

## **LA IMPORTANCIA DE CREAR E IMPLEMENTAR LOS INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS SOGAMOSEÑAS.**

THE IMPORTANCE OF CREATING AND IMPLEMENTING INTELLECTUAL CAPITAL INDICATORS IN SMALL ENTERPRISES FROM SOGAMOSO, BOYACÁ.

A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL EM PEQUENAS EMPRESAS SOGAMOSEÑAS

L'IMPORTANCE DE LA CRÉATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'INDICATEURS DE CAPITAL INTELECTUEL DANS LES PETITES ENTREPRISES A SOGAMOSO.

Recepción: 10 de mayo de 2018  
Evaluación: 12 de julio de 2018  
Aceptación: 20 de octubre de 2018

*Diego Ferney Patarroyo Gutiérrez<sup>1</sup>*

### **RESUMEN**

En el presente artículo, se expone los principales resultados de una investigación, en la cual se indagó la importancia de crear e implementar los indicadores de capital intelectual en las pequeñas empresas Sogamoseñas y cómo éstos ayudan a llevar una administración bajo control. Apoyados en la revisión bibliográfica se realizaron algunos análisis del sistema de indicadores de capital intelectual en cuanto a sus aplicaciones, clases de indicadores que ayudan a evaluar los aspectos básicos de las empresas. Lo anterior conlleva al planteamiento de una serie de posibles variables que vienen de tiempo atrás desencadenando falencias, las cuales afectan de manera directa el desempeño administrativo de las pequeñas empresas. El objeto de investigación fueron 150 empresas, (94 comerciales, 41 de carbón, 12 de lácteos y 3 funerarias). En la parte metodológica se desarrolló con tipo de estudio descriptivo, con diseño cualitativo. El método de investigación fue inductivo, la técnica estadística utilizada fueron las tablas de frecuencias. De esta manera la investigación arrojó; que las pequeñas empresas Sogamoseñas no conocen qué es el capital intelectual, ni su aplicación, ni la ventaja competitiva y por consiguiente su elaboración, de igual manera no la consideran como herramienta administrativa en la de toma de decisiones.

**Palabras claves:** Capital intelectual, direccionamiento estratégico, sistemas de indicadores, variables cuantitativas.

<sup>1</sup> Magíster en Desarrollo Rural, Administrador de Empresas, [diego.patarroyo@uptc.edu.co](mailto:diego.patarroyo@uptc.edu.co)

## ABSTRACT

This article presents the main results of an investigation in which it was enquired about the importance of creating and implementing intellectual capital indicators in small companies from Sogamoso, Boyacá and how they help to keep an administration under control. With the support of the bibliographic review, some analyses were made of the Intellectual Capital Indicator System regarding its applications, types of indicators that help to evaluate the basic aspects of companies. All of this leads to the proposal of a series of possible variables that have been causing failures for a long time, which affect directly the administrative performance of small companies. The research object was 150 companies (94 merchants, 41 coal, 12 milk products, and 3 funeral homes). The methodological part was developed with a type of descriptive study, with a qualitative design. The research method was inductive, the statistical technique used were frequency tables. This way, the research showed that small companies in Sogamoso do not know what intellectual capital is, neither its application, its competitive advantage and therefore its elaboration, in the same way, they do not consider it as an administrative tool for decision making.

**Keywords:** intellectual capital, strategic targeting, indicator systems, quantitative variables.

## RESUMO

Neste artigo, são expostos os principais resultados de uma investigação, na qual a importância da criação e implementação dos indicadores de capital intelectual nos pequenos negócios Sogamosenses foi investigada, e como eles ajudam a manter uma administração sob controle. Com base na revisão de literatura, algumas análises do sistema de indicadores de capital intelectual foram realizadas em termos de suas aplicações, tipos de indicadores que ajudam a avaliar os aspectos básicos das empresas. Isso leva à abordagem de uma série de possíveis variáveis que vêm do tempo atrás, provocando falhas que afetam diretamente o desempenho administrativo de pequenas empresas. O objeto da investigação foi de 150 empresas (94 comerciantes, 41 carvão, 12 laticínios e 3 casas funerárias). Na parte metodológica foi desenvolvido com um tipo de estudo descritivo, com delineamento qualitativo. O método de pesquisa foi indutivo, a técnica estatística utilizada foram as tabelas de frequência. Desta forma, a investigação lançou; que as pequenas empresas Sogamosenses não sabem o que é o capital intelectual, nem sua aplicação, nem a vantagem competitiva e, conseqüentemente, sua elaboração, não o consideram como uma ferramenta administrativa na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Capital intelectual, endereçamento estratégico, sistemas de indicadores, variáveis quantitativas

## RÉSUMÉ

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche de l'importance de la création et de la mise en place d'indicateurs du capital intellectuel dans les petites entreprises de la ville de Sogamoso et comment ils permettent de maîtriser la gestion d'une manière contrôlée. Sur la base de la revue bibliographique, quelques analyses du système d'indicateurs du capital intellectuel en ce qui concerne leurs applications ont été effectuées, des types d'indicateurs qui permettent d'évaluer les aspects les plus basiques des entreprises. Cela conduit à une série de variables possibles qui provoquent des défauts depuis longtemps et qui affectent directement la performance administrative des petites entreprises. L'objet de la recherche était de 150 entreprises (94 marchands de charbon), 12 de produits laitiers et 3 salons funéraires). La partie méthodologique a été développée avec un type d'étude descriptive, avec une conception qualitative. La méthode de recherche était inductive, la technique statistique utilisée était les tables de fréquences. De cette manière, la recherche a montré que les petites entreprises de Sogamoso ignorent ce qu'est le capital intellectuel, son application, son avantage concurrentiel et donc son élaboration, de la même façon, elles ne le considèrent pas comme un outil administratif dans la prise de décision.

