaca que es esencial el trabajo en equipo, en el cual exista un buen ambiente laboral, y una educación en conjunto, es decir, que se eduquen entre los mismos compañeros, con el propósito de compartir los conocimientos con sus pares.

“Los resultados de la investigación sobre qué motiva a los empleados de Elevadores Sür, en orden de importancia, fueron: desarrollo personal, progreso de la empresa, relaciones interpersonales y de trabajo, autorrealización, reconocimiento o trabajo en sí, política administrativa y seguridad en el empleo”. (100)

“El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales”. (33)

Una ventaja destacable del conocimiento, es que es el único recurso que se incrementa con su uso, además aumenta el rendimiento; al contrario de lo que pasa con los recursos físicos (mano de obra, capital) los cuales se consumen con su uso y disminuyen su rendimiento.

El conocimiento con el tiempo y el uso, se va fortaleciendo; en cambio, los recursos físicos se desgastan con su uso.

“Los conocimientos generan valor económico para la empresa, se pueden considerar desde una perspectiva contable- financiera como **activos intangibles**, activos intelectuales o **capital intelectual**”. (36)

Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano o del capital intelectual, y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del

negocio de la empresa.

Posición actual de la empresa:

Las empresas que se orientan hacia el futuro y preocupadas por su destino, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con los siguientes desafíos:

- A. **Globalización:** implica preocupación por la visión global del negocio para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios.
- B. **Personas:** implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.
- C. **Cliente:** implica capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela. Éste es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el cliente, conocen las características, necesidades y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderlas y satisfacerlas o superarlas continuamente; saben conquistar y mantener al cliente.
- D. **Productos y servicios:** implica la necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de los productos y servicios de los competidores.
- E. **Conocimiento:** vivimos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional más importante- capital financiero- está cediendo lugar a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
- F. **Resultados:** implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual: de aquí depende que las empresas sean exitosas.

G. **Tecnología:** implica la necesidad de evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Se aprecia entonces que gestionar el conocimiento, puede lograr un conjunto de beneficios entre los cuales se puede señalar:

- Personal con menor experiencia puede realizar labores que antes estaban reservadas a personal con experiencia de varios años.
- Los colaboradores con más experiencia pueden estar mejorando los procesos y haciendo más productiva a la empresa.
- En caso de reubicaciones o renunciaciones de colaboradores, la sustitución es más sencilla.
- Si tiene varias sucursales, puede intercambiar bases de conocimiento. (32)

4 - Capital Intelectual

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio. (38)

Principal fuente de intangibles en las empresas y un diferencial competitivo en relación a los concurrentes.

El término capital intelectual tuvo su origen en la propiedad intelectual; los componentes de conocimientos de una empresa, reunidos y legalmente protegidos. Es un conjunto de beneficios intangibles que agregan valor a las empresas.

Según Brookings, el capital intelectual no es nuevo, ha estado presente desde que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente, lo que más tarde se llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que han proporcionado nuevas herramientas con las que se ha edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente es un activo.

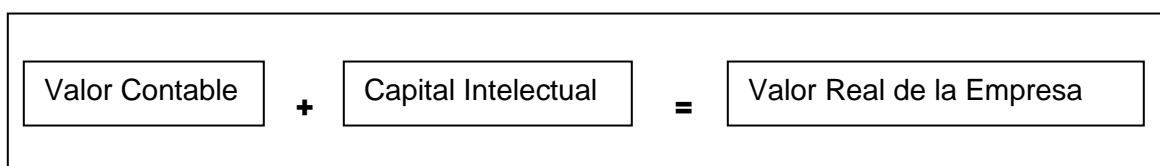
El Capital Intelectual, es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas como para los países. (37)

“Capital intelectual comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa”. (36)

El Capital Intelectual es el único activo que se aprecia con el tiempo.

El valor contable de la empresa, basado principalmente en el valor de los activos tangibles (físicos y financieros), ya no corresponde al valor real, y para muchos autores, la diferencia que se produce entre éste y el valor de mercado se debe al capital intelectual. Esto se muestra en la siguiente figura:

Figura N°7: “Componentes del valor real de una Empresa”



Fuente: Revista Contabilidad y Auditoría para la Gestión Profesional (2002)

Edwinson y Malone, le dan un tratamiento particular desde el punto de vista contable al incluir el capital intelectual, como un pasivo de la empresa, dado que, quienes lo poseen son los empleados, quienes en definitiva son sus dueños y una vez dejado el cargo se lo llevan. No obstante, en lo personal, si los empleados son formados por la organización para la que laboran, parte de esta formación, debe integrarse a la generación de valor de la empresa. (24)

El balance social debe ser un avance de la contabilidad tradicional y debe involucrar necesariamente un activo social y un pasivo social. Se debe recordar que el ser humano y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre el activo y pasivo. Pero si la organización gasta algo en el denominado factor humano, debe tener una remuneración compensatoria por ello. Es decir, a cada costo organizacional debe corresponder un beneficio como contrapartida.

De este modo, surgen dos ideas básicas: por un lado, que las personas constituyen un activo para la organización, y por otro, que se hace necesario conocer el costo de obtención y mantenimiento de este activo debe ser rentable, teniendo en cuenta que el objetivo de la organización es la obtención de ganancias. Incluso, como se analizó antes, en el mundo moderno el capital financiero está cediendo lugar al capital intelectual, activo intangible y de difícil medición y evaluación. El capital intelectual constituye el activo que entrega más retornos a la organización y es, sin discusión, el principal elemento en el éxito de la organización. Por esto vale la pena invertir en él.

El capital intelectual es la suma de todo lo que usted sabe. En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, es decir, los conocimientos que las personas tienen en su mente acerca de los productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, etc. Éste es el capital intelectual, algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, no se contabiliza en las tradicionales partidas dobles ni se expresa en ecuaciones ni cifras cuantitativas, pero que está transformando con rapidez el mundo de los negocios. Esto significa que admitir las personas adecuadas y saber aplicarlas, mantenerlas, desarrollarlas y monitorearlas es vital para las organizaciones actuales y del mañana.

Edvinsson (1997, 8), presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas; si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”. (38)

Para comprender el término de Capital Intelectual, se considera algunas definiciones de diversos autores:

- “Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella”. (20)
- “Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado”. (37)
- “Material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. La riqueza es producto del conocimiento”. (40)
- “Son los activos que son recursos no financieros de una organización”. (37)
- “Está compuesto por el Capital Humano y el Capital de Conocimiento. El Capital Humano comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de la educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el conocimiento documentado que está disponible en forma de papers de investigación, reporte, libros, artículos, manuscritos, patentes y software”. (37)

Está claro que existe un capital que nadie se ocupa de medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el capital intelectual (activo intangible) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización. (38)

Para Tejedor y Aguirre (1998) este concepto recoge “el conjunto de activos de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para ésta”. (37)

Las organizaciones se están dando cuenta la importancia que tiene el Capital Intelectual y el valor agregado que les otorgan a los productos o servicios prestados, es por eso que cada cierto período de tiempo, se evalúa al personal en el cual se premia al mejor trabajador. Esto a su vez va incentivando a los demás trabajadores para aportar conocimientos, no sólo por incentivo económico o material, sino por el reconocimiento de sus pares y superiores.

