

**MSc. Hernández, María Fernanda\*\* Capital intelectual como elemento fundamental en la innovación de procesos gerenciales de las empresas globales exitosas. Maracaibo, 2015.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo estudiar y comprender el capital intelectual en la innovación de procesos gerenciales de las empresas globales exitosas, apoyándose para ello en los postulados de Bueno (2003) Goleman (2000), Hayton (2005) y Koberg (2003), entre otros. La presente fue una investigación descriptiva hermenéutica, que se desarrolló bajo la modalidad documental, apoyándose en fuentes y registros fundamentados que permitieron a los investigadores abordar la temática planteada. Entre las reflexiones finales que a las cuales condujo la presente investigación se encuentran: Cada organización es distinta y existen muchos factores culturales, intelectuales y físicos que las diferencian, por tanto no existe un modelo específico general de medición del capital intelectual que pueda aplicarse a todas las empresas genéricamente, el capital intelectual solamente puede ser estimado en la medida que los empleados demuestren sus habilidades y lo den a conocer y finalmente para que una empresa se mantenga exitosa dentro del ámbito global, necesita conocer en qué nivel se encuentran sus trabajadores, pues a mayor nivel de manejo del capital intelectual será permitida la transformación de procesos gerenciales dentro de las instituciones dando así lugar al cambio organizacional.

**Palabras Clave:** Capital Intelectual, innovación de procesos gerenciales, Gerencia organizacional.

\*\*Licenciada en Comunicación social Mención Relaciones Públicas (Universidad Privada Rafael Belloso Chacín URBE) Magíster en Ciencias de la Comunicación (Universidad Privada Rafael Belloso Chacín URBE). Doctorante en curso del doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Directora del Departamento de Relaciones Públicas e Imagen Corporativa de la Contraloría Municipal de Valmore Rodríguez, estado Zulia. Teléfono de contacto: 04146879572- 04146879144. maryfer\_mm@hotmail.com.

**MSc. Hernandez, Maria Fernanda \*\* Intellectual capital as a key element in the innovation management processes of global successful companies. Maracaibo, 2015.**

### **ABSTRACT**

This research aimed to study and understand the intellectual intellectual capital in innovation management processes of global successful companies, based for it on the principles of Good (2003) Goleman (2000), Hayton (2005) and Koberg (2003 ), among others. This was a descriptive and hermeneutic study, which was developed under the documentary mode, relying on sources and substantiated records allowed researchers to address the issue raised. Among the final reflections which led to this investigation they are: Each organization is different and there are many cultural, intellectual and physical factors that differentiate, therefore there is no general specific measurement model of intellectual capital that can be applied to all companies generally, intellectual capital can be estimated only to the extent that employees demonstrate their skills and make themselves known and finally for a company remains successful in the global scope, need to know at what level are their workers, as a higher level of management of intellectual capital will be allowed the transformation of management processes within institutions and leading organizational change.

**Keywords:** Intellectual Capital, innovation management processes, organizational management.

\*\* Degree in Social Communication Public Relations Mention (Private University Rafael Belloso Chacin URBE) Master in Communication Sciences (Private University Rafael Belloso Chacin URBE). Ongoing PhD student PhD in Management Science from the University Rafael Belloso Chacin. Director of the Department of Public Relations and Corporate Image of the Municipal Comptroller of Valmore Rodriguez, Zulia state. 04146879572-04146879144 maryfer\_mm@hotmail.com.

## **Introducción**

Cuando se habla de conocimiento, actualmente son muchas las teorías que han venido a formarse sobre la materia. Sin embargo, son pocas las personas que saben organizar y diferenciar conceptos naturales como “conocimiento” “datos” o “información”. Generalmente cuando se habla de conocimiento este suele ser confundido con la información, pues no se toma en cuenta que la información solamente datos que están en la memoria, mientras el conocimiento real es aquel que permite al ser humano utilizar esa información para la resolución de situaciones determinadas; tiene que ver como el cómo hacer las cosas dentro de la empresa en donde de esta laborando y sobre todo influye también el por qué hacerlas.

