

# La importancia del capital intelectual en las Organizaciones

María Susana Sarur Zanatta \*

Fecha de recepción: 30-05-2013

Fecha de aceptación: 28-06-2013

## RESUMEN

Al determinar la valía de una organización, lo común es evaluar sus activos y pasivos, con el fin de establecer su situación financiera; esto es, cuál es el valor de una empresa en referencia a sus bienes y propiedades, sean éstos de rápida circulación o establecidos para su operación, si tomamos en cuenta sus activos; o, de manera importante, sus deudas y obligaciones, pasivos, considerando los plazos para su cumplimiento, entre otros aspectos. Sin embargo, existe un bien que no se puede identificar de manera física y está representado por las competencias del trabajador, en cualquier nivel jerárquico o puesto; esto es, qué conocimientos tiene, cuáles habilidades ha desarrollado y qué actitudes refleja en su desempeño laboral, en beneficio de la organización. A estas competencias se les denomina capital intelectual y se establece como un activo intangible, el cual está relacionado con esta corriente actual en la literatura empresarial, denominada gestión del conocimiento. En este artículo se presenta una revisión de diversas fuentes, con el fin de establecer la importancia del capital intelectual en las organizaciones, así como, los marcos teórico e histórico que lo sustentan, en referencia a conceptos, teorías y modelos de evaluación.

**Palabras clave:** *Gestión, conocimiento, capital intelectual, competencias, organización.*

## ABSTRACT

In determining the value of an organization, it is common to value their assets and liabilities, in order to establish its financial situation; that is, what is the value of a company in reference to its properties and assets, whether fast-moving or set for operation, if we take into account its assets; or, importantly, its debts and obligations, liabilities, considering the deadlines for compliance, among others. However, there are goods that cannot be identified physically and is represented by the skills of the worker, in any hierarchical level or position, that is, what knowledge is, what skills have developed and what attitudes reflected in their job performance, the benefit of the organization. These skills are called intellectual capital and set as an intangible asset, which is related to this current trend in the business literature, called knowledge management. This article presents a review of different sources in order to establish the importance of intellectual capital in organizations, as well as historical and theoretical frameworks that support, referring to concepts, theories and models of evaluation.

**Keywords:** *management, knowledge, intellectual capital, skills, organization.*

## I. INTRODUCCIÓN

En la década de los noventa, algunas empresas en Suecia y Estados Unidos, inician una corriente teórica denominada gestión del conocimiento, que surge a raíz de la intención de las organizaciones por incrementar el capital intelectual de su recurso humano, mediante la evaluación de sus competencias para la solución de problemas de manera eficiente, es decir, en el menor espacio de tiempo posible, impactando en su productividad y rentabilidad.

Sin embargo, el conocimiento no puede gestionarse como tal, sino mediante procesos y sistemas establecidos en un espacio que permita la creación de dicho conocimiento. Para lograrlo se necesita liderazgo y confianza, entre otros aspectos, que permitan generar sistemas de formación, remuneración, motivación y, por supuesto, el manejo creativo de las tecnologías de la información, representados a través de las competencias que conforman el capital intelectual, un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización.

De unos años a la fecha, este tema ha sido un punto relevante en la literatura empresarial, así como, en las empresas vinculadas con la consultoría de dirección, las tecnologías de la información y la comunicación, que están preocupadas por el recurso humano y la manera en que se crea nuevo conocimiento y se desarrollan las competencias que generan mayor valor a las organizaciones.

Para establecer la importancia del capital intelectual en las organizaciones, de inicio se realiza una revisión teórico-conceptual de los términos que lo conforman, así también, se exponen los diferentes modelos que se utilizan en su evaluación, derivando de ello las conclusiones que permitan conocer cómo valorar las competencias que desarrollan los empleados para la solución de problemas en empresas mexicanas, tomando como ejemplo a Grupo Bimbo, Grupo Azucarero del Trópico, Grupo Carso, Grupo Televisa, Grupo Hotelero Aristos, Grupo Modelo, Peñoles, Grupo ALTEX, Grupo Elektra, Grupo Financiero Banorte, Axtel, Grupo Herdez, y organizaciones deportivas como los equipos de

\* Académica en nivel licenciatura y posgrado: Universidad de Xalapa. E-mail: susanasarur@gmail.com

fútbol: Xolos de Tijuana y el Club León.