Según Brooking & Antunes & Martins (2002, 1), el capital intelectual puede ser dividido en cuatro categorías:

1. **Activos de Mercado:** potencial que la empresa posee en el transcurso de los intangibles que están relacionados al mercado, tales como: lacra, clientes, lealtad de los clientes, negocios recurrentes, negocios en marcha, canales de distribución, franqueros etc.
2. **Activos Humanos:** comprenden los beneficios que el individuo puede proporcionar para las organizaciones por medio de su experticia, creatividad, conocimiento, habilidad para resolver problemas, todo visto de forma colectiva y dinámica. (Educación, formación profesional, conocimiento específico del trabajo, habilidades)
3. **Activos de Propiedad Intelectual:** incluyen los activos que necesitan de protección legal para proporcionar a las organizaciones beneficios tales como: know how, secretos industriales, copyright, patentes, diseños etc.
4. **Activos de Infraestructura:** comprenden las tecnologías, las metodologías y los procesos empleados, como cultura, sistema de información, métodos gerenciales, aceptación de riesgo, banco de datos de clientes, etc. (filosofía del negocio, cultura organizativa)

Los factores que generan el capital Intelectual de acuerdo con Brooking & Antunes & Martins (2002, 30), son:

- Conocimiento del trabajador y su importancia para los objetivos de la empresa;
- Trabajador tratado como activo raro;
- Colocar a la persona correcta en la función correcta considerando sus habilidades;
- Generar oportunamente el desarrollo profesional y personal;
- Definir una estrategia proactiva para tratar la propiedad intelectual;
- Medición del valor de marcas;
- Evaluar inversiones en canales de distribución;
- Evaluar la sinergia resultante de entrenamiento y los objetivos corporativos;
- Proveer infraestructura y adecuado ambiente de trabajo;
- Valorar la opinión de los trabajadores;
- Dar oportunidad de participación a los trabajadores en la definición de los objetivos de la empresa;
- Estimular a los trabajadores para la innovación.

Queda así, clara la importancia del Capital Intelectual para el desarrollo de las empresas, además de representar diferencial competitivo en relación a los concurrentes. La era actual, como dice Sá (2002) exige la capitalización de intelectos (en el sentido de

inversiones mayores en calidad de la inteligencia agente sobre los capitales) en la búsqueda de la eficacia común de los más importantes valores de las células sociales y de aumento del valor efectivo de la propia riqueza.

Finalmente el Capital Intelectual reconocido como recurso intangible, ha sido definido de la siguiente forma:

Activo Intangible: Bueno, Aragón y García (2001) consideran que los activos intangibles son una fuente de posibles beneficios futuros, que carecen de sustancia física y que están controlados por una empresa como resultado de acontecimientos o transacciones pasadas. Son el fruto de la inteligencia, del desarrollo mental o del conocimiento en acción. Son hoy en día los recursos críticos de los que depende el éxito de una empresa y que generan el conjunto de competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permitan crear y sostener la ventaja competitiva. (38)

Componentes del Capital Intelectual:

Según diferentes autores, el capital intelectual se componen de los siguientes elementos:

4.1- Capital Humano:

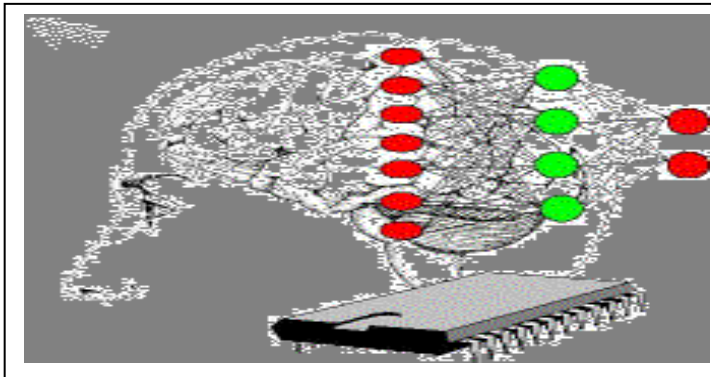
El Capital Humano incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencias, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías y su aporte a la empresa. En general, todo aquello que el trabajador desarrolle y aporte en función del crecimiento de la organización, de forma armónica y coherente. (24)

Las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, compuesto de personas que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, se convirtió en un asunto vital para el éxito.

El talón de Aquiles de las organizaciones, su punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas.

El capital humano difiere de los activos físicos en que no puede ser poseído por el propietario del capital financiero ni ser administrado como los equipos y el dinero. Si están insatisfechos, los propietarios de conocimiento se retiran, y de ellos depende la innovación de los productos, procesos y servicios.

Figura N°8: "**Capital Humano - La Mina en la Empresa**"



Fuente: Cinca (2002)

Todos los conocimientos adquiridos de los trabajadores deben ser incorporados en una base de datos de la empresa.

La base de todo sistema de información es el banco de datos. Este funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Los datos deben ser clasificados, para que entreguen información necesaria.

El sistema de información de recurso humano, es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y a sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización.

Las personas generan capital para la empresa a través de su calificación, su actitud y su capacidad para innovar. Las calificaciones incluyen la habilidad y la educación

y la actitud se refiere a las conductas. Sin embargo es finalmente la capacidad de innovar, la que puede generar más valor para una compañía. Todo esto constituye lo que llamamos el capital humano.

Constituye el capital humano el conocimiento acumulado, la habilidad y experiencias de los operarios para realizar las tareas del día a día, los valores, la cultura, la filosofía de la empresa, y diversos activos intangibles, o sea, las personas que son los activos humanos de la empresa. La principal estrategia de la empresa será de atraer, retener, desarrollar y aprovechar el máximo el ingenio humano, que será cada vez más, la principal ventaja competitiva.

Para entender mejor el capital humano es preciso entender las habilidades que determinan cualquier tarea, proceso o negocio, relacionadas abajo:

Habilidad del tipo commodity: son las habilidades adquiridas, suele que no sean específicas de una empresa y pueden tener el mismo valor para cualquier organización. Es por ejemplo, la habilidad de atender el teléfono.

Habilidades específicas: el conocimiento puede ser más valioso para una determinada empresa que para otra. Son específicas a un sector y no sólo de una empresa. Los programadores, por ejemplo, de la Consultora Andersen *Consulting pueden balancear esa habilidad mientras los del *Bank *of* America sólo agregan valores a sus trabajadores.

Habilidades propietarias: son los ingenios específicos a la empresa, en torno a los cuáles una organización construye su negocio. Puede ser codificada en forma de patentes, derechos autorales, experticia. El Ritz-Carlton es el especialista en administración hotelera.

4.2- Capital Estructural:

El Capital Estructural es la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. (24)

El capital estructural es “todo lo que permanece en la empresa a partir de las cinco de la tarde” (Edvinsson, 1997) (37) y por lo tanto es propiedad de la empresa.

El capital estructural es el fruto de la explicitación, sistematización e internalización organizativa de los conocimientos latentes en las personas y equipos. (37)

Comprende los activos intangibles relacionados con la estructura y los procesos de funcionamiento interno y externo de la organización que apoyan el capital humano, o todo lo que permanece en la empresa cuando los empleados van para la casa.