En el marco de un mundo globalizado y cada vez más cambiante, son muchas las empresas que actualmente han decidido dar un vuelvo a su visión y mirar hacia dentro de su misma organización para encontrarse con un elemento fundamental que ha venido a ser el centro del trabajo mismo: el capital intelectual; el cual no viene a ser más que la suma de todos los procesos de conocimiento, acciones basadas en saberes complejos o en la aplicación del intelecto de todo tipo que implican la asignación y gestión de recursos destinados al beneficio de las organizaciones y al cumplimiento de los objetivos organizacionales que se tienen en común.

Cada día hay más corporaciones que dedican más tiempo e inversión a la proliferación y gestación del capital intelectual, e incluso ha llegado a considerarse como la base o la médula espinal de una organización, entendiendo de esta manera que se encuentran frente a un elemento valioso de la gerencia organizacional que puede marcar la diferencia entre ser o no una empresa exitosa en el ámbito global o internacional con respecto a la medición de éxito de las demás corporaciones.

De esta manera, cuando se habla de capital intelectual, se entiende que como elemento intangible su medición exacta resulta algo compleja, y por tanto se puede hacer complicado determinar exactamente cuántos conocimientos tiene un empleado dentro de la organización, o de qué manera se dedica a la transmisión del mismo. Sin embargo se puede dar una aproximación o una estimación a través de ciertos indicadores evaluados a través de modelos de medición que deben ser

estudiados detenidamente por las personas encargadas de llevar a cabo las tareas gerenciales, al momento de realizar una capacitación dirigida a los empleados.

Dentro de las empresas presentes en el contexto latinoamericano, puede decirse que existe una leve detención, con respecto a la esencia misma del ser latinoamericano. En el marco de toda clase de problemas legales, económicos y políticos, los gerentes latinoamericanos deben luchar tanto con las condiciones externas como con las internas. En este caso la planificación estratégica no está precisamente arraigada dentro de la cultura latinoamericana, si no que más bien se habla de una tropicalización en muchos sentidos, por tanto resulta difícil aplicar un modelo específico de medición de capital intelectual pues no todos los gerentes actúan de la misma manera, ni todas las empresas presentan las mismas necesidades.

En Venezuela, por ser un país latinoamericano, se aplican las mismas condiciones. Son diferentes las empresas y por tanto las visiones que se puedan implementar, por esta razón no es posible aplicar modelos extranjeros que vengan de un contexto imposible de adaptar a la realidad venezolana, es por ello que es necesario estudiar no solamente el caso específico de cada empresa, sino comprender que la estimación del capital intelectual y la planificación estratégica se necesitan mutuamente para poder existir, entendiendo así que los nuevos gerentes venezolanos necesitan proyectar sus empresas como organizaciones futuras.

Es así como se denota la importancia del capital intelectual dentro de la realidad en la que actualmente se vive, comprendiendo que es precisamente este elemento intangible lo que pone en marcha a una organización, y sobre todo lo que permite la proyección futura de las mismas en la misma escala que su competencia.

Por lo mismo se entiende que al ser un elemento abstracto dentro de las empresas, se entiende que a muchos de los trabajadores e incluso algunos gerentes les cuesta percibir la manera exacta en la cual se transmite el capital intelectual, por lo tanto considerando a este como factor fundamental dentro de las instituciones se hace necesario el estudio y comprensión de las variables o categorías que están implicadas en el desarrollo del mismo. Para ello se muestra el presente estudio, en el cual además de conocer las diferentes dimensiones de la transmisión de conocimiento organizacional, se promoverá una nueva manera de manejar el mismo.

“La razón básica de las organizaciones es que en situaciones de rápido cambio sólo aquellas que sean flexibles, adaptables y productivas se destacarán. Para que esto suceda las organizaciones necesitan descubrir cómo aprovechar el compromiso de la gente y la capacidad de aprender en todos los niveles”.