**Mots-clés:** capital intellectuel, orientation stratégique, systèmes d'indicateurs, variables quantitatives.

## 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El presente artículo tiene como finalidad la implementación y el desarrollo de indicadores de capital intelectual en las pequeñas empresas Sogamoseñas, los cuales ayudaran a establecer bases sólidas para identificar falencias y oportunidades en los sectores en que se desarrollan y por consiguiente realizar planes de mejoramiento para minimizar impactos negativos y crear de esta manera ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El tema de los indicadores de gestión ha venido teniendo un gran impacto en las organizaciones, siendo aplicados y desarrollados para la consecución de objetivos en

cualquier unidad de negocio. Cabe destacar según (Raúl Barroso, 2010). Lo que no es susceptible de calcular, no se puede examinar; lo que no se examina, no se puede administrar; lo que no se administra resulta en anarquía. Realizando un paralelo de lo anterior con la problemática latente, se evidencia que en las pequeñas empresas sogamoseñas su administración se lleva a cabo de una manera empírica y muy poco controlada.

Ahora bien, en países desarrollados las organizaciones están obligadas a presentar informes de indicadores de gestión, los cuales deben llevar inmerso el indicador de

capital intelectual como uno de sus componentes básicos (Sánchez, 2007). Esto ayuda a fortalecer la estrategia interna de cada organización, al igual que sus objetivos y toda su planeación estratégica. Dado lo anterior, en este artículo se desarrollaron temas y factores claves de éxito los cuales pueden ser aplicados en cualquier organización ya que son elementos fundamentales y básicos para alcanzar los objetivos deseados. Antes de profundizar en el tema, es necesario revisar algunos conceptos útiles, los cuales se mostrarán a continuación.

### Gestión del conocimiento

El origen de este concepto inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) desde (1995). Es una disciplina que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio. Según Nonaka (1999) citado en (Castrillon, 2006), es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización para convertirla en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

### Capital intelectual

Bradley (1997) citado en Sánchez, 2007, argumenta que el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas

como en los países, de igual modo es que el conocimiento que puede ser convertido en beneficio del futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos y los procesos. Por su parte se representa como el conjunto de activos de una empresa que pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales generan un valor para el futuro de la misma.

### Capital estructural

Es el conjunto de conocimientos que básicamente son propiedad de la organización y que permanecen en ella a pesar de que las personas la abandonen, ya que es independiente de estas, aunque ellas, en su interacción social lo generen (Bueno, 2003).

### Capital relacional

Es el conjunto de relaciones que tiene la organización con los clientes y el valor que ha logrado desarrollar por medio del cumplimiento en lo político, lo social, económico y ambiental para el estado y la sociedad misma, con el que se genera un valor de marca que potencializa la consecución de nuevos clientes (González, 2010).

### Capital humano

Según Shultz citado en (Guadalupe Villalobos Monroy, 2009), define el capital humano como aquel que envuelve elementos como: la destreza, los conocimientos y atributos análogos que tienen que ver con la capacidad personal para ejecutar el trabajo productivo. Los gastos implantados para optimizar estas capacidades, acrecientan el valor del rendimiento del trabajo y provocarán un desarrollo positivo. Además es

considerado como un factor propiciador de desarrollo y crecimiento en la organización, entra en juego diversos factores, la capacitación laboral y la educación, porque a través de éstos se desarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y las habilidades de los individuos.

### Conocimiento tácito

Es aquel que permanece en un nivel “inconsciente”, se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido, es algo que sabemos pero que nos resulta muy difícil explicarlo.

### Conocimiento explícito

Según (Nonaka, 2007), existe otro tipo de conocimiento, caracterizado por ser más formal y sistemático. Este conocimiento se articula fácil y se puede transmitir de manera sencilla. Este tipo de conocimiento ya no es personal, sino que puede ser adquirido por cualquier miembro en una organización. Un manual que contenga las especificaciones de un producto; una fórmula científica; un software informático.

### Medición del capital intelectual

Se encarga de administrar y evaluar el conocimiento y otros factores intangibles de la compañía. (Norton, cap II; Mar11)

A continuación, se presentan los elementos teóricos como base fundamental para el desarrollo de la investigación.

Según (Brooking, 1997), cien años atrás el trabajo era barato, y el valor de las empresas se medían en términos de máquinas y dinero en efectivo, en el tercer milenio, el trabajo

no será barato y los activos centrados en el individuo, serán esenciales para la operatividad de las empresas, serán bienes escasos y caros; Los gerentes de las organizaciones enfrentan también un reto significativo que es de gestionar el conocimiento en las empresas por lo cual la investigación en esta área ha dado un giro importante hacia el estudio de los intangibles y su impacto en la obtención de ventaja competitiva sostenida. Aunque se ha reconocido desde hace tiempo que la prosperidad económica descansa en el conocimiento y su aplicación útil (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), es relativamente nuevo el énfasis en este último.

Los cargos directivos son los que gestionan el capital intelectual en las empresas y han tenido que adquirir competencias relevantes para desarrollar la estrategia competitiva, lo cual es complejo por la dificultad que lleva la identificación, medición y evaluación de este tipo de capital, pues las herramientas de medida tradicionales no son aplicables a los intangibles. Desde la aparición del artículo de Stewart (1991), ha empezado a tener una gran trascendencia el estudio sobre la medición de los intangibles, a fin de establecer unidades de medida homogéneas (como el caso de los activos tangibles), fáciles de interpretar y cuya información sirva de herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Por otra parte, incluye habilidades y destrezas en la administración, tecnologías de información, comunicaciones y técnicas de administración de documentos, así como en el manejo de gestión humana del conocimiento que beneficie la toma de decisiones al recurso humano que se administra, siendo el fundamento principal para el éxito de la empresa. En este sentido, el individuo como

centro rector de la organización y principal activo en la información de la organización, ya sea por conocimiento empírico o teórico del cual se sustenta para aumentar la capacidad competitiva y el perfeccionamiento de los resultados en la gestión del conocimiento.

Sin embargo, es necesario determinar la diferencia entre información y conocimiento como lo menciona (Rodríguez Ponce, 2007), donde destacó que el conocimiento representa un contexto de dogmas antepuestas fruto de la interacción con la sociedad, juicios, comportamientos y actitudes. Mientras que la información hace referencia a datos con propiedades de preeminencia e intención, entonces, el conocimiento se enfoca esencialmente a la capacidad de acción, la cual puede ser tácita o explícita. De donde se infiere que el conocimiento tiene un aporte significativo para soportar la creación y la transferencia de las metas y demás acciones para el logro de las mismas.