Edvinsson (1997, 8) propone la siguiente división para el capital estructural:

Capital organizacional comprende la inversión de la empresa en sistemas, instrumentos y filosofía operacional que agilizan el flujo del conocimiento por la organización, así como en dirección a las áreas externas, como aquellas vueltas para los canales de abastecimiento y distribución.

Capital de innovación se refiere a la capacidad de innovación y a los resultados de la innovación bajo la forma de derechos comerciales amparados por ley, propiedad intelectual y otros activos e ingenios intangibles utilizados para crear y colocar rápidamente en el mercado de nuevos productos y servicios.

Capital de procesos es constituido por aquellos procesos, técnicas (como la ISO 9000) y programas direccionados a los empleados, que aumentan o amplían la eficiencia de la producción o la prestación de servicios. Es el tipo de conocimiento práctico empleado en la creación continua de valor.

Para gerenciar el capital estructural, es preciso una rápida distribución del conocimiento, en el fondo que el conocimiento se difunda a los trabajadores de la empresa, aumento del conocimiento colectivo, menor tiempo de espera y profesionales más productivos. La función de la gerencia de la empresa es utilizar correctamente el capital estructural, para que el mismo aumente el valor para los accionistas.

4.3- Capital del cliente:

El Capital del Cliente es definido como el valor de su franquicia, sus relaciones continuas con personas y organizaciones para las cuales vende.

Para Sveiby (1998), la elección de la empresa del conocimiento en lo que concierne a clientes, por lo tanto, tiene un significado estratégico vital porque el tipo de cliente con los cuales una empresa del conocimiento trabaja determina tanto la calidad como la cantidad de sus recetas intangibles del conocimiento.

Para el mismo autor, existen tres tipos de clientes: los que mejoran la imagen, en el cual sus referencias y sus testimonios son muy valiosos; los clientes que mejoran la organización, esos exigen soluciones de punta, mejorando la estructura interna de la empresa; y los clientes que aumentan la calificación, que contribuyen con proyectos que desafían la calificación de los trabajadores, haciendo que los trabajadores aprendan con ellos.

4.4- Capital relacional:

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

5- Evaluación del Capital Intelectual

Existe una metodología desarrollada por Sveiby (1998, 26) para evaluación de los activos intangibles, que tiene como objetivo crear un sistema de gerencia de informaciones para los gestores de la empresa, que necesitan conocerla, acompañar su evolución y adoptar medidas correctivas cuando sean necesarias.

Las evaluaciones de los activos intangibles son hechas para atender las necesidades de atención de los clientes, acreedores y accionistas o para uso de los

gestores de la empresa, para poder fortalecer las debilidades y mejorar las fortalezas, facilitando así la toma de decisiones, con el único fin de un mejor funcionamiento y mejorar el servicio ofrecido a los clientes.

El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

Las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados.

La evaluación de desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobretodo, su contribución al negocio de la organización. Es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento, y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

La evaluación de desempeño, constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La **evaluación de desempeño** se define como, un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.

Algunas razones para evaluar el desempeño, son las siguientes:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Para evaluar los activos intangibles, el proceso es el siguiente:

- Determinación de la finalidad: uso externo y/o interno.
- Clasificación de los operarios dentro de una de las tres categorías de activos intangibles, que son: calificación, estructura interna y estructura externa.
- Formulación de una estrategia para gestión del conocimiento.
- Informaciones que deberán enfatizar el flujo, el cambio y los datos de control.
- Comparación de los indicadores en relación a los años anteriores.
- Presentación de los indicadores en un cuadro denominado de Monitor de Activos Intangibles.

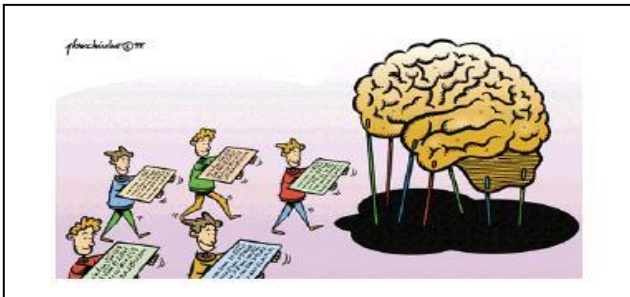
Las informaciones generadas por la Evaluación del Capital Intelectual son útiles para los gestores, ya que les posibilitan: sistematización de las informaciones; identificación y medición de indicadores financieros y no financieros; detalle de la calificación de los profesionales, generadores de recetas de la organización; proporciona subsidios para toma de decisiones sobre personal, inversiones y clientes.

“Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de nuestra empresa, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo”. (36)

6- Gestión del Capital intelectual

La gestión del capital intelectual trata de crear, conseguir y gestionar eficazmente todos los activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y lograr con éxito sus estrategias.

Figura N°9: “Gestión del Capital Intelectual”



Fuente: Pontes (2001)

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permiten ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Creación de activos intelectuales a través de los conocimientos de cada trabajador, con el fin de poder gestionar de forma óptima estos activos, logrando en forma conjunta cumplir con los objetivos de la empresa.

Según estudio del Financial and Management Accounting Committee (Técnica Contable) Baum & Goncalves (2001, 24) los conceptos básicos relativos a la medida y gestión del capital intelectual están relacionados a tres aspectos:

Contexto económico: el crecimiento es mayor en las industrias y naciones vueltas a la creación, transformación y capitalización de los conocimientos que aquellas conectadas a la explotación y utilización de los recursos naturales en sus procesos. El conocimiento es un diferencial de competitividad.

Contexto contable: la contabilidad tradicional no está habilitada para medir aspectos de la empresa en cuanto a la capacidad de dirigentes y personal, el valor de las informaciones, de la capacidad tecnológica, potencial de mercado e inversiones en investigación y desarrollo.

Contexto empresarial: la visión en la gestión de la empresa, a partir de la actual era del conocimiento en relación a la era industrial pasa a tener el siguiente enfoque:

Cuadro N°1: “Enfoque de la visión en la gestión de la empresa”

Aspectos	Visión de la era industrial	Visión en la era del conocimiento
Percepción del personal.	Factor de producción y costos.	Conocimiento como generación de riquezas.
Flujo de producción.	Basado sobre procesos.	Basado sobre ideas.
Beneficios s/ Inversiones.	Tendencia de baja.	Tendencia de alta por la creatividad.
Base de poder	Posición Jerárquica	Nivel de conocimiento

Fuente: BAUM & GONÇALVES (2001)

Para Stewart (1998, 20) los activos intelectuales de una corporación, son generalmente tres o cuatro veces más valiosos que los tangibles que constan en los libros y dice que los pasos para administrarlo son:

- Definir la importancia de la inversión intelectual para el desarrollo de nuevos productos.
- Evaluar la estrategia de los componentes y el activo del conocimiento.
- Clasificar su portafolio: lo que usted tiene, lo que usted usa, donde ellos están colocados.
- Analizar y evaluar el valor del portafolio: cuánto cuestan, lo que puede ser hecho para maximizar su valor, se debe mantenerlos, venderlos o abandonarlos.
- Invertir basado en el que se incautó en los pasos anteriores, identificar espacios que deben ser llenados para explorar conocimiento, defenderse de la competencia, direccionar la acción de la empresa o avanzar en la tecnología.
- Reunir su nuevo portafolio de conocimiento y repetir la operación infinitamente.

