



ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN PARA EL CONOCIMIENTO

Autores M.Sc Luis del Toro Reyes

RESUMEN

El conocimiento, un activo intangible de la organización, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas. Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento. Como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes; aparecieron los modelos de gestión del conocimiento. Se revisan algunos de los modelos desarrollados para la gestión del conocimiento y se exponen sus principios y aportes.

Palabras clave : Gestión del conocimiento, modelos.

ABSTRACT

The knowledge, an intangible asset of organization, has been identified as a key item of the organizations and the society to achieve competitive advantages. Facing this reality, a new approach within the entrepreneurial management, knowledge management, has arisen. The knowledge management models appeared as a tool to represent this phenomenon in a simplified, summarized, symbolic and schematic way; to define some of their dimensions; to allow an approximate vision; to describe processes and structures, to orient strategies; and to contribute with important data. Some of the models developed for the management of knowledge are reviewed and its principles and contributions are exposed.

Key words : Knowledge management, models.

Introducción

Desde que Peter Drucker y Alvin Toffler llamaron la atención sobre la importancia del conocimiento como un recurso gestionable y fuente de poder, se ha incrementado el número de especialistas que comenzaron a teorizar sobre su gestión y la relación con la organización industrial, la gestión tecnológica, y la gestión estratégica

Antes de entrar en el tema central de nuestro trabajo, considero oportuno valorar de conjunto, algunas definiciones de lo que se entiende por Conocimiento, de algunos autores de reconocido prestigio internacional y que son estudiosos de este tema.

Según Muñoz¹ “el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas, con una efectividad determinada”

Para Davenport² es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Por su parte Huang,³ en el marco de una empresa u organización “el conocimiento colectivo acumulado, por la empresa en relación a sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes”

Crisosto⁴ nos dice que “El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, experiencia, interpretaciones, relaciones y conexiones en un contexto y una organización, que constituyen la base para la acción y toma de decisiones”

Como elemento común, las anteriores definiciones nos dejan claro que este conocimiento no es simple, ya que es una mezcla de varios elementos, que parte del que existe en las personas, como parte de la complejidad humana en su interacción con los sistemas que existen en torno a él, donde hay flujos de información que entran y salen, sustentados en determinadas estructuras, a las cuales en ocasiones no tiene un acceso expedito, tiene componentes intuitivos

1 Muñoz-Seca, B y Riverola, J 1997 Gestión del Conocimiento, Biblioteca IESE de Gestión del Conocimiento

2 Davenport, T y Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press

3 Huang, K, Lee, y Wang R (2000) Calidad de la información y gestión de conocimiento. Madrid AENOR N.A.

4 Crisosto, M y Sanchos, F. 2001 Representación y métricas del conocimiento. Comunicación al Congreso de Ingeniería del Conocimiento y Capital Intelectual. Madrid, Mayo

algunos y difíciles de formalizar, pues son activos intangibles muy difíciles de manejar.

Nonaka ⁵ nos hace una precisión importante en cuanto a los tipos de conocimientos, a su juicio existente y que nos ayuda a comprender más la esencia de este fenómeno. El habla del: Conocimiento explícito, que puede ser fácilmente comunicado.

Conocimiento tácito: que es un conocimiento personal, muy difícil de formalizar si el individuo no está dispuesto a socializar el mismo en su organización

Y podemos agregar el Conocimiento Organizacional, que no es más que el sistema formado por los recursos humanos capacitados, así como el sistema que permite la asimilación de los nuevos conocimientos necesarios para la Organización, de forma permanente

El conocimiento, está en la mente de las personas, y es información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión, aplicado a decisiones y acciones. Las organizaciones lo consideran, hoy en día, como **activo y riqueza de la nueva economía** dándole la mayor importancia a su creación, transferencia y uso eficiente.

La Gestión para el conocimiento ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y se refiere al valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento tácito que ellos poseen y el explícito que aportan a la organización.

La gestión, por tanto, se convierte en una política central y se encarga de preservar, identificar, analizar y diseminar el saber en las organizaciones partiendo del estudio y seguimiento del flujo de información, con la premisa de brindar la información adecuada a la persona correcta, ya sea trabajador del servicio o directivo, en el momento oportuno, para propiciar su creatividad y excelencia.