## II. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es relevante iniciar con este tema, puesto que es el sustento teórico del capital intelectual, es decir, para evaluar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los recursos humanos, es necesario primero conocer el término 'conocimiento' y cómo se gestiona; algunos autores, como Drucker (1992) lo denominan 'conocimiento organizativo', y es considerado como el recurso estratégico en la toma de decisiones de una organización.

De esto se establece que la gestión del conocimiento "es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas" (gestiondelconocimiento.com).

Es decir, que el recurso humano de una empresa sea considerado como el motor que, a través del desarrollo de competencias, respecto a su labor particular, a su relación con clientes y proveedores, a su capacidad de solucionar problemas, represente una ventaja competitiva en el entorno económico en el que se mueve, lo que generará beneficios a la organización, además de incrementar su valor en el mercado global.

## III. EL CAPITAL INTELECTUAL

El Capital Intelectual es el tema central de este escrito, por lo que es necesario analizar varios conceptos, con el fin de comprender su importancia en el desarrollo empresarial.

Brooking (1996) comenta que con el término capital intelectual se hace referencia a "la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione", lo que puede interpretarse como referente del activo intangible que incrementa el valor de la organización.

Sin embargo, Edvinsson (1997) lo explica mediante una metáfora: "una corporación es como un árbol, hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces); si sólo 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 profundas". Si trasladamos esto a una empresa, los frutos son los resultados financieros y las raíces son el capital intelectual, así que no deben concentrarse sólo en dichos resultados e ignorar los valores escondidos, porque entonces la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Stewart (1998) lo define como "el material

intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor; es la fuerza cerebral colectiva; es difícil de identificar y distribuir eficazmente, pero si se encuentra y explota, la empresa triunfa". Todo esto lo representa a través del concepto de riqueza en la nueva era de la globalización y lo relaciona como producto del conocimiento, es decir, aunado a la información, son materias primas fundamentales de la economía global.

De todo esto se concluye que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, relevantes para una organización, basados en el conocimiento como agente productor de capitales económicos, que aún cuando no se refleja en los estados financieros, genera un valor en el presente o puede forjarlo en un futuro.

Una explicación basada en los conceptos anteriores, refleja los activos que presentan una valoración de una organización en el mercado pero no afectan su valor contable, como los conocimientos de las personas clave, la satisfacción de los empleados, de los clientes, de los proveedores, el Know-how de la institución, considerados como intangibles.

Ahora bien, el capital intelectual puede clasificarse de diferentes maneras: Edvinsson y Malone (1997), presentan al capital intelectual como: capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación y proceso; Stewart (1998) sólo en capital humano, estructural y cliente; y Euroforum, capital humano, estructural y relacional.

También es susceptible de medición y Skandia, una compañía sueca de seguros y servicios financieros, es pionera en este campo, puesto que creó el Skandia Navigator, como técnica para medir el capital intelectual humano, basado en los siguientes índices: 1) liderazgo; 2) motivación, y 3) índice de trabajadores facultados, que conforman el sistema de medidas FLINK, el cual se compone de elementos para lograr los Factores Claves del Éxito (FCE), es decir, clientes y trabajadores satisfechos, personal motivado y competente; gerentes calificados y eficientes, con el fin de establecer la calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los trabajadores, en relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Existen otros modelos de evaluación del capital intelectual, como el Intellectual Asset Monitor, el de Dirección Estratégica por Competencias, Nova, que tienen en común el valor de mercado, los activos intangibles y los activos tangibles.

Con lo anterior, se puede detectar que la teoría de la gestión del conocimiento, con la evaluación del capital intelectual, con base en diferentes modelos, es privativa de los países altamente desarrollados,

esto es, que en zonas económicas exitosas, el progreso se ha basado en determinar la importancia de la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo.

También influye el avance de las tecnologías de información y comunicación, que coadyuva al análisis de los procesos de producción y administración del conocimiento de los individuos, las organizaciones y los países, para la fortaleza de las capacidades de aprendizaje y generación de conocimiento.