Se encuentra en desventaja en relación a las demás, las empresas que aún no se dieron cuenta de su Capital Intelectual, pues no encontraron la importancia del mismo dentro del patrimonio. El primer paso para la gerencia de este capital es identificarlo, para después medirlo y poder obtener sus beneficios.

Se percibe entonces que la gerencia del capital intelectual es más que sólo la gerencia de conocimientos. Gerencia del capital intelectual para Edvinsson (1997, 8) “es el equilibrio del capital humano (experiencia, satisfacción laboral, etc) y del capital estructural (tecnología, nuevos productos, etc). Eso puesto, que el capital intelectual es una función de género y de metas.

Padoveze (2000, 31) presenta las medidas como sugerencia para la gerencia del capital intelectual.

6.1- Indicadores para el capital humano: reputación de los empleados de la compañía junto la empresa de colocación de empleados; años de experiencia en la profesión; tasa de empleados con menos de dos años de experiencia; satisfacción de empleados; proporción de los empleados, dando nuevas ideas y sugerencias; proporción implementada; valor añadido por empleado; valor añadido por unidad monetaria de jornal.

6.2- Indicadores para el capital estructural: número de patentes; porcentual de gastos de P&D (búsqueda y desarrollo) sobre las ventas líquidas; coste de mantenimiento de patentes; coste de proyecto del ciclo de vida por ventas; número de ordenadores individuales, conectados al banco de datos; contribución al banco de datos; volumen de uso del sistema de información (SI); coste del SI por ventas; logro por coste del SI; satisfacción con el servicio del SI; tasa de implementación de nuevas ideas por el total de nuevas ideas generadas; número de introducción de nuevos productos; introducción de nuevos productos por empleado; número de equipos de proyecto multifuncionales; proporción del logro de los nuevos productos introducidos; tendencia del ciclo de vida de los productos en los últimos cinco años; tiempo medio para planificación y desarrollo de producto; valor de las nuevas ideas (economías y ganancias en dinero).

6.3- Indicadores para la clientela y relaciones: participación en el mercado; crecimiento en el volumen de negocios; proporción de las ventas por repetitividad de los clientes; lealtad a la marca; satisfacción de los clientes; reclamación de los clientes; rentabilidad de los productos como una proporción de las ventas; número de alianzas cliente/proveedores y su valor; proporción de los negocios de los clientes (o proveedores) que los productos y servicios de la empresa representan (en valor).

De esta forma, según Tinoco (1996, 27), el valor generado en el transcurso del trabajo humano, se constituye en un activo que necesita ser debidamente contabilizado, medido, analizado y divulgado.

Es por esto que se hace necesario contar con premios de reconocimientos, que son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.

El premio de reconocimiento puede incluir la celebración del éxito del empleado o el equipo, para estimular a los demás a trabajar a favor de los objetivos de la organización. Además, los programas de reconocimiento proporcionan retroalimentación positiva a los empleados.

7- Modelos de valorización del Capital Intelectual

Existen diversos modelos que pretenden medir el capital intelectual de las empresas, a continuación se exponen algunos de los principales:

a) *Balanced business scorecard* (Kaplan y Norton, 1996)

El *Balanced business scorecard* o cuadro de mando integral, consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Este modelo integra los indicadores financieros con los no financieros, y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

b) *Intellectual Assets Monitor* (Sveiby, 1997) (Monitor de Activos Intangibles)

Sveiby le da importancia a los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según dicho autor, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

(38)

En el fondo tiene por objetivo determinar si los activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente.

c) **Canadian Imperial Bank** (Humbert Saint-Onge)

Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.

d) **Capital Intelectual** (Drogonetti y Ross, 1998)

Plantean un índice de capital intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión. Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del capital intelectual, cuando lo tradicional se centraba en el financiero.

e) **Modelo Intellect** (Euroforum, 1998)

Responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo intenta acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. (38)

f) **Modelo de Dirección estratégica por competencias** (Bueno, 1998)

El objeto de este modelo es buscar la “competencia esencial” como combinación de las “competencias básicas distintivas”, ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas

“competencias distintivas”, es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos, y de sus capacidades.

Con esto se puede ver que el Capital Intelectual, está formado por:

$$\mathbf{CI = CH + CO + CT + CR}$$

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

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

NOTA: El Capital Estructural está formado por el CO y el CT.

g) **Navegador de Skandia** (Edvinsson, 1992-1996)

La principal línea de argumentación del modelo es la diferencia entre valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe al conjunto de actividades intelectuales que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. (38)

“Una vez obtenida la valorización del capital intelectual, (diferencia calculada) se calcula el capital estructural por diferencia entre el capital intelectual y el capital humano, y mediante sucesivas restas de los diferentes componentes, se obtiene un residuo final que son “activos intangibles”, es decir, no identificables y no sujetos a medida“. (37)

Para la gestión de estos valores, es imprescindible hacerlos visibles.

“De tal manera la filosofía del Capital Intelectual permite visualizar más allá de los números (Capital Financiero) que se demuestran actualmente, señalando la importancia que deben merecer aquellos valores o puntos que se encuentran de cierta manera ocultos en la organización (Capital Humano) y que son un recurso vital para la excelencia de la misión, éxito y continuidad de la misma, necesarios en el actual mercado cada vez más

competitivo“. (38)

La ventaja de este modelo que es aplicable a cualquier organización, ya sea con o sin fines de lucro.

PROBLEMA

Las empresas independientemente del rubro en que estén situadas, luchan por posicionarse en el mercado, para obtener mayores beneficios. Es por eso que van creando nuevos productos y nuevas estrategias para competir en el mercado.

Formaría parte de las nuevas estrategias el conocimiento de todas las personas que integran una organización, conocimiento del negocio, de los clientes, de los proveedores, del trabajo en general. Es por eso, que no basta contratar personal especializado, sino fomentar la investigación e innovación en la empresa, además de difundir dichos conocimientos al interior de la organización.

Con esto nace la necesidad de integrar la gestión del conocimiento en la política de Recursos Humanos de toda organización moderna, haciéndose muy importante los activos intelectuales en el mundo de los negocios.

El presente proyecto de tesis, tiene por objetivo demostrar que es importante valorizar el capital intelectual, debido a que el capital intelectual representa un factor más en la producción, analizando las ventajas y desventajas que implicaría dicha situación, la cual se realizaría en empresas de servicios tales como Servipag, Chilquinta, Esva y Telefónica, de la quinta región, además del análisis bibliográfico.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar la importancia que tiene el valorizar el capital intelectual en las organizaciones dedicadas a prestar servicios, tales como; Servipag, Chilquinta, Esva, Telefónica u otras empresas de servicios de la quinta región.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar las ventajas y desventajas que tiene el valorizar el capital intelectual, con el fin de generar ventajas competitivas, en las empresas de servicios de la quinta región.
- 2) Demostrar que el conocimiento se puede transformar en un activo intangible en las empresas, a través del análisis bibliográfico y a través de la opinión de ejecutivos de las empresas de servicios en estudio.
- 3) Demostrar que la gestión del conocimiento es una de las principales herramientas para generar ventajas competitivas dentro de las organizaciones de servicios en estudio, a través de encuestas realizadas a dichas empresas.