Uno de los elementos más positivos de la Gestión del Conocimiento es su completa coherencia, interacción e interdependencia con cualesquiera de otras técnicas o procedimientos en el proceso de dirección, como la Planeación estratégica, La Gestión de calidad la reingeniería y otras, que tienen su principal sustento en el conocimiento y adecuada utilización del mismo, pues no es suficiente contar con una gran caudal de conocimiento, sino lograr implementar e introducir este de forma práctica y concreta en y para el funcionamiento y desempeño exitoso de una organización. Ellas conforman un todo único y

5 Nonaka, I. 2000, Harvard Business Review: Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto NONAKA, I; TAKEUCHI (1995).

The knowledge creating company. Oxford

University Press.*

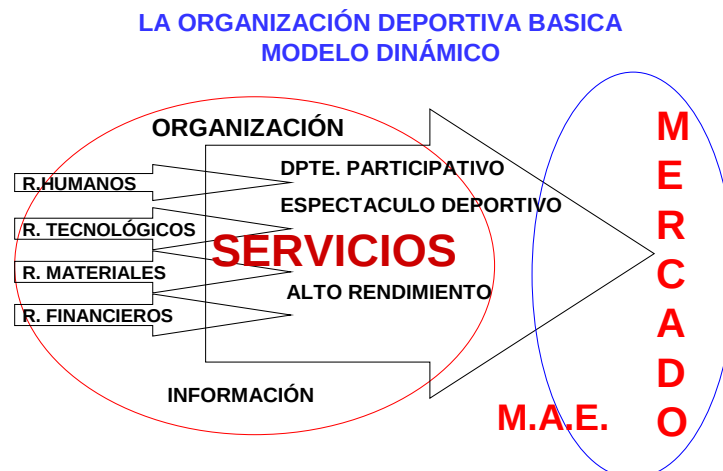
orgánico en la estrategia de las nuevas organizaciones en un medio ambiente cada vez más competitivo y exigente, de lo que no escapan las organizaciones deportivas.

Es pertinente precisar de forma clara y como un antecedente importante, que aquellas organizaciones que quieren aplicar la Gestión para el conocimiento, no basta solo con la intención, pues han de crear y generar un clima adecuado en la organización. Pues se puede poner a disposición de la Organización un volumen considerable de información de avanzada y un alto grado de actualización, la clave estriba en ponerle un mayor énfasis en los activos intangibles, por encima del enfoque tradicional, que centran su atención en los activos materiales y la infraestructura, aunque no se pueden desestimar los mismos, pero haciendo uso de la Inteligencia Emocional, hay que crear activos de esa naturaleza y que hagan viable el trabajo, como la confianza, la empatía y las relaciones personales entre otras.

La Gestión para el conocimiento, permite aprovechar el conocimiento adquirido por las organizaciones, para utilizarlos adecuadamente y también protegerlos, como parte de su propiedad intelectual, individual y colectiva, además de incrementarlos. Cumpliendo estos principios o normas, la Gestión para el conocimiento puede transformar la organización, aportándole nuevos valores a la misma y por ende a la sociedad a la que brinda sus servicios en función de la razón de ser de la misma, así como de su encargo social, en nuestro caso particular vinculado a la actividad física y el deporte.

Debido a su propia naturaleza, el conocimiento como tal no puede ser administrado, solo es posible hacerlo en su proceso de creación y su utilización, es por ello que la Gestión del conocimiento es un proceso que no puede implementarse aisladamente, requiere además de la gestión de la gestión de la información, del uso de tecnología asociadas a ella y de una eficiente Gestión de los Recursos humanos, integrando las mismas.

Si nos remitimos a la representación del modelo dinámico de la Organización Deportiva elaborado por el Dr Rogelio Montero, por citar un ejemplo que ponemos a continuación



Podemos reconocer en el los subsistemas que los componen, estando presentes tres de los que nos interesan que interactúan con la Gestión del Conocimiento, de acuerdo a lo expresado anteriormente y coincidiendo con lo expresado en el trabajo de José Fidel Santana Núñez y María de la C Fernández de Alaiza Galiano⁶, para lograr una óptima gestión para el conocimiento ha de existir un adecuado balance, representado en un triángulo equilátero, donde a cada componente, expresado como sistema, le corresponde un lado del mismo, tributando a la Gestión para el Conocimiento.