Peter Senge (La quinta disciplina)

### **La organización moderna como célula originaria del capital intelectual**

De acuerdo con lo expresado por Méndez (2006) una organización no es más que una unidad social o agrupación de personas similares, las cuales están constituidas esencialmente para alcanzar unos objetivos específicos por los cuales se trabaja mancomunadamente durante largos plazos de tiempo indefinidos que varían desde un corto plazo de tres años hasta un largo plazo de quince años o inclusive más.

Comprendiendo entonces a la organización como esta agrupación de personas engranadas que trabajan entre sí para lograr uno o varios objetivos afines, se puede decir que cada organización actúa como una célula encargada de la producción y transmisión del capital intelectual, siendo vista de esta manera como el ente fundamental donde nace y se desarrolla este elemento que resulta de gran importancia para tanto para el bienestar corporativo como para los trabajadores.

Se entiende así que una organización no simplemente funciona de la nada, sino que se encarga de proponer y construir a través de la planificación, el manejo de recursos y otras metas, un conocimiento verdadero que pueda mantener a sus empleados dentro de los límites de productividad establecidos por la misma. Sin embargo, al hablar de ello, se comprende que no simplemente se busca elevar los límites de productividad de la organización (aunque este sea el fin medianamente inmediato) sino que también se persigue que los empleados se encuentren cómodos dentro del desenvolvimiento de sus funciones laborales, ya que seguidamente conllevará a elevar la productividad y por tanto el éxito y reputación de la empresa.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se indica que cada departamento de la organización deberá funcionar como micro célula de transmisión del conocimiento. En el sentido de que es necesario que cada ente departamental, a través de la planificación estratégica, se vea encargado de evaluar y de verificar el

engranaje de sus empleados, a manera de que cada uno de ellos conozca su función específica dentro de la organización, como transmitir el conocimiento o el know-how que poseen y sobre todo manera específica de llevarla a cabo sus funciones.

Así, se entiende que de cada micro célula de transmisión del conocimiento se desprenden tres brazos fundamentales: primeramente las personas que poseen el conocimiento, tanto tácito como explícito, es decir, aquellas personas que vendrán a ser los transmisores de conocimiento o los capacitadores, que se encargarán de realizar la planificación, de cómo va a transmitirse el conocimiento dentro del área, y de las estrategias que tendrán que tomar en cuenta los gerentes a la hora de capacitar a los empleados noveles que recién comienzan a laborar en la institución.

Como segundo elemento se tiene a los empleados receptores quienes obtendrán la capacitación. Es necesario que los organizadores o transmisores del conocimiento se ubiquen en la mente de los receptores, con la finalidad de saber en qué nivel se encuentran, pues no simplemente se puede transmitir cualquier conocimiento a cualquier persona, hay que saber que tanta información tiene el empleado receptor y sobre todo que tanta motivación tiene para ponerla en práctica, pues de nada sirve tener una información excelente dentro de sus procesos cognitivos y muy pocas ganas de aplicar esa información en el campo laboral.

De esta manera surge el tercer brazo de las micro células el cual vienen a ser los equipos de trabajo, los cuales están encargados de desarrollar la capacidad de poder generar conocimiento dentro de cada área específica o de cada departamento.

Se comprende entonces que si todos y cada uno de estos elementos mencionados previamente, se encuentra en orden y alineado con los objetivos en común, el resultado debería ser positivo. Obteniendo así un departamento eficiente, con empleados que producen y que disfrutan haciéndolo, elevando de esta manera a la organización al indiscutible éxito dentro del ámbito empresarial.

### **Estructura unitriádica del capital intelectual: relaciones entre los mismos e influencia en el recurso humano organizacional**

Según Bueno (2003) existen tres elementos que conforman el capital intelectual. Primeramente se encuentra el capital humano el cual hace referencia al personal y al conocimiento que el mismo puede poseer. Cuando se habla de capital

humano se entiende que si bien el ser humano es tangible la capacidad o el conocimiento que el mismo presenta es totalmente intangible, sin embargo pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan un valor dentro de la organización. Elementos como la sinergia y la experiencia acumulada de los integrantes de un departamento y lo conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos e innovaciones generan una influencia positiva dentro del ser.