METODOLOGÍA

El siguiente proyecto de tesis corresponde a una investigación básicamente exploratoria, que consistirá concretamente en una exploración de carácter bibliográfico, como asimismo en una exploración en las principales empresas de servicios con sedes en la quinta región, en las áreas de energía, de comunicaciones y otros servicios básicos.

Etapa 1: Recopilación de antecedentes.

Acciones

- Recopilar información sobre el conocimiento, las teorías del conocimiento, a través de internet, libros, tesis y revistas.
- Recopilar información sobre la gestión del conocimiento, a través de internet y revisión de tesis.
- Recopilar información sobre las tendencias empresariales, a través de internet, libros y revistas de negocios.
- Recopilar información sobre la capacidad del aprendizaje en las organizaciones, a través de internet, libros y revistas de negocios.
- Recopilar información sobre el capital intelectual, a través de internet, libros, tesis y revistas de negocios.
- Recopilar información sobre la gestión del capital intelectual, a través de internet, libros, tesis y revistas de negocios.
- Recopilar información sobre activos intangibles, a través de libros, tesis e internet.
- Recopilar la normativa vigente tanto en boletines técnicos del Colegio de Contadores de Chile, como en las normativas internacionales de contabilidad para valorizar los activos intangibles.

- Revisar tesis referidas al Capital Intelectual y a la Gestión del conocimiento.
- Asistir a cita con representantes de las empresas a explorar.

Etapa 2: Sistema de la Información y determinación de la muestra.

Acciones

- Se trabajará con empresas de servicios ubicadas en la quinta región, como son Servipag, Chilquinta, Esva, Telefónica, entre otras, seleccionadas según la conveniencia.
- Se aplicó un procedimiento de muestreo por conveniencia (no probabilístico), debido a la dificultad para obtener información por parte de las empresas.
- También se trabajará con el análisis bibliográfico encontrado en bibliotecas e internet sobre la gestión del conocimiento.
- Confección de fichas con la información obtenida a través de internet, libros, revistas de negocios y entrevistas personales.
- Elaboración de fichas, en las cuales se incluirán las ventajas y desventajas de valorizar el capital intelectual.

Etapa 3: Diseño y aplicación de instrumento.

Acciones

- Elaboración de entrevista personal, realizada a algún representante de cada una de las empresas en estudio. (Anexo N°5)
- Aplicación de la entrevista a las empresas en estudio.

Etapa 4: Análisis de resultados y redacción del informe de tesis.

Acciones

- Tabulación de información obtenida de fichas y entrevista, utilizando gráficos y tablas.

- Interpretación de la información obtenida.

- Redactar conclusiones con respecto a la información obtenida de las empresas en estudio, con el fin de elaborar el informe escrito.

- Elaboración de informe escrito de tesis de acuerdo a pauta.

RESULTADOS OBTENIDOS

- 1) Se ha efectuado la relación bibliográfica pertinente al tema abordado.
- 2) Se realizó las entrevistas, de acuerdo a las citas solicitadas.
- 3) En las encuestas realizadas a las diversas empresas de servicios, se muestra que el Capital Intelectual si representa a una de las principales herramientas para obtener ventajas competitivas dentro de las mismas.
- 4) En los últimos años, ha ido aumentando el interés de parte de los empleadores por capacitar y evaluar al personal, tanto para motivación a sus trabajadores como para su propio beneficio. (para una mayor y mejor productividad).
- 5) El Capital Intelectual no se contabiliza, tampoco se representa en los estados financieros, ya que su estimación es subjetiva, es muy complicado es difícil medir y valorizar conocimientos.

CONCLUSION

Para las empresas es muy importante el rol de las personas en las mismas, sus actitudes, sus comportamientos, sus habilidades y destrezas, pero sobretodo sus conocimientos y experiencias.

En Chile, no se valoriza el Capital Intelectual, tampoco se presentan en los estados financieros de las organizaciones, pero si creen importante crear bases de datos con información necesaria para el funcionamiento exitoso de éstas. Además, concentran su preocupación e invierten en capacitaciones dirigidas a su personal.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- (1) Brooking, A. 1997. El Capital Intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio. Estados Unidos, Paidós. 1° Edición. 350.
- (2) Cayetano, A. V. 2004. Auditoría del capital intelectual. Contabilidad y Auditoría Revista para la Gestión empresarial. N°142. 70.
- (3) Cefir Yazigi, R. 2002. Valorización del Capital Intelectual en los Estados Financieros. Contabilidad y Auditoría Revista para la Gestión empresarial. N°128. 68.
- (4) Chile. Colegio de contadores A.G. Boletín Técnico N°28. Gastos de investigación y desarrollo.
- (5) Chile. Colegio de contadores A.G. Boletín Técnico N°55. Intangibles.
- (6) Chile. Superintendencia de valores y seguros. 1990. Circular N°981. Tratamiento de gastos diferidos.
- (7) Comité Internacional de Estándares de Contabilidad, IASC. Norma Internacional de Contabilidad (NIC), N° 38.
- (8) Edvinsson, L. Y Malone, M. 1997. El Capital Intelectual: como identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Estados Unidos, Norma S.A. 1° Edición. 350.
- (9) Esmeralda (seudónimo). 2003. Activos Intangibles y su relevancia para la valorización y la Gestión empresarial. Contabilidad y Auditoría Revista para la Gestión empresarial. N°139. 65.
- (10) Harold Koontz y Heinz Weihrich. 2004. Administración, una perspectiva global. 12° Edición. Mc Graw Hill. 360.
- (11) Kenneth Blanchard y Spencer Jonson. 2001. El ejecutivo al minuto. 6° Edición. Mondadori. 289.

- (12)Mazo, I. Y Ceron, M. 1997. La retribución en los sistemas de gestión basados en el valor: Medidas de desempeño y recompensa del capital intelectual”. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 52. N° 162. 580.
- (13)Nevado, D y López, V. 2002. El Capital Intelectual: Valorización y medición. Madrid, Pearson Educación. 300.
- (14)Oriol Amat y Diego Prior. 2004. Medición de control y gestión de los intangibles. Deusto. 180.
- (15)Peter M. Senge. 1999. La quinta disciplina. 2º Edición. Gránica S.A. 180.
- (16)Porter, M.E. 1987. Ventaja competitiva. Editorial Continental. 260.
- (17)Roldán, J.L. 2000. Sistemas de información ejecutivos: Un estudio descriptivo sobre la situación en España. La empresa del siglo XXI: Finanzas, tecnologías y sistemas de información. Cádiz. Vol II. 312.
- (18)Samuel C. Certo. 2000. Administración Moderna. Prentice Hall. 8º Edición. 420.
- (19)Stephen P. Robbins y Mary Coulter. 2001. Administración. 6º Edición. Pearson Educación.
- (20)Stewart, T.A. 1996. The invisible key to success. Fortune. 2º Edición. 410.
- (21)Tejedor, B. Y Aguirre, A. 1998. Proyecto Logos:Investigación relativa a las capacidades de aprender de la empresa española. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 53. N°164. 420.