En este campo, novedoso en nuestro entorno, una figura relevante es Thomas Stewart (1998), periodista, quien propuso diez principios que fundamentan la administración de dicho conocimiento:

1. Las empresas no son dueñas de los capitales: humano y cliente; comparten la propiedad de las primeras con sus empleados, y la de éstos con los clientes y proveedores.
2. La empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social, para crear capital humano disponible.
3. La riqueza se crea en torno a destrezas y talentos que son propios y estratégicos, en el sentido que nadie lo hace mejor y crean el valor por el cual pagan los clientes, por lo que es en estas personas en quienes se debe invertir.
4. El capital estructural, activo intangible en una empresa, fácil de controlar por los administradores, pero lo que menos importa a los clientes que son los generadores de ganancias.
5. El capital estructural debe servir para reunir un inventario de conocimientos y acelerar el flujo de información.
6. La información y el conocimiento deben reemplazar bienes físicos y financieros caros, en beneficio de la organización.
7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente, mediante servicios de administración creadores de valor y ganancias, tanto para el proveedor como para el cliente.
8. Cada empresa debe reevaluar la cadena de valor en la que está inmersa, para identificar la información crucial, desde las materias primas hasta el consumidor final, el cliente.
9. Concentrarse en el flujo de información más que en el flujo de materiales.
10. Cada uno de los capitales humano, estructural, cliente, se refuerzan cuando la empresa tiene un espíritu emprendedor y crecen cuando los individuos se sienten responsables por su participación en la interacción con clientes y saben qué conocimientos y destrezas son valorados.

Como se ha visto, el conocimiento es uno de los activos más importantes de una organización, las destrezas y experiencia de los empleados, esto es, el capital intelectual.

Siguiendo con el análisis teórico del capital intelectual, Booth (1998) explica que tiene que relación con las habilidades de una empresa para ubicar sus recursos en nuevos mercados y transformar nuevas ideas en productos y servicios.

También revela que lo difícil no es la clasificación, identificación y medición del capital intelectual, sino comprender su aplicación para transferirlo e incrementarlo, es decir, para generar valor en la empresa; por todo esto, cada organización debe hacer su propio balance de capital, estableciendo su misión y objetivos, para reflejar las estrategias y la planeación.

Ya que se habla de medición, a continuación se presentan algunos modelos de evaluación del Capital Intelectual, utilizados con mayor frecuencia y una breve explicación.

#### **IV. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

Como se mencionó anteriormente, Skandia es una organización pionera en este campo, por lo que se inicia este tema con lo dicho por Bjorn Wolrath, en algún tiempo presidente de esta corporación, acerca de que la medición del capital intelectual, representa un precedente en la trascendencia de la era industrial hacia la economía del conocimiento, obteniendo resultados sistemáticos de la capacidad y potencial de la organización, para transformar el capital intelectual en capital financiero (Edvinsson y Malone, 1998).

El capital intelectual en una empresa, es un activo intangible que representa resultados benéficos para la misma, convertido en capital financiero, a través de la contabilidad financiera que se transforma y adopta estos conceptos nuevos, además de generar una ventaja competitiva en el mercado, en correlación con la posesión de conocimientos, relaciones con clientes, proveedores; experiencia, tecnología organizacional, destrezas profesionales, entre otros.

Respecto a las organizaciones mexicanas, desde la década de los noventa, están ubicadas en un contexto más dinámico en un ambiente competitivo; como dicen Chávez, Mota y Alvarado (1999), "las firmas mexicanas buscan mejorar su posición competitiva y la forma en que lo hacen es a través de lo que se conoce como cambio organizacional, que puede ser de tres tipos: tecnológico, interno a la empresa y externo a la empresa." Esto se refleja en el conocimiento, el cual se considera materia prima para lograr resultados positivos en

la actividad económica de una corporación, a través de la inteligencia organizativa, denominadas así las personas que trabajan de manera inteligente, esto es, los inversionistas (aportan fondos), gerentes (distribuyen recursos) y trabajadores (entregan sus vidas), otorgando relevancia al capital intelectual, así como, a los modelos de medición.