Con respecto al capital estructural, Bueno (2003) señala que es el que surge a medida que se evidencia la posesión del conocimiento por las personas, trabaja con la codificación, sistematización e internalización del conocimiento o de los procesos que se desarrollan en la organización, así como con los elementos que le pertenecen a la organización misma, son por tanto intangibles e intransferibles.

Cuando el autor habla de capital estructural y hace mención a una estructura es necesario comprender que no se refiere a una estructura física sino que se refiere a la estructura que viene conformada dentro de la misma esencia de la organización, con ello se refiere a la estructura propia que cada empresa posee, que es imprescindible y muy personalizado: rutinas, organizativas, pautas de acción, rituales, conocimiento propio de la organización, misión, visión, y valores organizacionales que permanecen en la empresa así las personas o en este caso el capital humano deba retirarse. Así cada empleado o trabajador manifiesta y experiencia los valores, misión o visión de la organización de una manera distinta.

Finalmente, cuando Bueno (2003) menciona el capital relacional se refiere al valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que la misma mantiene con los diferentes agentes sociales, es decir los beneficios que puedan darse a través de la relación con: proveedores, clientes externos, líderes de la sociedad y medios de comunicación que mantengan relación con la organización.

De esta manera son estos tres elementos los que componen enteramente el capital intelectual, conformándose así una tríada que debe funcionar de una manera en que los tres se compenetren. El capital humano debe estar completamente sincronizado y ajustado con el capital estructural, pues no sirve de mucho un empleado que tenga conocimiento e información en cantidades excesivas pero que tenga cierto desdén por las normas de la organización o que no persiga los mismos

objetivos en común, se entraría en ese caso en una especie de diatriba organizacional que no resultaría provechosa ni para la institución ni para el trabajador en cuestión.

Y así, de la misma forma sucede con el capital relacional; si un empleado respeta los valores de la organización, se maneja bajo los valores de la misma y se encuentra a gusto, con mucho más tiene que respetar las relaciones que mantenga su empresa con sus grupos de interés asociados o stakeholders.

### **El capital Intelectual Emocional y la relación estrecha que se mantiene entre equilibrio e interacción laboral**

Cuando se habla de emociones generalmente se toca un tema considerablemente subjetivo. En tanto que las emociones y las pulsaciones cerebrales que las generan no han sido estudiadas a fondo por los seres humanos, por ello gran parte de lo que las emociones indican es desconocida por la mayoría de las personas. Sin embargo, al hacer una analogía entre el capital intelectual y las emociones se entiende que se habla del abanico emocional (carácter, carisma, asertividad, entre otras) que puedan presentar los empleados en distintas ocasiones.

Antes de comprender en sí lo que el capital intelectual emocional significa dentro de la organización, es necesario citar a Thomson (2000) quien indica que el capital intelectual emocional dentro de una organización no es más que la suma de las inteligencias emocionales de las personas como particulares.

Si se toma de esta manera la proposición de Thomson (2000) se comprende que el capital intelectual emocional dentro de las organizaciones está altamente ligado al capital humano y por tanto es imposible de separar, pues es el mismo capital humano quien le da vida al capital intelectual emocional. Es decir, existen ciertos elementos tecnológicos por ejemplo las computadoras, que si bien pueden obtener datos y mucha información que podrían ser buenas para la compañía, jamás podrán actuar de la misma manera que un ser humano ni poseer la inteligencia emocional para saber de qué manera específica actuar en un momento determinado en una resolución de conflictos organizacionales, por citar un ejemplo.

Sin duda los activos organizativos se han convertido en el factor clave para el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. Un activo de este tipo es el conocimiento organizativo. La empresa no sólo debe implementar una



estrategia de gestión del conocimiento dentro de la organización, sino que debe complementarla con una estrategia de gestión asertiva del capital emocional.