Es muy importante, lo que queremos subrayar, a un aspecto en el que hacen énfasis los especialistas antes mencionados y es que asociado a este proceso, evidentemente esta asociado el factor tiempo, pues no es menos cierto que una organización cualquiera no tiene todo el tiempo de mundo para lograr este punto óptimo, hay que ser dinámicos y capaces de conquistar de forma ágil, el constantemente cambiante medio ambiente externo y ha crearse una cultura organizacional sólida y estable, en la cual los recursos humanos que tiene la organización, tienen que ser ágiles en brindarle el conocimiento a la organización y socializar este.

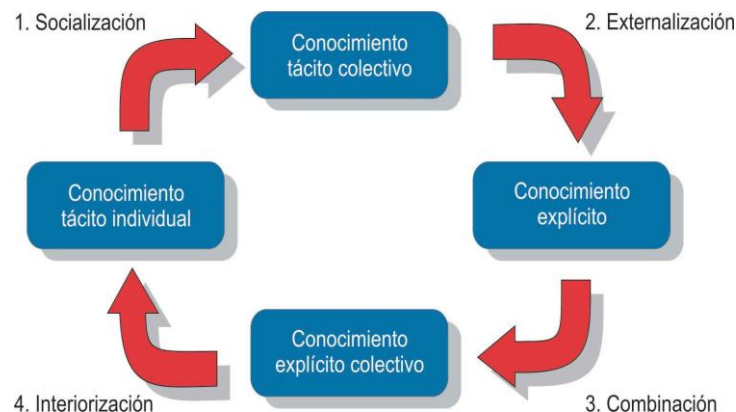
En función de lo expresado anteriormente, el sistema de información que se estructure debe ser de sencilla comprensión y sobre todo, asimilado y aceptado

⁶ Gestión del Conocimiento una visión desde el punto de vista empresarial.. Gestión del Conocimiento, pág 72, Editorial Academia, 2002

por la totalidad de los miembros de la organización que tienen incidencia directa en el tema conocimiento, por otra parte el sistema tecnológico, debe facilitar un acceso rápido y confiable al conocimiento que se demande en un momento determinado.

El conocimiento es el núcleo de competencia profesional del individuo, es lo que garantiza su actuación y desempeño en un entorno determinado y da la posibilidad de transmitir, repetir o reproducir acciones pasadas y enseñar a grupos de individuos, transfiriendo su experiencia cognoscitiva de generación en generación. En tal sentido se desempeñan miles de profesores universitarios, investigadores, científicos y entrenadores cuya principal función es transferir conocimiento.

Según **Nonaka y Takeuchi**, 1995.⁷ el proceso de creación del conocimiento transcurre según el siguiente modelo, con el cual estamos en plena concordancia



Distingue dos tipos distintos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento - el conocimiento tácito es aquel que físicamente no es palpable, sino que es interno y propiedad de cada persona en particular y el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar o representar mediante símbolos físicamente almacenables y transmisibles. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo. Da a conocer los procesos de conversión del conocimiento:

- De tácito a tácito (proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de la observación, la imitación y la práctica.

⁷ Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999

- De tácito a explícito (proceso de exteriorización): El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos.

- De explícito a explícito (proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etcétera.

- De explícito a tácito (proceso de interiorización): Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

En términos de conocimiento, la gama de definiciones es muy variada, existen cientos de conferencistas en el mundo que presentan diversos aspectos relacionados con el conocimiento, lo que si estamos claros, es en que la concepción o definición de la Gestión del Conocimiento, rebasa las barreras de la individualidad y llega y se irradia hasta la sociedad.

La Gestión del Conocimiento, se ha transformado en la actualidad en la actividad básica de cualquier organización que quiera ser competitiva, en el plano académico o en el plano deportivo. La misma comprende diversos procesos, desde la adquisición, la transformación, aplicación y comunicación del conocimiento, los antecedentes son más claros en el mundo académico, pero estamos obligados a extender esa experiencia al mundo de la actividad física y el deporte, que son la razón y la esencia ser de nuestras organizaciones.