En esta manera, el autor (Rodríguez Ponce, 2007), refiere que la gestión del conocimiento requiere de un enfoque sistemático para identificar y captar información acerca de la empresa o institución, y compartir esta información en procura de lograr las metas globales y alcanzar la eficacia organizacional, por lo tanto logra mejorar las capacidades o habilidades del recurso humano en la organización con el fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa, brindando calidad al servicio ya que como lo menciona Peter Drucker (Rodríguez Ponce, 2007).

Drucker (1998) dijo: “El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es ya ni el capital, ni

la tierra ni el trabajo; es el conocimiento” (p. 8). De igual manera se puede decir que la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de obtener resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas, además se puede conocer como un proceso que engloba, genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento para ser una empresa fructífera e indispensable para el crecimiento y posicionamiento.

De igual forma, (Rodríguez Ponce, 2007) subrayó que las organizaciones que aprenden, se vuelven competentes para crear, alcanzar y transferir conocimiento, y transformar su proceder para acomodarse a esas nuevas ideas; por lo tanto, es básico poseer ideas recientes para originar aprendizaje. Pero, es indispensable aplicar ese nuevo conocimiento a los movimientos propios de cada empresa conforme a las necesidades que a nivel intrínseco y extrínseco surtan. Desde el año 1991 se han planteado estudios sobre la medición de los intangibles, a fin de establecer unidades de medida homogéneas (como el caso de los activos tangibles), fáciles de interpretar y cuya información sirva de herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Tomando como referencia que el conocimiento aporta de manera indispensable a la generación de valor del capital intelectual, en la investigación de (Ferrucho, 2013) citado por (S.Malone, 1998) afirma que la inteligencia humana y los recursos intelectuales son los más valiosos, convirtiéndose en la principal materia prima y resultado de la actividad económica, inteligencia organizativa, también nombres de los productos y las marcas de fábrica; todas

las capacidades individuales del recurso humano prevalece en la productividad y dinámica de una organización inteligente que se mueve en un ambiente competitivo cambiante.

Stewart (1999) definió el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor; es fuerza cerebral colectiva, es difícil identificarlo y, aún más, es difícil distribuirlo eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explora triunfa, así mismo menciona que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento, en tanto que se ha convertido como la materia prima fundamental de la economía y producto más importantes en el mercado. De tal modo que, los criterios para la clasificación del capital intelectual más conocidas y sustraídas de la literatura especializada, se describen seguidamente.

**Tabla 1.** Principales modelos clasificatorios del Capital Intelectual.

MODELO	TIPOS DE CAPITAL INTELLECTUAL	PRICIPALES AUTORES
BALANCED SCORECARD	Perspectiva financiera. Perspectiva del cliente. Perspectiva del proceso interno. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.	KAPLAN Y NORTON (1992).
THE TECHNOLOGY BROKER	Activos de mercado. Activos de propiedad intelectual. Activos de centrados en el individuo. Activos de infraestructura.	BROOKING (1996)
NAVEGADOR DE SKANDIA	Capital humano. Capital estructural. Capital de clientes.	EDVINSSON Y MALONE (1997)
INTANGIBLE ASSETS MONITOR	Competencia de los colaboradores. Componente interno. Componente externo.	SVEIBY (1997)
DIRECCION POR COMPETENCIAS	Capital humano Capital organizativo Capital tecnológico. Capital relacional.	BUENO (1998)
INTELECT	Capital humano. Capital estructural. Capital relacional.	EUROFORUM (1998)

Fuente: (Navas Lopez, 2002)

## 2. METODOLOGÍA

El presente estudio tuvo como objetivo diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto al capital intelectual y el desarrollo de indicadores en las pequeñas empresas sogamoseñas, para minimizar impactos negativos y crear de esta manera ventajas competitivas. Para lo anterior, se realizó un análisis de la información recopilada, con el fin de identificar factores determinantes en la gestión del conocimiento empresarial más exactamente en el capital intelectual. Se identificó aspectos relevantes que en su momento ayudaran a crear indicadores en cada organización, luego se analizó

los conocimientos de la competencia y su impacto en el mercado. La razón principal para llevar a cabo esta investigación fue la necesidad de conocer cómo es la manera de dirigir las pequeñas empresas de la ciudad de Sogamoso, en cuanto al capital intelectual y cuáles son las herramientas administrativas con las que se toman decisiones trascendentales en una unidad de negocio. En vista de lo anterior, es de suma importancia brindarle a estas organizaciones nuevos conocimientos los cuales ayuden al fortalecimiento administrativo y que generen valor agregado.

Se aplicó a los dueños y gerentes una prueba, que permitió llevar a cabo un análisis sobre el conocimiento y la aplicación del capital intelectual y qué tipo de administración utilizan las organizaciones, de igual manera se realizó una entrevista no estructurada de la cual se obtuvo información que ayudó a complementar nuestro estudio.

Para alcanzar el objetivo propuesto de la investigación, fue indispensable realizar un estudio de tipo descriptivo con diseño cualitativo y método de investigación inductivo; de esta manera se pudo interpretar las diversas variables que fueron la base de la investigación, el cual su principal característica es el análisis de graficas estadísticas, lo

cual se aplicó a las pequeñas empresas de la ciudad de Sogamoso- Boyacá.

La población objeto de la investigación estuvo constituida por 150 pequeñas empresas en la ciudad de Sogamoso, tomado como referencia datos de la cámara de comercio de Sogamoso - Boyacá de 2017, con respecto al muestreo se aplicó el llamado aleatorio simple, de igual manera para el tratamiento de la información se aplicó el software de Excel 2016.