Para el área de Recursos Humanos (RRHH) a través del tiempo siempre ha sido un dilema o un misterio como motivar a los empleados en pro de su beneficio personal, es aquí en donde el capital intelectual emocional puede hacer su gran aparición acercando al personal a los objetivos que los motivarán, puesto que a toda área de Recursos Humanos (RRHH) o de alta gerencia le interesa tener un personal totalmente motivado que tenga habilidades comunicacionales óptimas y que sea capaz de crear, transferir o transmitir conocimiento a los demás empleados.

De acuerdo con Goleman (2000) fundamentalmente es necesario que el empleado posea un nivel de autoconocimiento, empatía y asertividad estimado. Es decir, para que un empleado sea productivo debe poder conocer hasta donde llegan sus capacidades, hasta donde es capaz de llegar para cumplir una meta y sobre todo de que recursos es capaz de valerse, por tanto sería conveniente la realización o evaluación con un psicólogo previo a la contratación del personal, de esta manera se tendría un estimado sobre las capacidades psicológicas que tiene la persona.

En este caso, la empatía juega un papel fundamental dentro del juego. Colocándose desde el punto de vista de un gerente organizacional exitoso, el mismo debe ser capaz de comprender y de ubicarse en los puestos de trabajo de los demás. Sin necesidad de rebajar su cualidad de gerente, debe saber que existen momentos en los cuales se debe actuar con formalidad y otros en los cuales se puede bajar un poco la guardia pero sin perder su autoridad, pues al mostrarse empático con sus subalternos, éstos se sentirán identificados con él, bajándolo del alto pedestal intocable sobre el cual se manejaba la gerencia durante los años sesenta y setenta.

Al respecto de ello, Goleman (2000) indica que elementos como por ejemplo la habilidad comunicacional y la credibilidad del emisor son decisivos a la hora de realizar una transmisión del conocimiento, por ello es necesario que las empresas apuesten más que todo al fortalecimiento del capital intelectual emocional, pues una vez que este se encuentre desarrollado, se procederá a trabajar con los demás elementos emergentes.

Así se entiende que el capital intelectual emocional trabaja con la cantidad y la calidad de los resultados que están medidos en la satisfacción de la persona en este caso de los empleados. Lo cual se traduce a que mientras más satisfecho este el empleado en este caso, sus capacidades emocionales crecen y por tanto puede estar en armonía con lo que lo rodea y ser más productivo.

### **El capital intelectual como fuente de innovación de procesos, transformador de rutinas y forjador del éxito empresarial**

Con los conceptos anteriormente mencionados sobre lo que es capital intelectual y como el mismo se desarrolla dentro de las organizaciones, se indica que es mediante la experiencia de los individuos y el capital humano que puede existir una transformación gerencial de los procesos dentro de la organización. De esta manera se entiende que las organizaciones actuales deben transformarse y con ellas también los procesos internos departamentales, las maneras de hacer las cosas.

Según Leiponen (2006) la experiencia se puede entender como aquel conocimiento tácito acumulado por cada individuo a lo largo del tiempo (Leiponen, 2006). Por lo tanto, tal y como se ha comentado en los argumentos sobre la relación entre capital humano y la inteligencia emocional, esta clase de conocimiento es difícil de comunicar a otros trabajadores y puede que no sea una fuente de la innovación. Sin embargo, la dificultad de comunicar ese conocimiento, no es condición suficiente para que la experiencia influya negativamente en la innovación radical, simplemente puede ser que no influya, es decir, que no sea fuente de innovación radical o punto fundamental de enfoque dentro de la organización.

Igualmente Koberg (2003) señala que los vínculos estructurales intraempresa, los cuales hacen referencia a aspectos como, la comunicación y la coordinación dentro de la empresa, tienen una relación positiva con la innovación con el capital intelectual. Es decir que para que exista una ligera modificación en un proceso organizacional, es necesario que el empleado modifique su conducta y en tanto sus actitudes personales con respecto a la causa, lo cual solo puede hacer a través de la adquisición o transmisión de conocimientos nuevos de su área.