Todo esto se manifiesta en las empresas mexicanas a través de la cooperación entre los empleados que son capaces de compartir y facilitar la distribución del conocimiento, como lo plantea Skandia al establecer que esto sólo funciona "si el conocimiento se comparte dentro de la organización, se ubica en sus metas, y el tiempo entre la recepción de la información y su aplicación, se reduce continuamente" (Edvinsson, 1998, pp. 55).

También, debe servir para que la organización perfeccione su esquema de valor, recordando que existen varios elementos constitutivos de valor no financiero, que marcan una brecha entre el valor en libros y el valor de mercado, dando relevancia al componente intelectual en la valuación corporativa.

Antes de explicar algunos modelos de medición del capital intelectual, se debe también revisar lo establecido por Edvinsson y Malone (1998), respecto al incremento de este activo intangible tan importante en las corporaciones, a través de seis pasos o fases:

1. Misionera: es la primera fase, comprende las primeras percepciones que tiene la organización cuando reconoce la necesidad de sacar a la superficie su capital intelectual.
2. Medición: Se incluye la función del contralor del capital intelectual y el trabajo inicial de relacionar la medida de dicho capital con el sistema contable corriente de la compañía.
3. Liderazgo: Lo que se requiere es pasar de la administración del pasado a navegación en el futuro, en términos de renovación y desarrollo.
4. Informática: desarrollo de la tecnología para aumentar la transparencia que tiene que ver con la facilidad de ver el empaque del conocimiento, lo mismo que los sistemas de comunicación necesarios para compartir ese conocimiento.
5. Capitalización: uso de tecnología organizacional, es decir, sistemas para administrar bases de datos, lo mismo que la propiedad intelectual en la creación de capital intelectual.
6. Futurización: cultivo sistemático de la innovación como competencia central de la organización, para mantener una continua renovación y desarrollo y estar en la vanguardia.

Por supuesto que esto no significa que la

empresa incremente su capital intelectual de un día para otro; cada una de estas fases debe madurar antes de pasar a la siguiente, fluir de manera transparente, para que se cumpla con los objetivos.

Esto es, el capital intelectual, como activo intangible, representa los conocimientos técnicos, especializados, del personal; la experiencia; clientes satisfechos y fieles; su producción intelectual; simboliza los activos que perduran y coadyuvan a competir en el mercado, logrando ventajas.

En esta nueva literatura empresarial, la gestión del conocimiento, a través de la medición del capital intelectual, implica que las empresas, en nuestro caso, las mexicanas, otorguen la suficiente importancia a los conocimientos, habilidades del personal, estrategias para generar aprendizaje, apoyo a la innovación, la experiencia para la mejora de procesos, para lanzarse al otro extremo y enfrentar nuevos retos.

Es conocido de todos que el "saber" es importante, pero actualmente, por el incremento de los niveles de competitividad y la complejidad de las operaciones empresariales, se requiere "conocimiento", y no en una sola persona, es requisito compartir ese conocimiento para generar soluciones a las problemáticas detectadas en una empresa, tomando en cuenta la velocidad del cambio, el avance de las TIC's, puesto que el conocimiento se vuelve obsoleto. De esto se derivan cuatro puntos centrales:

- El conocimiento es importante.
- El conocimiento hay que integrarlo con el conocimiento que poseen otros.
- El conocimiento se vuelve rápidamente obsoleto: hay que alimentarlo
- El conocimiento se vuelve más valioso: hay que competir por él.

Para medir ese conocimiento como parte integral de las competencias del ser humano, primero se especifica la teoría de competencias:

Jiménez (2000): "las competencias son las unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad unidades relacionadas con su manera de ser, su manera de pensar y, finalmente, su manera de actuar".

Resumiendo, las competencias son el conjunto de conocimientos adquiridos, habilidades desarrolladas y, las cualidades y actitudes de las personas dispuestas a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño.