### Ficha técnica propuesta

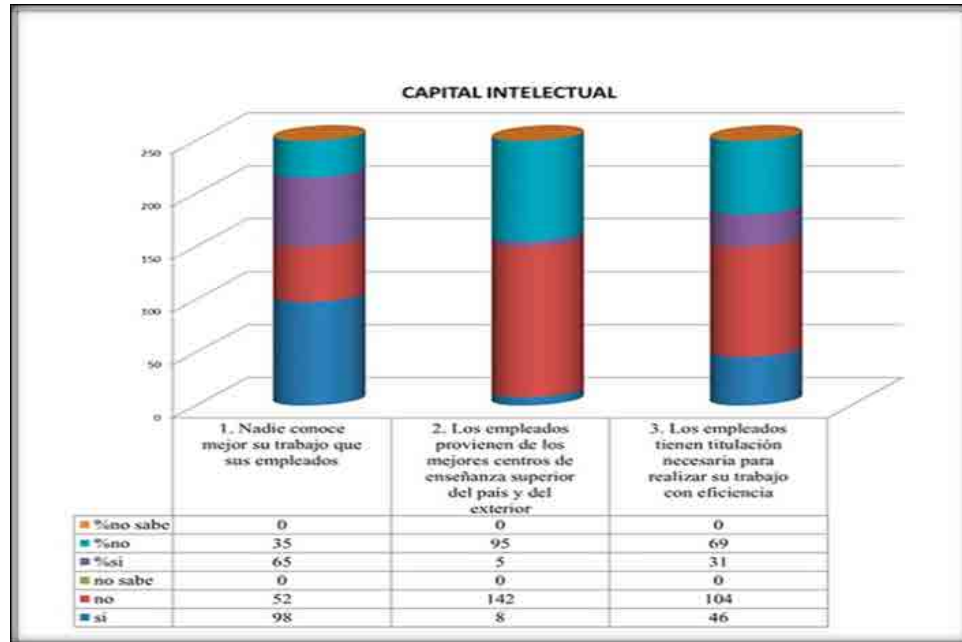
Como complemento a la presente investigación se relaciona la ficha técnica.

**Tabla 2.** Ficha técnica tentativa de muestreo

Fecha de la realización de la encuesta	Agosto 2017 a Febrero 2018
Departamento	Boyacá
Zona de aplicación	Sogamoso
Población	Pequeñas empresas
Tamaño de la población	246 Empresas
Procedimiento de recolección	Muestreo aleatorio simple
Tipo de escala de medición	Likert en todo el instrumento
Sistema de procesamiento	Software Excel versión 2016
Metodología	Encuesta
Unidad de análisis	Dueños y administradores
Error Maestral	0.05
Prueba Muestral	150



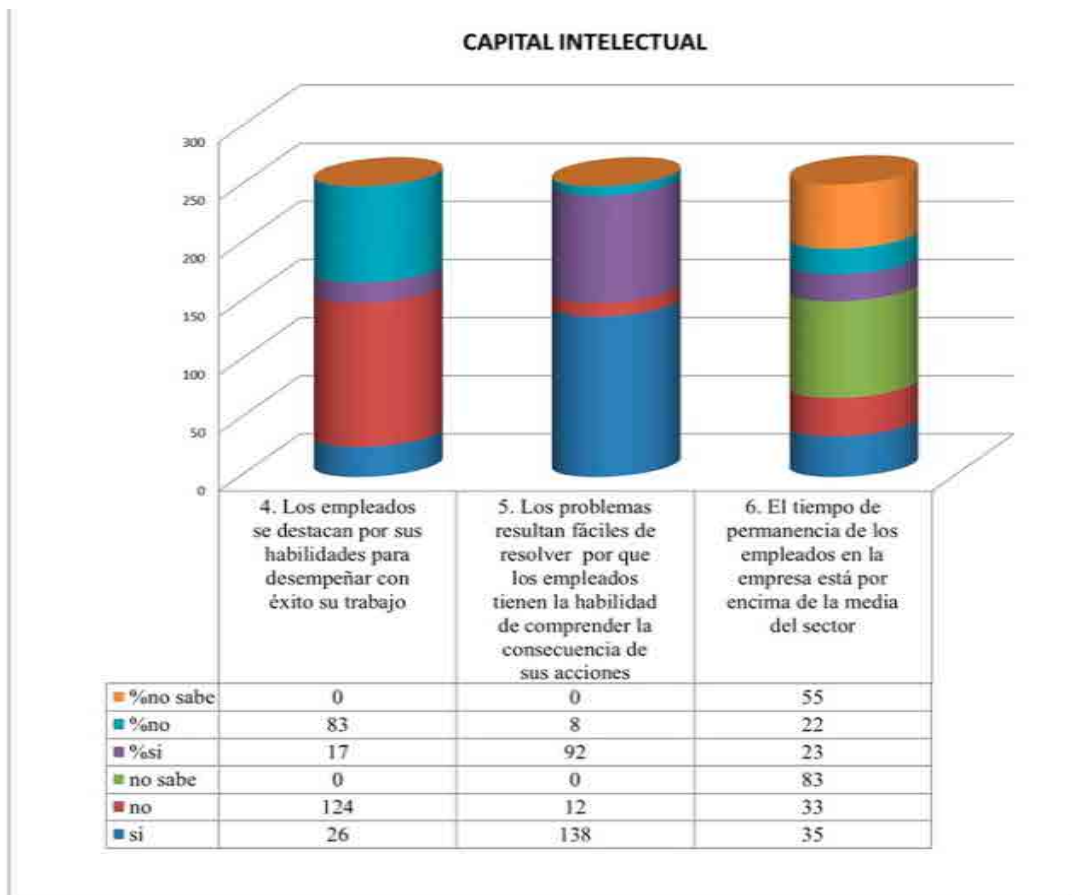
### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN



**Figura 1.** Nivel de educación

En este grupo de preguntas, muestra los niveles de conocimiento tanto titulado como empírico; encontrando en la tabulación que el 65% el equivalente a 98 empresas comentan que sus empleados conocen muy bien su trabajo, de igual manera se denota que el 95% de los trabajadores no son egresados de las mejores instituciones educa-

tivas del país, de igual modo el 69% no son titulados; en suma de lo anterior se puede evidenciar que las empresas pequeñas de la ciudad de Sogamoso tienen una gran debilidad en la parte educativa, siendo así que sus conocimientos laborales en gran parte son empíricos o provenientes de generaciones anteriores.