Es necesario de la misma manera, hacer referencia a la investigación culminada por Nieto y Santamaría (2007), los cuales sostienen que las relaciones

con clientes, proveedores y organizaciones de investigación tienen un efecto positivo sobre la innovación de procesos, en este caso específicamente del producto, y que, además, dicho efecto es mayor que sobre la innovación radical de proceso.

Igualmente, estos autores encuentran que la colaboración con más de un agente, es decir entre empresas, tiene una influencia positiva sobre la innovación incremental de producto, aunque en menor grado que sobre la innovación radical de producto. Igualmente para Prajogo y Ahmed (2003), las empresas tienen acceso a las competencias que se propagan a través de una red ampliada. Van de Ven (2006) avanza este punto de vista al afirmar que las empresas se ven cada vez más forzadas a establecer vínculos en redes más amplias para desarrollar o absorber nuevas tecnologías, canales de comercialización de nuevos productos o simplemente para mantenerse en contacto con los últimos avances tecnológicos. Para aquellos que trabajan en la tecnología de la información, el uso del internet se ha convertido en una herramienta poderosa para aumentar la capacidad de enlazar ideas y encontrar soluciones de manera más eficaz y eficiente, acelerando el desarrollo de la transmisión de los conocimientos.

Por último, Hayton (2005) muestra, al igual que se ha expuesto, que la reputación de la empresa dentro de la sociedad afecta positivamente a la innovación de procesos. En este caso, puede que no sea tan determinante, como en el caso de la innovación radical proyectiva, mantener relaciones con otros agentes del público externo, pero seguramente esos vínculos proporcionen conocimientos interesantes y útiles para la realización de una innovación incremental en la organización.

De esta manera se pueden observar varios elementos que intervienen en el proceso de innovación de procesos, más en la mayoría de ellos influye el capital intelectual de alguna u otra manera. Ya sea directa o indirectamente, se compone de varios elementos internos empresariales que al mezclarlos con los elementos externos actúan como un propulsor o motor que fomenta el cambio organizacional.

Debido a las rápidas permutas que se están experimentando en el entorno competitivo actual y que repercuten en los factores a considerar cuando se pretende conseguir el éxito empresarial, es necesario comprender que en el caso de la mayoría de las empresas actuales necesitan considerar el papel que puede jugar

el capital intelectual dentro de la innovación tecnológica y de procesos. Pues si bien puede ayudar y mejorar los procesos dentro de la organización, también la falta de conocimiento por parte de los empleados puede deteriorar y oxidar los procesos.

Así, llevando a cabo el análisis de la relación entre el capital intelectual y la innovación de procesos, se entiende que el capital intelectual dividido en los tres elementos (capital humano, capital estructural, capital relacional) ejerce una influencia positiva sobre los distintos tipos de innovación tecnológica y de procesos gerenciales, actuando de esta manera como un elemento catalizador tanto para la misma empresa como para cada uno de los empleados que en ella se desenvuelven.

### **Aspectos metodológicos**

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo, el cual es definido por Yuni y Urbano (2006) como un proceso flexible y adaptable a la particularidad del objeto de estudio, en este caso al capital intelectual. Es decir, un paradigma tiene sus propios parámetros de medición y que fundamentalmente responde a tres postulados básicos: la comprensión del objeto de estudio o del fenómeno en cuestión, la reflexión acerca de las consecuencias que la misma causa en la sociedad y finalmente la construcción de una teoría fundamentada.

En palabras de Yuni y Urbano (2006) la naturaleza de la investigación es cambiante, por tanto un paradigma no es más que una promesa de éxito, luego de la transformación de uno se corresponde la creación de otro más novedoso y mejor adaptado a las condiciones que exige el ambiente o la comunidad científica.

Por tanto, el investigador cualitativo opera desde una perspectiva noble, en la cual busca realizar un compendio de las diversas realidades que el mismo puede observar y como estas se mezclan en una sola. Así, de este modo el investigador pasa a tomar el rol de observador, sin inmiscuirse ni identificarse con una realidad determinada por principios éticos, reconociendo que la construcción del objeto de investigación debe ser siempre parcial para poder obtener la mayor cantidad de información posible sobre el respecto o el fenómeno en curso que se está estudiando.