En el ambiente universitario se puede definir la Gestión para el Conocimiento como “Proceso sistémico de planificar, organizar, optimizar y controlar los recursos renovables (información y conocimiento) en una organización, con el objetivo de desarrollar las capacidades reales y potenciales del capital intelectual que facilite el crecimiento científico tecnológico e innovador en una organización, dando respuesta a la solución de problemas, manejo de conflictos y desarrollo de la inteligencia. Todo ello unido y orientado a crear valor agregado de forma continua, siendo el producto informativo una de las formas tangibles para promover, distribuir y proteger los nuevos conocimientos a través de nuevas formas de acceso al conocimiento”⁸

⁸ Sara Artilles Visual, Las Redes del Conocimiento como producto de la Gerencia de Información en ambientes académicos. Gestión del Conocimiento, pág 75, Editorial Academia, 2002

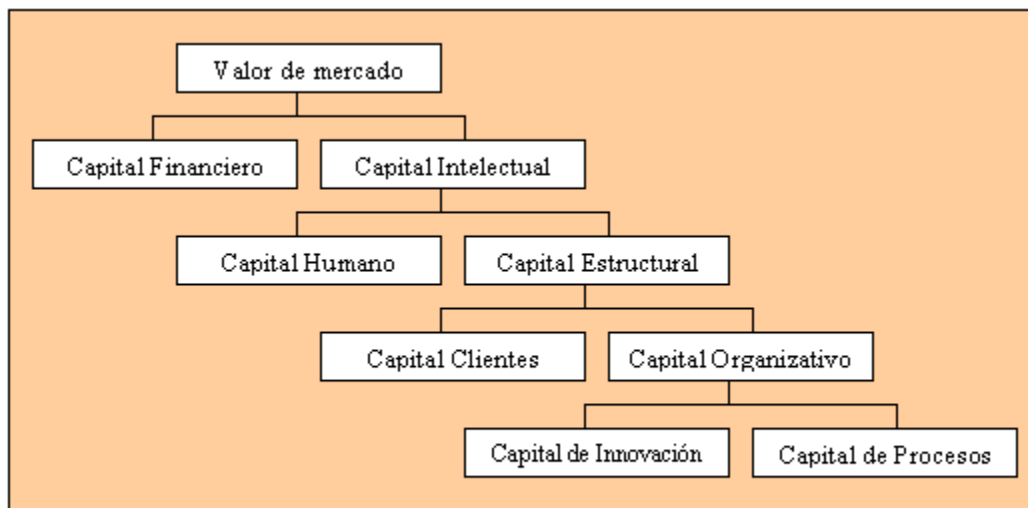
Solamente quisiera brevemente detenerme en un análisis de lo anteriormente expresado e ir parafraseando lo dicho y proponerles una definición ajustada a nuestro medio ambiente específico:

En el ambiente deportivo y académico, buscando una definición más integradora podemos definir la Gestión del Conocimiento como:

Un proceso sistémico, vinculado al Sistema de la Cultura Física, donde se planifican, organizan y controlan los recursos renovables en cuanto a la información y conocimiento de la gestión, regulación, práctica y entrenamiento de la actividad física y el deporte, así como la formación de sus especialistas, vinculados a la solución de los problemas que se presentan en estos procesos, facilitando el crecimiento científico, tecnológico e innovador, que posibilite, unido al desarrollo de la inteligencia organizacional, un resultado en los servicios que ubiquen a la Organización en un sitio competitivo, en función de su razón de ser y encargo social. Desarrollando unido a ello una política de preservación, cuidado y protección de la propiedad intelectual individual y colectiva de la organización, buscando alternativas viables en cuanto a la permanente utilización de los activos tangibles con los que cuenta la organización de forma eficaz y eficiente, para lograr el acceso a nuevas fuentes de conocimiento.

Algunos modelos de Componentes del Capital Intelectual y su flujo dentro de la Organización

1. SKANDIA NAVIGATOR o navegador Skandia. (Edvinsson (1992-96))



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Skandia AFS es una empresa sueca de seguros, ha sido una de las empresas pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual.

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

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por dos capitales, el financiero y el intelectual.