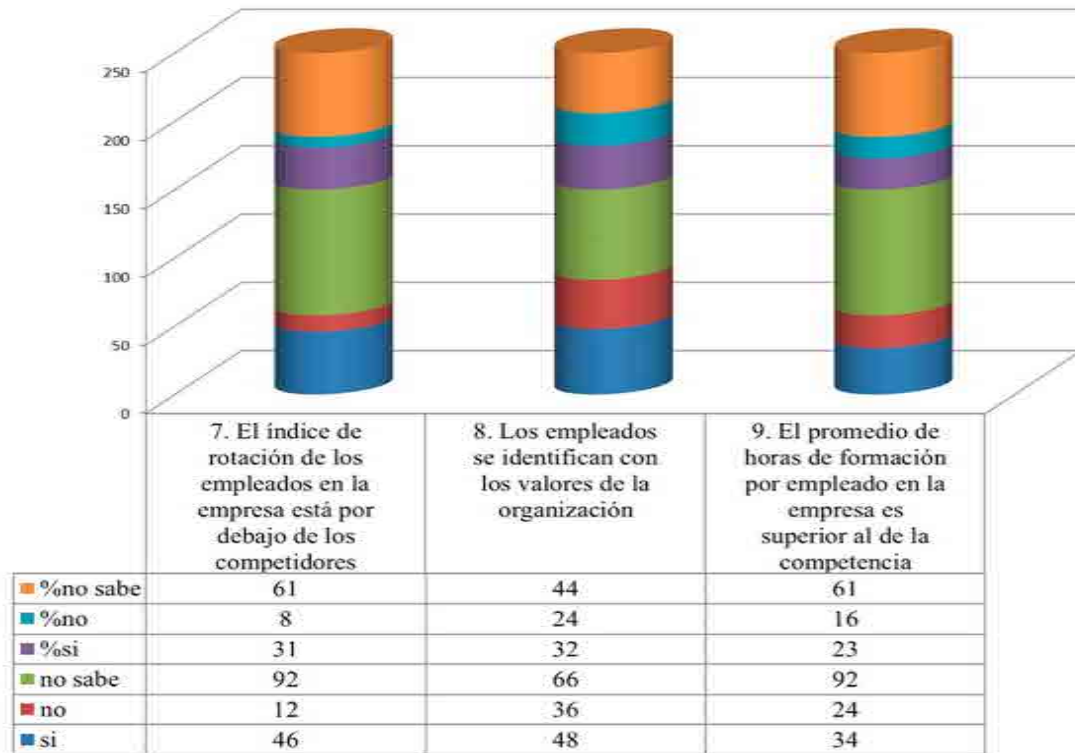


**Figura 2.** Habilidades laborales.

En el Capital Intelectual, son importantes las habilidades de sus trabajadores, ya que esa destreza se puede transformar en conocimiento y por consiguiente convertirse en riqueza intangible; es por lo anterior mencionado que entre la habilidad laboral vs éxito en el trabajo existe una brecha ya que sus trabajadores realizan las labores de la manera acostumbrada sin aspirar a realizar

un trabajo excelente y por tanto exitoso, paralelamente no se posee un conocimiento real sobre la media de permanencia de los trabajadores en empresas similares, corroborado con 55% de los encuestados con él ítem “no sabe”, al mismo tiempo el 92% dice que los problemas los resuelven fácilmente por que los trabajadores comprenden las consecuencias de sus actos.

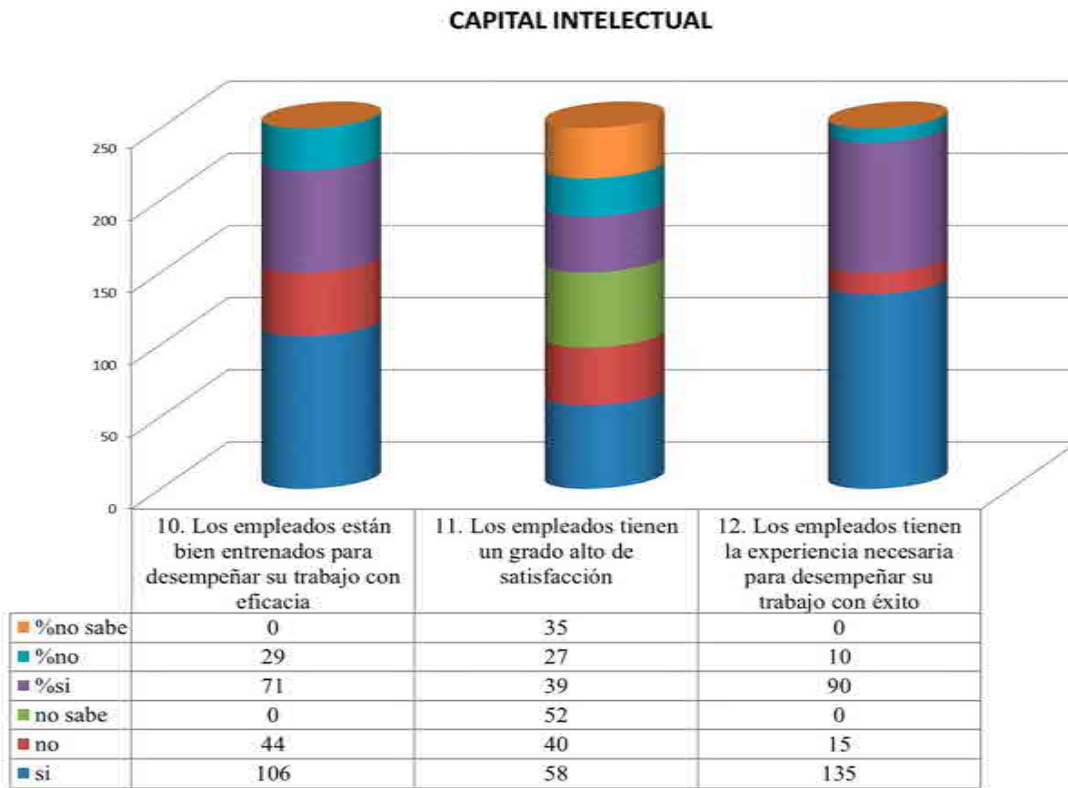
**CAPITAL INTELLECTUAL**



**Figura 3.** Rotación, valores y formación vs competencia.

En este grupo de preguntas se midieron ítems elementales para una organización como son los valores de cada unidad de negocio, lo cual se evidencio una gran falencia, el 44% y el 24% no se identifican ni conocen los valores de las organizaciones. Por otra parte, los dueños y administra-