Dentro de ese enfoque epistémico se procedió a elaborar la presente investigación bajo la modalidad documental hermenéutica, apoyándose en fuentes y registros fundamentados que permitieron a los investigadores abordar la temática

planteada. Asimismo se realizó una indagación de autores que versaran sobre el tema del capital intelectual y sus procesos así como de la innovación de procesos, por tanto, el presente estudio es un compilado de información precisa y exacta que le permitirá al lector ampliar sus horizontes acerca del conocimiento y la transmisión del mismo dentro de las organizaciones, así como elaborar sus propias conclusiones y reflexiones finales acerca de la temática plasmada en el presente artículo.

Desde el punto de vista ontológico es necesario comprender la necesidad de transformación y comprensión de una realidad determinada que viene a conformarse como el epicentro de las actividades humanas; comprendiéndose de esta manera la realidad que presentan las organizaciones hoy en día y los procesos internos que las mismas presentan. En este sentido cada organización debe ser vista como un sistema y por tanto tener una realidad propia dentro de la cual se desenvuelven las acciones particulares que le dan vida a la institución como centro de conocimiento explícito.

Con el objeto de hacer relevante la importancia del presente estudio se hace mención a la visión holística que envuelve a los seres humanos, quienes en su condición de seres pensantes deberían tener el discernimiento para el manejo del conocimiento, no solamente dentro de las organizaciones son también en sus vidas personales. Aquí radica la apreciación general que pretende objetar la presente investigación, que persigue no solamente mostrar al capital intelectual dentro de las organizaciones como un factor clave para la innovación de procesos, sino que también busca abrir los ojos a un despertar colectivo que permita a los individuos manejar una perspectiva diferente con respecto al manejo de sus conocimientos.

### **Conclusiones y Reflexiones finales**

Habiendo analizado lo que el capital intelectual significa dentro de las organizaciones y comprendiendo la piedra angular que el mismo representa para las organizaciones, se llega a las siguientes reflexiones:

-El capital intelectual solamente puede ser estimado en la medida que los empleados demuestren sus habilidades y lo den a conocer dentro de la organización en la que trabajan, de lo contrario no podría hablarse ni siquiera de una estimación del capital intelectual, mucho menos de una medición exacta del mismo.

-Cada organización es distinta y existen muchos factores culturales, intelectuales y físicos que las diferencian, por tanto no existe un modelo específico general de medición del capital intelectual que pueda aplicarse a todas las empresas genéricamente. A pesar de que existen muchos modelos de medición, los indicadores van a variar según se vayan modificando los procesos empresariales, de esta manera se infiere que también los modelos de medición del capital intelectual van a modificarse eventualmente a medida que los procesos varíen, por tanto un modelo rígido sin cabida a modificaciones solo indicaría un problema empresarial.

-Se debe modificar la definición de conocimiento dentro de las organizaciones, mucho más allá de generar y transmitir simple información, los gerentes de hoy en día deben enfocarse en el know-how, en cómo enseñarle a sus empleados los procesos propios de la empresa, sin olvidar que se debe estimular la motivación, para que de esta manera crezca el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización y aumente la productividad dentro de la misma.

- Se hace necesario que el capital humano presente relación con el capital estructural y relacional y que los tres se encuentren engranados para obtener de esta manera mejores resultados en el desarrollo de las instituciones modernas.

-Es necesario estimular el capital humano, pero sin descuidar el fomento del capital estructural, pues si el capital humano crece en una medida que no sea controlable, puede existir una fuga de capital humano dentro de la institución. Es decir, empleados con conocimientos sólidos y precisos otorgados por la organización podrían desistir de trabajar en ella y mudarse a otra corporación que les otorgue una mejor remuneración tanto económica como emocionalmente.