El modelo de Skandia divide el Capital Intelectual en:

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

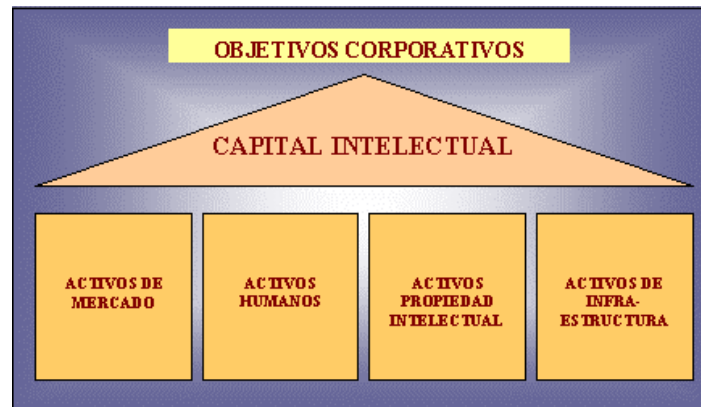
El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición.

El Navegador Skandia es una herramienta que intenta vincular los indicadores de capital intelectual con los resultados financieros y se compone de 5 apartados:

- Financiero: que incluye el balance de situación, se puede considerar el pasado de la empresa.
- Clientes: capital estructural externo
- Renovación y desarrollo: capital estructural interno, el futuro de la organización.
- Recursos humanos :capital humano de la empresa
- Procedimientos: capital estructural interno

2. TECHNOLOGY BROKER: (Annie Brooking (1996)).



Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

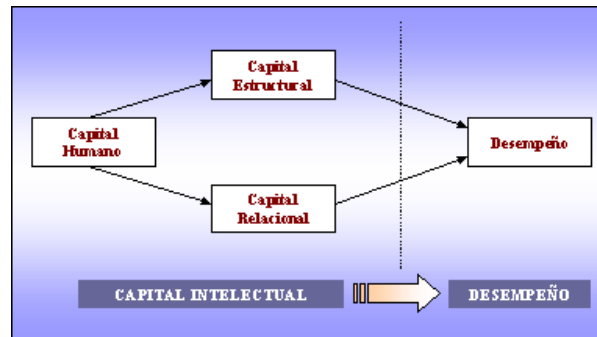
El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de indicadores cualitativos, incidiendo en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, y constituyen el Capital Intelectual:

- Activos de Mercado: Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración,...
- Activos de Propiedad Intelectual: Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales,...
- Activos Humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brookings afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,...
- Activos de Infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio,

cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

2. WESTERN ONTARIO:



Modelo creado en la Universidad de West Ontario. Diseñado por Nick Bontis en 1996. Pone en relación al capital intelectual, analizando la relación causa-efecto de sus componentes, con los resultados empresariales y el desempeño de la organización en el mercado. Gracias a su investigación, el capital intelectual puede ser considerado como un conjunto de bloques interrelacionados. Su principal aportación es establecer el capital humano como base de los demás elementos.

Emplea indicadores de resultados organizativos.

4. CANADIAN IMPERIAL BANK OF COMMERCE:

Hubert Saint-Onge, en 1996, fue el encargado de implantar este modelo de medición de capital intelectual en este banco. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Emplea indicadores de aprendizaje.

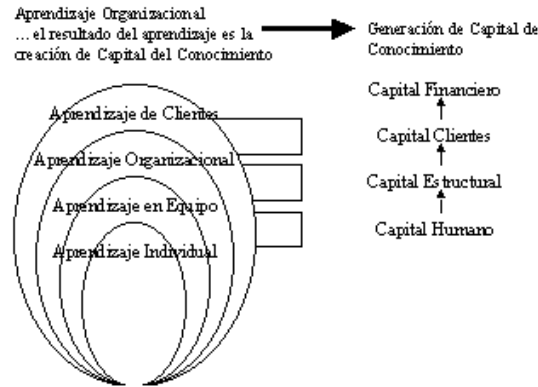


Figura : Modelo del Canadian Imperial Bank
Fuente: Saint-Onge (1996), en Euroforum (1998), pp.26.