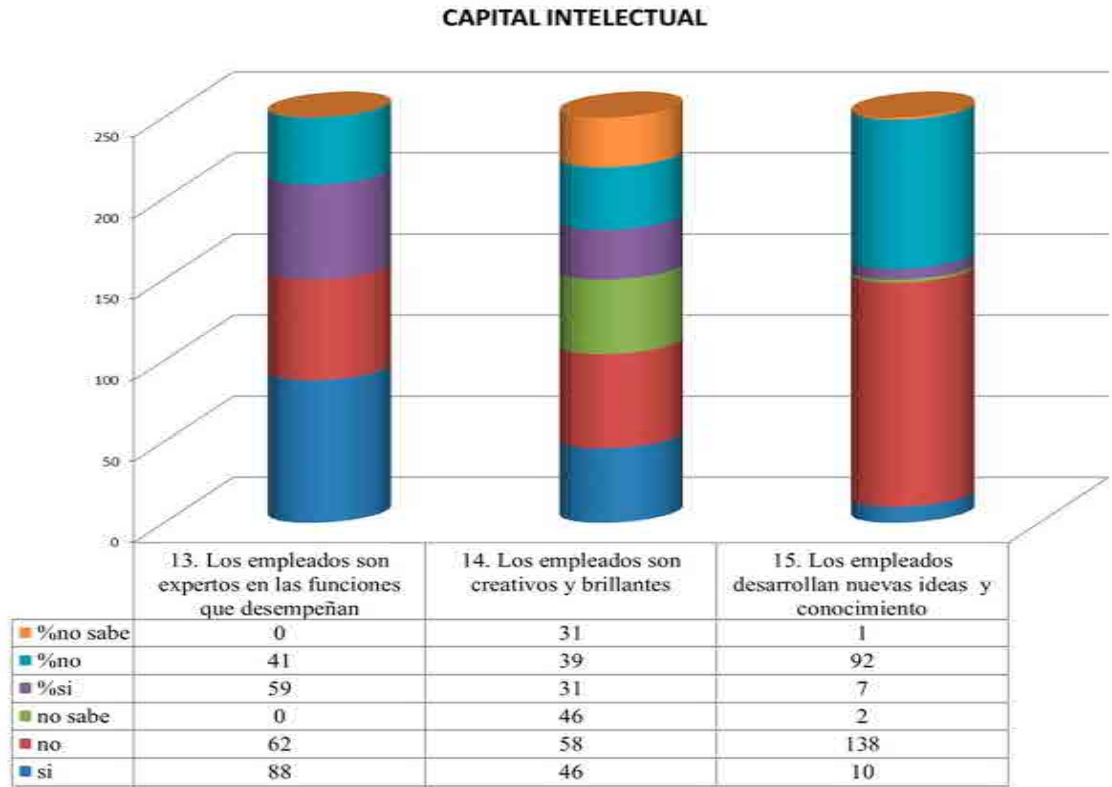
dores no tienen conocimiento y no manejan ninguna herramienta estadística en cuanto a rotación de personal paralelamente no es de su conocimiento la formación que se les brinda a los trabajadores de las empresas de la competencia.



**Figura 4.** Factores claves de éxito.

En la actualidad administrativa la capacitación del talento humano es un tema que se destaca en cualquier empresa puesto que se desea contar con personal altamente calificado y productivo, siendo ellos la clave del éxito en cualquier unidad de negocio, partiendo de lo anterior en los resultados se denota que el 29% de los trabajadores no

están bien entrenados para realizar su labor, sumado a una alto porcentaje el 35% no sabe si los empleados trabajan con satisfacción, ahora bien, se tiene que el 90% de los empleados poseen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito, se afianza la idea de aprendizaje experiencial.

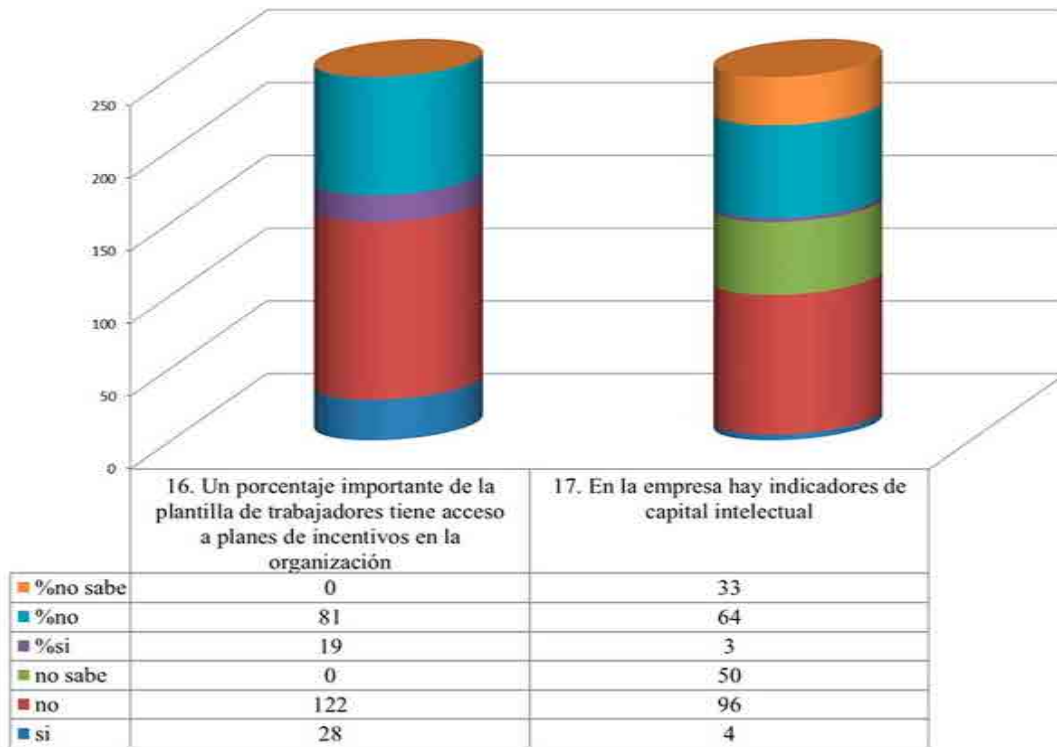


**Figura 5.** Creatividad, innovación y conocimiento.

La creatividad y el conocimiento son conceptos muy afines que se retroalimentan. Mucho se ha insistido que el éxito no está en la invención, ni en su argumento científico, ni en el ingenio de la idea, la clave está en el éxito del mercado. Contrario a lo anterior, el grafico manifiesta, que en las pequeñas empresas de Sogamoso, el 92% no desarrollan la innovación, además en 58 y 46 de las 150 empresas respectivamente los colabo-

radores no son creativos y en las otras no lo saben. Einstein (2006) decía que la innovación continua es la única manera de obtener una posición competitiva, ya que ninguna ventaja es llevadera en el largo plazo. Sin embargo, a esta frase se le añadiría, que no solamente debe aplicar para la innovación, sino que es necesario añadir conocimiento y creatividad.