INTERNET

- (22)Ignacio Gomez Escobar. 2001. El valor del conocimiento. www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/44.htm . (10 Septiembre 2005).
- (23) José Enebral Fernández. 2002. De los lifelong e-learners en la era del conocimiento. www.gestiopolis.com/canales4/ger/lifelong.htm . (15 Septiembre 2005).

- (24) José Altuve Godoy. 2003. Capital intelectual y generación de valor. www.monografias.com/trabajos11/capint/capint.shtml . (20 Octubre 2005).
- (25) Juan Carlos Gómez López. 2004. Capital Intelectual. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/capint.htm . (14 Octubre 2005).
- (26) Juan Carrión y Daniel Palacios. 2005. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm . (2 Septiembre 2005).
- (27) Juan Gutiérrez Flores. 2002. Que es el conocimiento. www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gescuadro.htm .(20 Septiembre 2005).
- (28) L. Enric Serradell López. 2003. La gestión del conocimiento en la nueva economía. www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/64.htm . (25 Septiembre 2005).
- (29) Maritza Aguilar. 2002. El conocimiento en las organizaciones. Parte I. www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/conorgauno.htm . (27 Septiembre 2005).
- (30) Maritza Aguilar. 2003. El conocimiento en las organizaciones. Parte II. www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/conorgados.htm . (3 Octubre 2005).
- (31) Nekane Arambuna Goya. 2000. El aprendizaje organizativo y la gestión empresarial: aspectos estratégicos y organizativos. www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/Gcasp.PDF . (2 Septiembre 2005).
- (32) Ricardo Bolaños Barrera. 2003. Administración del conocimiento I. www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/65.htm . (9 Octubre 2005).
- (33) Ricardo Bolaños Barrera. 2004. Administración del conocimiento II. www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/65.htm . (10 Octubre 2005).
- (34) Saúl Hernández Gordillo. 2004. Gestión del conocimiento, un modelo conceptual aplicado a la industria. www.gestiopolis.com/canales5/ger/unmoconcep.htm . (7 Octubre 2005).

- (35) Teo Mayayo y Carlos Saura. 2004. Gestión del conocimiento. www.pmfarma.com/articulos/muestraArt.asp?ref=num42/gc . (17 Septiembre 2005).
- (36) Viedma, J.M. 1998. La gestión del conocimiento y del capital intelectual. www.gestiondelcapitalintelectual.com . (2 Noviembre 2005).

TESIS

- (37) Gonzalo Contreras, José Silva. 2003. Valorización del Capital Intelectual de una Sociedad Anónima Abierta utilizando la técnica de Delphi. Licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión. Valparaíso. Universidad de Valparaíso. 119.
- (38) Natalia Román, Natalia Álvarez. 2005. Influencia de la certificación ISO 9001 en el Capital Intelectual a través de la aplicación del Modelo de Capital Intelectual Navegador de Skandia en empresas del sector productivo. Licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión. Valparaíso. Universidad de Valparaíso. 97.
- (39) Pizarro V, P. 2003. Reconocimiento del capital intelectual en el patrimonio de las empresas chilenas. Licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión. Valparaíso. Universidad de Valparaíso. 89.
- (40) Vásquez M, A. 2002. Estudio descriptivo del capital intelectual, sus métodos de medición y modelos de informes. Licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión. Valparaíso. Universidad de Valparaíso. 95.

ANEXO N°1

Normativa Contable

Boletín Técnico N° 28 del Colegio de Contadores

GASTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

1. INTRODUCCION

Para efectos de este boletín, los gastos de investigación comprenden el estudio y la experimentación orientados hacia la adquisición de nuevos conocimientos, con la expectativa de que éstos puedan aprovecharse en la creación de nuevos tipos de productos, procesos de elaboración, servicios o en el mejoramiento de los ya existentes.

Los gastos de desarrollo comprenden la aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de investigación u otros conocimientos en un plan específico tendiente a la creación de nuevos tipos de productos, procesos de elaboración o servicios, con la expectativa de comercializarlos o mantener en el mercado los ya existentes. Incluyen la búsqueda y formulación del concepto, el diseño y pruebas del producto, procesos o servicios, en las etapas experimentales y su producción u operación en una fase experimental.

Investigación y desarrollo comprenden gastos de la siguiente naturaleza:

- Costo de los materiales utilizados directamente.
- Depreciación de los equipos, instalaciones y edificios destinados específicamente a investigación y desarrollo y que tienen usos futuros alternativos, y el costo de los equipos, instalaciones y edificios que son adquiridos o construidos para un proyecto particular de investigación y desarrollo y que no tienen usos futuros alternativos (en otros proyectos de investigación y desarrollo o de otra naturaleza), razón por la cual no poseen ningún valor económico separado.
- Sueldos, salarios y demás costos relativos al personal dedicado directamente a la investigación y desarrollo.
- La amortización del costo de las patentes, procesos, fórmulas y otros intangibles adquiridos para ser utilizados en investigación y desarrollo, que tienen usos futuros alternativos y el costo de los intangibles adquiridos para un proyecto particular de investigación y desarrollo y que no tienen usos futuros alternativos (en otros proyectos de investigación y desarrollo o de otra naturaleza), razón por la cual no

poseen ningún valor económico separado.

- Otros costos directos de los gastos de investigación y desarrollo y aquéllos indirectos que son asignados mediante prorrateo u otra base de distribución.

Este boletín no se aplica a empresas de utilidad Pública ni a actividades que son únicas para empresas en las industrias extractivas, tales como la búsqueda de minerales o minas, adquisición de derechos mineros, exploración, perforación y lo relacionado con desarrollos mineros. Se aplica sin embargo, a actividades de investigación y desarrollo en empresas de utilidad pública y en las industrias extractivas que son comparables en su naturaleza a actividades de investigación y desarrollo de otras empresas, tales como desarrollo o mejoramiento de procesos y técnicas, incluyendo, en el caso de industrias extractivas, aquéllas empleadas en exploración, perforación y extracción.

CORRELACION DE GASTOS-INGRESOS

Si bien se reconoce que los gastos de investigación y desarrollo en muchos casos hacen posible la generación de nuevos ingresos a futuro, dichos gastos se incurren en etapas muy incipientes en el proceso de generación de ingresos adicionales, por lo cual no es posible determinar en forma objetiva los eventuales beneficios esperados, así como la oportunidad en que se producirán. Adicionalmente, los ingresos que se lleguen a obtener derivados de la actividad de investigación y desarrollo no guardan, por lo general, ninguna proporcionalidad con la magnitud de los gastos que los originaron.

OPINION

Los gastos de investigación y desarrollo deben imputarse a los resultados de operación del período en que se incurren. En atención a su importancia relativa, el total de gastos de investigación y desarrollo cargados a resultados en el período debe revelarse en el cuerpo de los estados financieros o en una nota.

Como es habitual, las mejoras normales de los productos u operaciones ya existentes, las investigaciones de mercado, las pruebas de mercado y los costos generales y de administración que no estén directamente relacionados con actividades de investigación y desarrollo deben cargarse a gastos a medida que se incurren, al igual que aquellos gastos necesarios para mantener en la empresa la capacidad de operar en forma competitiva.