#### **IV.1 Instrumentos de medida del Capital Intelectual**

A continuación se presentan determinados

instrumentos de medida del Capital Intelectual, con la finalidad de ubicar algunos en las organizaciones mexicanas:

**A) Modelo Skandia**

La empresa de seguros, ubicada en Suecia, Skandia, en 1991, propone el Esquema Skandia de Valor, para demostrar que el capital intelectual está formado por:

- 1) Capital humano
- 2) Capital estructural, el cual se divide en:
  - a) Capital cliente
  - b) Capital organizativo, es decir, lo que queda en la corporación cuando los trabajadores se fueron a casa, esto es, sistemas de información, software, bases de datos, y este puede ser:
    - 1. Capital de procesos, procesos que crean valor y que no lo crean,
    - 2. Capital de innovación

A continuación se presenta un esquema explicativo de este seguimiento, con la finalidad de comprender este modelo:

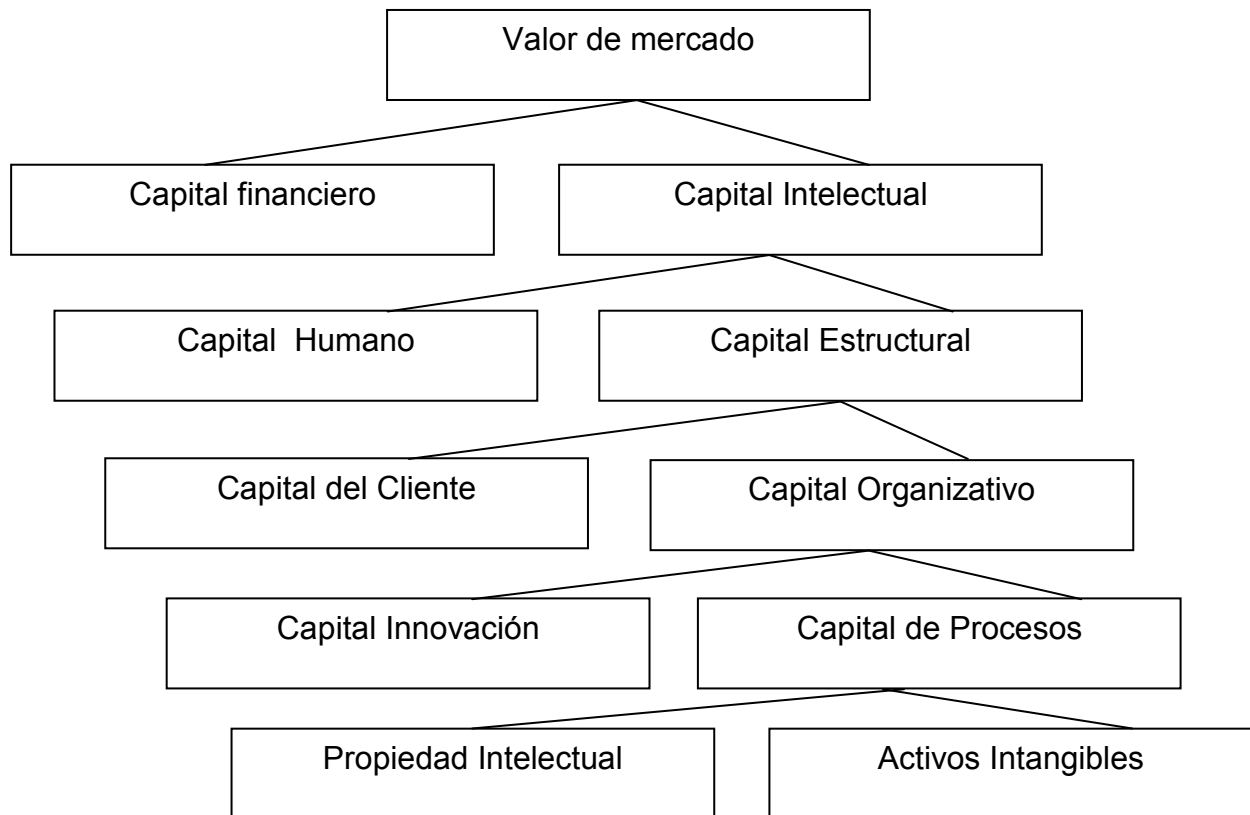
**A) Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado**

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de medida para el Capital Intelectual, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), aplicado en AT&T, Eastman Kodak, American Express y Taco Bell, empresas con múltiples "stakeholders", es decir, individuos con los cuales interaccionan para desarrollar negocios, que tienen interés en la corporación, como empleados, clientes e inversionistas, que se traducen como marcadores equilibrados.