**CAPITAL INTELECTUAL**



**Figura 6.** Incentivos y capital intelectual.

Los incentivos es el segundo eslabón del capital intelectual después de la capacitación, en este estudio el 81% de las empresas no tienen planes de incentivos, solo el 19 % si los manejan y los aplican, paralelamente, cuando hablamos de capital intelectual podemos asegurar que es un activo fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones en general, partiendo de lo anterior el estudio arroja que el 33% de las unidades de negocio no saben que es el capital intelectual y el 64% no lo tienen ni aplican ningún modelo que les pueda servir como herramienta administrativa para toma de decisiones.

En el libro *El capital intelectual: Su importancia para el desarrollo de las Pymes*

(Conci, 2012), comenta que las empresas que deseen ser competitivas deberán tener en claro aspectos como: Comprender que el conocimiento es una dimensión clave de la economía actual, reconocer el protagonismo de las personas, los grupos, las comunidades, y las organizaciones, rediseñando los procesos productivos y las estructuras organizacionales basándose en la fuente de conocimiento que éstos poseen, alinear estratégicamente los procesos de conocimiento con los procesos de negocio, generar ámbitos de intercambio, discernimiento y creación del conocimiento, asentados en la necesidad de recuperar valores y conductas tendientes a la lealtad, la responsabilidad, la ética y el compromiso social.

### Componente capital estructural

En la medida que el conocimiento latente en las personas se haga explícito, ya sea sistematizado o internalizado por la organización, en (Euroforum, 1998) describe que el capital estructural “es todo aquel conjunto de conocimientos que es propiedad de la empresa y que queda en la organización cuando las personas lo abandonan, ya que es independiente de las mismas”, algunos ejemplos se podría representar en la cultura de la organización, los procesos de relación estratégica, la propiedad intelectual, las tecnologías de la información y los procesos de innovación, de igual modo se dice que es el conocimiento identificado de propiedad de la entidad, entre los que está la tecnología, métodos, procesos y procedimientos, filosofía, valores, sistemas de información, de donde prevalece y sostiene el capital humano y el capital relacional.

### Componente capital relacional

Es el intelecto de los agentes externos de la organización, como personas inherentes de otras empresas frente a la organización, como la posición en el mercado, imagen, comercio, clientes, proveedores, asociados entre otros; para esto se tienen en cuenta algunos indicadores como: índice de satisfacción del cliente, participación en el mercado, índice de respuestas del proveedor, número de clientes, número de clientes nuevos, clientes perdidos, satisfacción del proveedor, accesibilidad por el teléfono, medios electrónicos, ingresos anuales, tiempo para gastado para atender al cliente, inversión en servicio al cliente y el porcentaje en inversión en desarrollo de inversión de nuevos mercados. También, es necesario tener en cuenta el capital rela-

cional como le conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior o bien con agentes internos, lealtad de los clientes, la satisfacción del cliente, la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, así como las interrelaciones con proveedores y otros agentes.

### Componente capital humano

Conocimientos de las personas relacionadas directamente con la organización, al interior de esta, para el funcionamiento y en la generación de valor, así la capacidad de regenerarlo, en tanto que hace parte la experiencia aplicada, la capacidad para aprender habilidades, destrezas, competencias, estrategias para innovación, la motivación del personal, cambios en la organización, además se caracteriza porque no se considera propiedad de la entidad. Por ende, se tiene en cuenta índices: empleados formados, empleados / número de abandonados, despidos, **índice de liderazgo, de motivación, satisfacción** de empleados, edades de todo el recurso humano que conforma la organización, promedio de duración de contratos laborales, desarrollo de competencias, inversión en formación, remuneración de salario e incentivos.

Así mismo, el capital humano es el conocimiento útil para la empresa que posee las personas, así como su capacidad para regenerarlo, es decir la capacidad para aprender, es el individuo para el centro de su desarrollo y acumulación, por lo que su nivel de análisis es eminentemente individual. Tomado de (Cepeda, 2004).

El hecho es que se está en una civilización absolutamente nueva, donde ahora todo gira alrededor del conocimiento, “entendido este no en el sentido filosófico/teológico, jurí-

dico, tradicional, factor básico de análisis sino a partir de los modernos enfoques sistémicos holísticos (la coherencia como característica central), todo ello deriva en nuevo concepto de riqueza como el capital intelectual, que la sola productividad (eficacia) o la competitividad (diferenciación), sino que es imperativo la generación de valor accionista luego de haber agregado valor para el cliente, que en ultimas corresponde al actual entendimiento del ciclo financiero.

En lo que respecta a lo anterior, los elementos del capital intelectual son: Tomado de (B., 2004).

- Saber cómo.
- Educación.
- Calificación vocacional.
- Conocimiento relacional con el trabajo.
- Valoración ocupacional.
- Valoración sicométrica.
- Competencias relacionadas con el trabajo.
- Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

#### Capital estructural (organizacional).

- Propiedad intelectual.
- Patentes.
- Copyright.
- Derechos de diseño.

- Secretos comerciales.
- Marcas registradas.
- Marcas de servicio.
- Activos infraestructurales.
- Filosofía de la administración.
- Cultura corporativa.
- Procesos gerenciales.
- Sistemas de información.
- Sistemas de trabajo en red.
- Relaciones financieras.