- Es necesario fomentar el capital relacional dentro de las organizaciones. Tanto los lazos sociales fuertes como los débiles, especialmente estos segundos deben ser reforzados, porque son los que darán las mayores oportunidades profesionales, buenos enlaces y visibilidad profesional en el ámbito.

- El capital emocional se encuentra fuertemente ligado a la inteligencia emocional de los trabajadores, por tanto es necesario que la misma sea evaluada para conocer el desarrollo emocional que pueda poseer cada persona, pudiendo de

esta manera otorgar actividades claves y específicas determinadas que estén dirigidas y sean acordes para la habilidad de cada trabajador o trabajadora.

-Se debe estimular el capital emocional en todos los sentidos posibles. Lo más difícil es conocer que quiere cada empleado para su vida profesional. Vivir en armonía con el trabajo o sólo pensar en ganar mucho dinero o, peor aún, ninguna de las dos cosas por falta de motivación laboral dentro de su vida personal.

- En la carrera profesional de los nativos digitales el gran desafío es comprender qué permanecerá estable, porque la mayoría de lógicas profesionales están cambiando y la estabilidad es una variable que va perdiendo garantías, mientras que el gran desafío para los inmigrantes digitales radica en la adaptación a tecnologías novedosas que aún están desarrollándose, por tanto es obligación del capacitador de conocimiento o del gerente que esté encargado de la transmisión dentro de la empresa, el unificar estos dos criterios opuestos para ayudar a superar las debilidades que puedan presentar algunos empleados con respecto a ello.

- Para que una empresa se mantenga exitosa dentro del ámbito global, necesita conocer en qué nivel se encuentran sus trabajadores, necesita saber cómo se están desarrollando los procesos de transmisión del conocimiento dentro de su organización, cuales son las fallas y las debilidades del mismo, y cuáles son los beneficios y facilidades para que de esta manera sea una institución completa.

-El Capital intelectual es el gran transformador de los procesos dentro de las organizaciones actuales, por tanto en la organización se debe disponer de recursos tanto materiales como personales encargados de facilitar la transmisión de conocimiento. Es decir, se debe tener un presupuesto programado que esté destinado exclusivamente para ello, con la finalidad de caer en improvisaciones.

- La transformación de los procesos organizacionales solamente puede venir desde adentro, realizada por cambios en los mismos empleados, en tanto que modifiquen sus actitudes y sus conocimientos, sus conductas y resultados también se verán modificados, abriendo paso a un nuevo sistema de procesos adaptable a las circunstancias del ambiente empresarial actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E. (2003) **El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual en las organizaciones**. Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones. Vol. 18
- Bueno E. y Salvador M.P (2003) **Knowledge Management in the emerging strategic business process**. Journal of knowledge Management Vol 7
- Goleman, Daniel (2000) **Inteligencia emocional en el trabajo**. Editorial Kairos, S.A. Barcelona, España
- Hayton, J.C. (2005): "**Competing in the New Economy: The Effect of Intellectual Capital on Corporate Entrepreneurship in High-Technology New Ventures**". **R & D Management**, n° 35, págs.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. y Heppard, K. A. (2003): "**An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation**". Journal of High Technology Management Research
- Leiponen, A. (2006): **Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services**. Journal of Product Innovation Management.
- Méndez Álvarez, Carlos E. (2006) **Clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención**. Colección Lecciones, Facultad de Administración.
- Nieto, M.J. y Santamaria, L. (2007): "**The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation**". Technovation, n° 27
- Prajogo, D.I. y Ahmed, P.K. (2006): "**Relationships between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance**". R & D Management
- Thomson, Kevin (2000) **El capital emocional: como cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing**. Escuela superior de gestión empresarial y marketing.
- Van de Ven, A. H. (1986): "**Central Problems in the Management of Innovation**". Management Science, n° 32
- Yuni, José y Urbano, Claudio (2005)** Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica. Investigación-acción. Metodologías cualitativas de investigación. Editorial Brujas. Buenos Aires, Argentina.