ANEXO N°2

Boletín Técnico N° 55 del Colegio de Contadores

CONTABILIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

INTRODUCCIÓN

1. Este Boletín Técnico establece los principios de contabilidad que se deben aplicar a los activos intangibles. El concepto de intangibles que se incluye en este Boletín técnico corresponde a aquellos activos que, sin tener existencia física o corpórea, han implicado un costo de adquisición para la empresa y son aprovechables en el negocio.

2. Los activos intangibles se dividen en dos grupos - los identificables y los no identificables. Los identificables incluyen, entre otros, patentes, franquicias, marcas, concesiones, derechos sobre líneas telefónicas, bases de datos, servidumbres y derechos de agua. El activo intangible no identificable más común es el menor valor de inversión. Este Boletín Técnico trata solamente los activos intangibles identificables. El tratamiento del "menor (mayor) valor de inversiones, provenientes de la adquisición de empresas" es materia del Boletín Técnico N° 42. Este Boletín Técnico no trata los Gastos de Organización y Puesta en Marcha (Empresas en Etapa de Desarrollo) ni los gastos de Desarrollo de Sistemas Computacionales.

NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

3. Los activos intangibles representan derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante períodos que se extienden más allá de aquel en que fueron adquiridos.

4. El requisito que deben cumplir los activos intangibles identificables para ser reconocidos como activos y no como gastos es que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar beneficios para la empresa, ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos, en un monto suficiente que permita sean absorbidos a través de su amortización.

OPINIÓN

VALOR INICIAL

5. El valor inicial de todos los activos intangibles es su costo de adquisición. Forman parte del valor inicial todos los gastos relacionados con la adquisición del intangible, tales como honorarios, gastos legales, costos asignados y cualquier otro costo identificable directamente con su adquisición, excepto el costo de financiamiento. La capitalización de los activos intangibles debe hacerse únicamente cuando hayan sido comprados o adquiridos en otra forma. En ningún caso se podrán activar los costos y gastos incurridos en el desarrollo interno de activos intangibles ni estimaciones de su valor económico.

AMORTIZACIÓN

6. Los activos intangibles deben ser amortizados linealmente, reconociéndolos como un gasto durante su vida útil, a menos que sea más apropiado otro método de amortización, atendiendo a la naturaleza o características del activo intangible de que se trate. El período de amortización no debe exceder el plazo en que se espera otorgarán beneficios, el cual está generalmente dado por el período de duración del contrato suscrito con el otorgante de la licencia, franquicia o similar. Si el plazo no se encuentra definido contractualmente, el período de amortización no deberá exceder de veinte (20) años, a partir de la fecha de adquisición. En ningún caso, el período de amortización podrá exceder los (40) años, aun cuando el plazo del contrato se extienda más allá de dicho período. Cuando se trate de explotación de recursos naturales, tales como concesiones mineras, derechos de agua y otros similares, el período máximo de amortización no deberá exceder de cuarenta (40) años, a partir de la fecha de inicio de la explotación.

7. Otros factores que deben ser considerados al estimar la vida útil incluyen:

- a. Limitaciones legales, regulatorias o contractuales.
- b. Vida predecible del negocio o industria.
- c. Factores económicos como la obsolescencia de los productos y cambios en la demanda.
- d. Reacciones esperadas por parte de competidores o potenciales competidores.
- e. Factores naturales, climáticos y cambios tecnológicos que afecten la capacidad para generar beneficios.

8. Las características de estos activos los hacen susceptibles a perder su valor al dejar de tener capacidad para aportar beneficios a las operaciones futuras. En consecuencia, se hace necesario que periódicamente estén sujetos a una evaluación con relación a las operaciones de la empresa y a la posibilidad que tengan de generar beneficios para la misma. Cuando se determina que un activo intangible ha perdido significativamente su valor, su importe no amortizado deberá cargarse a los resultados del período en que eso ocurre. Cuando se determina que la vida útil del activo intangible ha disminuido, su valor no amortizado deberá amortizarse durante el nuevo plazo de vida restante.

9. Si debido a un cambio se determina que la estimación de la vida útil es mayor que la originalmente considerada, el valor no amortizado del activo intangible deberá amortizarse durante el nuevo plazo de vida restante. En ningún caso, el período total podrá exceder los plazos establecidos en el párrafo 6.

OTRAS CONSIDERACIONES

10. Los gastos de mantener activos intangibles deben registrarse como gastos de operaciones del período en que se incurren. Los costos incurridos en la renovación de licencias y otras franquicias similares deberán activarse si cumplen con las condiciones establecidas en los párrafos 3 y 4.

11. En notas explicativas a los estados financieros deben exponerse los criterios de contabilidad utilizados para valorizar y amortizar los activos intangibles, los tipos de intangibles y el cargo por amortización del período o cualquier otro antecedente que sea relevante en las circunstancias.

12. Los saldos no amortizados de activos intangibles originados en ejercicios anteriores deben ajustarse a las normas establecidas en este Boletín Técnico para que se amorticen en el período mencionado en el párrafo 6, sujeto a revisión periódica para determinar su vida útil y cualquier pérdida significativa en su valor. El período máximo mencionado en el párrafo 6 se contará a partir del ejercicio en que se implemente este cambio en principio de contabilidad.

13. Los activos intangibles adquiridos en años anteriores que no fueron reconocidos en su momento no deben ser activados.

ANEXO N°3

Circular N° 981 de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Esta circular es aplicable al concepto de Gasto Diferido, esto es aquellos desembolsos efectuados por las empresas y que aún cuando puedan tener un eventual beneficio futuro, este es de difícil determinación en términos concretos. Algunos de ellos son:

Propaganda y publicidad: Los costos incurridos por conceptos de campañas publicitarias, estudios de mercado, test de productos y otros de similar naturaleza, deberán ser cargados al resultado del ejercicio en que se recibe el servicio. (25)

Desarrollo de sistemas computacionales: Las empresas cuyo objetivo no sea la producción y posterior comercialización de sistemas computacionales, y que hayan efectuado desembolsos para el desarrollo de sistemas computacionales mediante el uso de sus propios recursos humanos y materiales, deberán cargarlos al resultado del ejercicio en el período en que estos se incurren. Las empresas que compren paquetes computacionales, podrán diferir su costo y amortizarlo en el plazo en que se estime su vida útil con un máximo de 4 años. (25)

Gastos de reorganizaciones, reestructuraciones y otros: Estos deberán cargarse al resultado del ejercicio en que ellos se incurran. (25)

ANEXO N°4

NIC N°38 del Comité Internacional de Estándares de Contabilidad

Esta norma considera que determinados “Activos Intangibles”, como listas de clientes, lealtad con clientes, marcas, relaciones con los proveedores y clientes, capital humano, capital estructural, etc., no satisfacen la definición de activos, entendiéndose por este el “recurso controlado por la empresa como resultados de eventos pasados y cuyos beneficios económicos futuros se espera que fluyan a la empresa”, y por lo tanto, se considerarán gastos cuando se incurran en ellos, no figurando en el activo del balance. “Por otro lado, existen autores que opinan que ignorarlos o contabilizarlos como gastos provoca distorsiones en los beneficios y hace que las empresas con mayor innovación presenten balances más pobres”.