5. MODELO INTELECT: (Euroforum 1998)

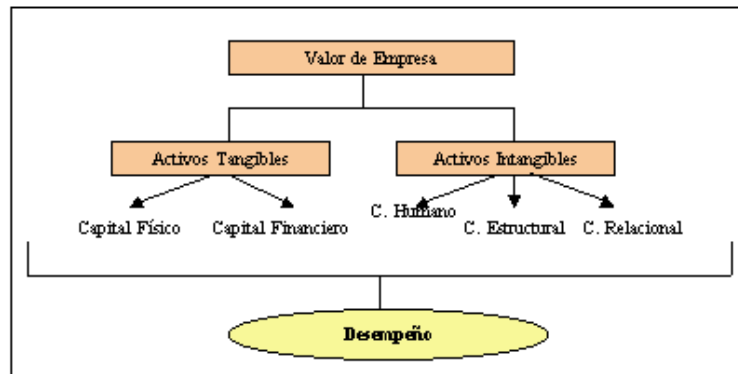


Figura : Modelo de Medición del Capital Intelectual
Fuente: Euroforum(1998)

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos de las empresas.

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

Características del Modelo

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

Dimensiones incorporadas:

El modelo presenta unas dimensiones

Presente/Futuro: estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.

Interno/Externo: debemos identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información,...) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad,...)

Flujo/Stock: el modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de capital intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual

Explícito/Tácito: no sólo se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante transvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

Estructura del Modelo Intellect:

El modelo Intellect se divide en tres componentes:

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

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

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

Capital Humano

El conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma

Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

Capital Relacional

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

Análisis comparativo de los modelos

	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
CAPITAL INTELECTUAL			
SKANDIA NAVIGATOR (92-96)	enfoque humano	Clientes, capacidad organizativa, Innovación y Procesos	Clientes y mercado
TECHNOLGY BROKER (96)	activos humanos	activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura	Clientes y mercado
WESTERN ONTARIO (96)	activos humano	Infraestructura y procesos	Clientes y mercado
CANADIAN IMPERIAL BANK (96)	capital humano	capital estructural	capital clientes
MODELO INTELECT (98)	capital humano	capital estructural	capital relacional
INDICADORES	satisfacción del personal, estabilidad, trabajo en equipo, preparación, conocimientos técnicos, experiencia	cultura organizacional, procesos internos, mecanismos de transmisión del conocimiento, tecnología de la información	satisfacción de clientes, lealtad, reputación, alianzas, interrelación

En una organización, al evaluar sus activos fijos o materiales o los intangibles, estos últimos son los que en la actual era del conocimiento le aportan realmente valor a la organización en aras de mantener su desempeño y competitividad, hoy en día estos últimos en los tiempos actuales son los que se utilizan para

identificar todo aquello invisible que es capaz de agregarle valor a las organizaciones y son identificados con el término de Capital Intelectual, que es una nueva dimensión dentro de las organizaciones, asociado a la Gestión del Conocimiento.

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 Brookings,⁹

Según Brookings, el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le 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 nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos 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, constituyen un activo.

Para Brookings “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Edvinsson¹⁰ 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”.

Steward¹¹ define el Capital Intelectual como 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. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la

9 BROOKING, A. (1996).- Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise. International Thompson Business School Press. London

10 El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa, Editorial Norma Colombia

11 Steward TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998

información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro ([Euroforum, 1998](#)).

De lo visto hasta el momento, podemos entender por capital intelectual, desde la lógica de recursos y capacidades, *el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico, que posee o controla una organización.*

Por recurso intangible, podemos entender todo aquel factor o activo de carácter inmaterial a partir del cual la empresa desarrolla su actividad. El recurso intangible tiene un carácter individual e independiente, y por tanto, es susceptible de ser combinado con otros recursos hasta crear interrelaciones complejas.

El capital intelectual no contiene todos los recursos intangibles y capacidades que posee o controla una organización, sino solamente aquellos que son de carácter estratégico o crítico, es decir, que son fuente de ventaja competitiva sostenible y apropiable

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por 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 (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Según [Brooking \(1997\)](#)¹² el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).