#### Capital relacional (del cliente).

- Marcas.
- Clientes.
- Lealtad del cliente.
- Nombre de la compañía.
- Ordenes de espera.
- Canales de distribución.
- Acuerdos de licencia.
- Contratos favorables.
- Acuerdos de franquicias.
- Rentabilidad por cliente.
- Rentabilidad por producto.

Por otra parte, autores como (Sanchez, 2010) considera que el éxito de una empresa está en las capacidades intelectuales y sus sistemas, mas no en sus activos físicos, razón por la cual la capacidad de gestionar el intelecto humano como servicio útil es la técnica directiva como factor primordial para el crecimiento de la empresa.

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación se concluye que las pequeñas empresas soganoseñas en su mayoría no saben qué es, ni de qué trata el *Capital Intelectual*, de

igual modo no desarrollan indicadores los cuales sirvan como herramienta administrativa y de direccionamiento estratégico y por tanto no lo manejan, en consecuencia, no



disciernen el valor agregado que les puede aportar al crecimiento de las empresas.

Además, se hizo evidente que en estas empresas, su talento humano posee dos clases relevantes de conocimiento como lo es el tácito y el empírico, teniendo una gran brecha del conocimiento científico, dado lo anterior se identificó que la mano de obra utilizada no tiene la titulación necesaria para realizar dichas labores con eficiencia.

Por otro lado, se observó que las unidades de negocio no cuentan con una herramienta estadística que sirva para referenciar las capacitaciones y la rotación del personal tanto propios como los de la competencia, paralelamente las personas que lideran estas organizaciones no le dan valor al grado de satisfacción con la que el empleado realiza la labor, lo que es realmente importante para ellos es que tengan la experiencia suficiente para desarrollar el trabajo asignado.

Con respecto a la innovación, al desarrollo de ideas y al conocimiento, se evidenció que en gran parte de las empresas se dedican a su objeto social y no tienen como políticas organizacionales espacios en los cuales los trabajadores puedan incrementar dicho capital intangible, más aun siendo factores claves de éxito para las organizaciones, a causa de esto muchas de las unidades de negocio han desaparecido, porque no se les da la importancia que realmente tienen para competir en el mercado actual.

Por último, los pequeños empresarios de la región comentan que no tienen el suficiente acompañamiento de los centros educativos especializados, y se necesita de dicho conocimiento ya que pueden ser muchas las herramientas administrativas que se les puede brindar para mejorar sus empresas, empezando por el recurso humano pilar de toda organización y por consiguiente el capital intelectual.

## REFERENCIAS

- Arizabaleta, E. V. (2004). Diagnóstico organizacional. Bogotá; D C: Ecoe Ediciones.
- Brooking, A. (1997). El capital intelectual; el principio activo de las empresas del tercer milenio. (Vol. 1era edicion). Barcelona España: Paidós Ibérica, S.A.
- Bueno, E. (2003). Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación. Madrid, España: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Dirección General de Investigación.
- Castrillon, D. Y. (2006). La Gestión del Conocimiento. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Cepeda, L. M. (2004). Medición del capital intelectual y valor real de las empresas (caso aplicado). Sogamoso, Boyacá: UPTC.
- Conci, N. (2012). El capital intelectual: Su importancia para el desarrollo de las PyMes. Argentina: Eduvin.

- Daft, R. L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Campus Toluca: Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Drucker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma
- Echavarría, M. A. (27 de 02 de 2012). Blog Miguel Anibal Echavarría. Recuperado el 17 de 02 de 2016, de Blog Miguel Anibal Echavarría: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/diseño-organizacional/>
- Einstein, A., Harris, A., (2006) *The World As I See It*. New York, NY: Citadel Press
- Euroforum. (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intellect*. Madrid: IUEE, San Lorenzo del Escorial.
- Ferrucho, S. (2013). *Diseño de un modelo de valoración de capital intelectual para el hospital regional de Sogamoso E.S.E.* Sogamoso, Boyacá: UPTC.
- González, M. J. (2010). *Modelos de Capital Intelectual y sus Indicadores en la Universidad Pública*. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, 113 - 128.
- Henry, M. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- <http://www.librosmaravillosos.com/principiodepeter/capitulo01.html>. (s.f.). librosmaravillosos.com.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México D.F: Pearson Educación Quinta Edición.
- Larios, J. M. (2009). *Capital Intelectual un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio*. Criterio Libre, 107.
- Mantilla, S. A. (2004). *Capital Intelectual & Contabilidad del conocimiento*. Santa Fe de Bogotá: Asociación Colombiana de costos y contabilidad directiva.
- Navas Lopez, J. E. (2002). *El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional*. Revista economía industrial .
- Nonaka, I. (08 de 2007). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>.
- Norton, K. (s.f.). *Análisis y medición del capital intelectual según los modelos de Norton, Kaplan y Edvinsson*. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladimosso\\_h\\_ik/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladimosso_h_ik/capitulo2.pdf)
- Norton, R. S. (2009). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta (GBS).
- Peter, L. J. (01 de 1969). *El principio de Peter*. Obtenido de librosmaravillosos.com: <http://www.librosmaravillosos.com/principiodepeter/capitulo01.html>
- Pisano, D. J. (1997). *Dinamic capabilities and strategic management*. En D. J. Pisano, *Dinamic capabilities and strategic management* (págs. 509 - 555).
- Rodríguez Ponce, E. (2007). *Gestión del Conocimiento y Eficacia de las Organizaciones: Un estudio empírico en las organizaciones públicas*. *Inverciencia* volumen 32, 821.

- Rodríguez, Y. P. (2005). La Gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque en la gestión empresarial. ECIMED, 1 - 10.
- S.Malone, L. E. (1998). El capital intelectual como identificador y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. New york: Norma S.A.
- Sanchez Medina, A. J., Melián González, A., Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa, 13(2), 97 - 111.
- Sanchez, M. L. (2010). La Relevancia de la Gestión del Conocimiento en las Empresas. Apuntes del cenec, 223-237.
- Stewart, T. (1999). Intellectual Capital Estados Unidos. . Estados Unidos: Courcey and Dumbleday.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset. Fortune, Nueva Cork, 123 (11), 44-60
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (Agosto de 1997). business.illinois.edu. Obtenido de [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Villalobos Monroy, G., Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. Tiempo de educar, 10 (20), 276 - 306.