Un activo intangible, es un activo que carece de sustancia física. Se debería reconocer en el balance si es probable que fluyan a la empresa beneficios futuros que sean atribuibles al activo. Para satisfacer este criterio, según la norma, la empresa debería demostrar lo siguiente:

- La forma esperada en que el activo intangible incrementa el flujo de entrada de beneficios futuros.
- Su habilidad e intención de utilizar el activo.
- Disponibilidad de adecuados recursos técnicos, financieros y otros, para obtener los beneficios futuros.
- El costo de intangibles debe poder medirse con facilidad.

ANEXO N°5

Entrevista a diferentes personas de las empresas visitadas

Empresa:

Tipo de Servicio:

Fecha

Esta entrevista tiene como objetivo conocer su opinión respecto del capital intelectual en los estados financieros, para así poder valorizar este recurso.

1.- ¿Qué importancia se le asigna en su empresa al concepto del capital relacional en cuanto a:

- Su personal
- Sus Clientes
- Sus Proveedores

2.- ¿Qué factor de los señalados, es el más destacado dentro del capital relacional para su empresa?

3.- ¿De qué manera se valoriza el capital relacional?

4.- ¿De qué forma se representa en el valor general de la empresa y en sus estados financieros este capital relacional?

5.- ¿Si no se representa en algún estado de información, podría estimarse, en líneas muy generales, su importancia relativa en el valor de la empresa?

6.- Dado lo anterior, ¿qué porcentaje del patrimonio es atribuible al capital relacional?

- Menos de 10%
- Menos de 25%
- Menos de 50%
- Otra relación.

7.- Tratándose de su personal ¿Qué importancia se le asigna en su empresa al concepto del capital intelectual?

8.- ¿Se estima en su empresa el valor del capital intelectual?

9.- ¿Qué método utilizan para su valorización?

10.- ¿De que manera se consigna el resultado de dicha valorización en los informes de la empresa?

11.- ¿Usted cree que el mercado de inversionistas para tomar sus decisiones, le asigna valor al capital intelectual?

12.- ¿Está usted de acuerdo que la diferencia entre el valor de libros y el valor bursátil es una forma de medir el capital intelectual de la empresa?

13.- ¿De ser determinado un valor para el capital intelectual, estima usted que deba ser representado en los propios estados financieros de la empresa?

14.- ¿De que manera representaría este valor, en el Balance General o bien en las Notas Explicativas de los Estados Financieros?

15.- ¿Desea expresar alguna otra opinión o idea relativa al Capital Intelectual?

Interpretación de entrevistas

Empresa: Chilquinta Energía S.A.
Tipo de Servicio: Distribución y Venta de Energía Eléctrica
Fecha: 15 de Diciembre 2005

Existen parámetros de evaluación del desempeño, habilidades y títulos obtenidos por el trabajador, dentro de un período de tiempo. Es por ende, el factor más destacado dentro del capital relacional, debido a que interactúa constantemente con clientes y proveedores, debiendo mostrar habilidad y conocimiento del negocio para optimizar las relaciones entre los clientes con las necesidades de esta empresa.

El capital relacional, está ligado con la renta de mercado, los logros académicos obtenidos por el trabajador y por los logros obtenidos en el área laboral del trabajador. No existe una valorización cuantitativa y tampoco forma parte de algún rubro en los estados financieros, sino una comparación entre renta mercado y renta actual del trabajador, junto con el cumplimiento de objetivos y la realización de logros ya mencionados.

Esta empresa le asigna de algún modo cierta importancia al capital intelectual, ya que el personal se evalúa dentro del período de un año, si han obtenido logros académicos y laborales, lo cual se compara con la renta que percibe el trabajador. Luego, ésta se evalúa con la renta a nivel de mercado y con el cumplimiento de logros y metas a nivel de trabajo. No existe método de valorización ya que no se valoriza el capital intelectual, por ende no se considera en los informes de la empresa.

Siempre es de interés para el inversionista el contar con personal que conozcan el negocio por el cual se está invirtiendo; sin embargo, las reestructuraciones traen consigo despidos de personas que llevan muchos años en las empresas, con lo que el capital intelectual no es tomado en cuenta.

Se considera que el capital intelectual representado en los estados financieros de la empresa, es una figura subjetiva, debido a la dificultad de asignarle un valor justo a los conocimientos de las personas.

Empresa: Servipag Ltda.
Tipo de Servicio: Sociedad de Recaudación y Pagos
Fecha: 18 de Octubre 2006

El personal, los clientes y sus proveedores tienen mucha importancia en esta empresa, debido a que su personal debe estar preparado para ejecutar los trabajos exigidos, ya que se trabaja con dinero, y se tienen que familiarizar con diversos comprobantes de pagos, formularios de la Tesorería General de la República, entre otros, documentos de suma importancia para los clientes. Esto se explica, si el personal digita una cifra errónea o digita una cantidad distinta a la que corresponde (por carencia de conocimientos), los perjudicados serán en algunos casos los clientes, por colocar un monto inferior al correspondiente, y el personal, si el monto digitado fuera superior al real.

No se contabiliza los valores del capital intelectual, pero si podría estimarse que el capital relacional sería de un 80% del patrimonio, cuyo monto no se ve reflejado en ningún estado financiero.

Si bien no se ven reflejados estas estimaciones en los estados financieros, nos sirven para ir motivando al personal y otorgándoles la importancia que cada uno tiene. En la empresa existen evaluaciones, envío de información y capacitaciones al personal.

Para los empresarios es de gran importancia tener trabajadores que tengan conocimiento del negocio, ya que así obtienen mayores beneficios.

Empresa: Movistar S.A.
Tipo de Servicio: Servicios de telefonía móvil
Fecha: 18 de Enero 2007

Esta empresa busca la fidelización del cliente, está orientada a ello. Es por esta razón, que se preocupan por brindar constantes capacitaciones al personal de atención al cliente, con el objeto de mantenerse y mejorar su posición en el mercado.

Esta empresa se ve afectada por el vertiginoso cambio tecnológico que los obliga a mejorar permanentemente el conocimiento de su personal. Con el fin de ofrecer buenos y nuevos productos además de una atención a los clientes adecuada y en lo posible de excelencia.

Aquí no se contabiliza en los estados financieros el Capital Intelectual, por su difícil medición y valorización.

Empresa: Esva Ltda.
Tipo de Servicio: Servicios de agua potable
Fecha: 20 de Mayo 2007

Esta empresa no tiene competencia, ya que tiene un mercado cautivo.

No se considera el Capital Intelectual dentro de los estados financieros, pero si reconocen su gran importancia para su servicio.

Se preocupan más del producto, de la entrega oportuna, de los aspectos técnicos y de su manutención.

Existe sin embargo, una situación crítica en ciertos sectores antiguos de las ciudades, en que es el personal de mayor trayectoria que conocen con cierto grado de exactitud el desarrollo de las redes de alimentación y de evacuación.

Ante reclamos bien planteados, se lleva a cabo una labor muy activa y oportuna, no importando el día ni la hora, con esto se hace notar que existe preocupación por el servicio al cliente y no por su fidelización.