12 BROOKING, A. (1996).- Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium Enterprise. International Thompson Business School Press. London

- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Edvinsson y Malone (1997)¹³ *el capital intelectual se divide en:*

- Capital Humano
- Capital Estructural
 - Capital Clientela.
 - Capital Organizacional.
 - Capital Innovación.
 - Capital Proceso

Steward (1997)¹⁴ *divide el capital intelectual en tres bloques:*

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), *el Capital Intelectual se compone de:*

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional

El Capital Intelectual, de cualquier forma, es considerado como un concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

De los modelos arriba señalados, destacan varios aspectos: (1) la necesidad de guardar relación con la estrategia de la empresa; (2) la heterogeneidad en la terminología y en la clasificación o descomposición del capital intelectual que cada uno propone; (3) sin embargo, existe un alto grado de similitud entre todos ellos.

A partir de los conceptos ofrecidos por diferentes autores: *Artiles*¹⁵, *Ugando*,¹⁶ *Ponjuán Dante G.*¹⁷ puede decirse que el capital intelectual es la suma del

¹³ El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa, Editorial Norma Colombia 1997

¹⁴ STEWARD, T. A. (1997).- La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual. Ed. Granica, Barcelona.

capital humano, estructural y relacional. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. Es el capital que reside en la cabeza de las personas. Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles.

El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una empresa, a saber: ¹⁸

- **Capital humano:** es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. No son propiedad de la empresa, porque pertenecen a los trabajadores, estos al marcharse a casa se los llevan consigo. Es la base de la generación de otros tipos de capital intelectual, pero si la organización no lo posee no los puede comprar, solo alquilarlos durante un período de tiempo. Hablar del recurso humano significa identificarse con el portador de determinados conocimientos y con un valor potencial. En el momento en que ese recurso se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado puede decir que se transforma en un verdadero capital humano, traslada su valor al de la organización a la que pertenece.

- **Capital estructural:** es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es todo lo que queda en la organización cuando sus miembros se van a su casa. Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado, explícito o interiorizado por la organización. Es el resultado de las actividades intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento, así como una mejora en la eficacia de la organización.

15 Artilles Visbal S. Gestión del conocimiento y capital intelectual. En: Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM]. La Habana : IDICT, 2004.

16 Ugando Peñate M. La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación. En: Memorias del Congreso Internacional de Información, INFO' 2004, abril 12-16, 2004 [CD ROM]. La Habana : IDICT, 2004.

17 Gestión de la Información, 2001.

18 Adaptado de Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones Lic. Marlery Sánchez Díaz, acimed@infomed.sld.cu

- **Capital relacional:** surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización.

A partir de los aportes de *Edvinsson*,¹⁹ *Torrado del Rey*,²⁰ y *Wiig*,²¹ pueden establecerse elementos comunes y diferencias entre la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual.²²

Gestión del conocimiento	Gestión del capital intelectual
--------------------------	---------------------------------

19 Edvinsson L, Malone MS. El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.

20 Torrado del Rey G, Carrascosa Ramírez F, Sevillano Tinaquero R, Silva Perucha C, Sanz Jiménez C, Vaquero Badillo C, et. al. Modelos de capital intelectual. [en línea]. Disponible en:
http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/modelos_grupo1.doc

21 Wiig KM. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning 1997; 30(3):372.

22 Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones Lic. Marlery Sánchez Díaz, acimed@infomed.sld.cu

- Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.
- Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual.
- Presenta una perspectiva táctica y operacional.
- Es más detallada.
- Se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso.
- Su función es planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital.
- Se realiza con el objetivo de adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en una organización y por tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles -los recursos intangibles de una organización crecen generalmente debido a los flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero.
- Busca mejorar la potencialidad de la creación de valores en la organización, mediante el uso más eficiente del conocimiento intelectual.

- Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos.
- Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas.
- Se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales.
- Su función es considerar en su conjunto la totalidad del capital intelectual de la empresa.
- En este marco se ubica la gestión del conocimiento, pero la gestión del capital intelectual abarca mucho más espacio que la gestión del conocimiento.
- Trata de nivelar el capital humano y el estructural.
- Busca mejorar el valor de la organización, a partir de la generación de potencialidades por medio de la identificación, captura, nivelación y reciclaje del capital intelectual. Esto incluye la creación de valor y la extracción de valor.