Todo esto se expresa como la premisa de que para tener una organización exitosa, deben satisfacerse las demandas de tres grupos de individuos:

- 1) Inversionistas, que pretenden rendimientos financieros, medidos mediante la rentabilidad económica, el valor de mercado y el flujo de efectivo,
- 2) Clientes, quienes exigen calidad, calculada mediante una cuota de mercado, el compromiso y su retención,
- 3) Empleados, ubicados en un lugar de trabajo próspero, medido en el sentido de las acciones de

**Figura No. 1 Esquema de Valor de Skandia**



Fuente: Skandia, 1996.

ellos con la organización.

Lo anterior se añade a la evaluación financiera, hacia los clientes, y los procesos tanto internos como externos, así como, la innovación, medidas a través de la productividad, las personas y los procesos.

### **B) Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor™)**

El Monitor de Activos Intangibles, es una herramienta, cuyo objetivo es guiar a los directivos en demostrar la importancia de los activos intangibles, su identificación y renovación, para evitar su pérdida; de acuerdo con Sveiby (1999), está centrado en tres activos intangibles, que son: los activos de estructura externa, los activos de estructura interna y los activos de capacidad de las personas, aplicando algunos indicadores financieros.

Este instrumento de medida del Capital Intelectual, es utilizado por otra empresa sueca, Celemi, dedicada al desarrollo y venta de herramientas, a nivel internacional y le sirve para establecer si sus activos intangibles están generando valor y son usados eficientemente. Para esta corporación, el capital intelectual se evalúa en tres aspectos:

1) Clientes: relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación, imagen, es decir, una estructura externa.

2) Organización: la estructura organizativa, esto es, patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores, sistemas informáticos, entre otros.

3) Nuestra gente: capacidades combinadas de los empleados, competencias desarrolladas que generan valor.

### **C) Technology Broker**

En el Reino Unido, Annie Brooking, fundadora y directora de un despacho de consultoría, The Technology Broker, desarrolla este instrumento de medición del capital intelectual, como activo intangible, y determina las razones por las cuales debe medirse, esto es, porque certifican la capacidad de la corporación para lograr sus metas; planean la investigación y desarrollo, aspecto central en toda organización; también, suministran información fundamental para crear programas de reingeniería; establecen un aspecto básico para educación organizacional y programas de capacitación; además, calculan el valor de la empresa y, por supuesto, acrecientan la memoria organizativa.

Technology Broker es un modelo que mide el capital intelectual, pero no solamente mide los activos intangibles de la organización (conocimientos y habilidades, actitudes, valores) sino que hace una evaluación en conjunto con los procesos, filosofía de la empresa, tecnología utilizada, para ello el modelo T.B. se divide en cuatro subsistemas o categorías de

activos (Brooking, 1996):

- Activos de mercado: marcas, clientela y su fidelidad, la repetición del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos como licencias y franquicias. Se trata de las ventajas que la empresa posee en el mercado procedente de activos inmateriales.
- Activos centrados en el individuo o humanos: activos que están en posesión de los trabajadores de la empresa, como la capacidad de trabajar en equipo, la habilidad para la resolución de problemas, el liderazgo, la capacidad empresarial y de gestión.
- Activos de propiedad intelectual: el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes y marcas de fábrica y de servicios.
- Activos de infraestructura: Incluye tecnologías, metodologías y procesos que permiten el funcionamiento de la empresa.

### **D) Métodos de Capitalización de Mercado (Market Capitalization Methods (MCM))**

Estos Métodos de Capitalización de Mercado, como su nombre lo indica, calculan la diferencia entre la capitalización de mercado de la empresa y su capital contable, así como el valor de su capital intelectual, o sus activos intangibles.

### **VI.2 Empresas mexicanas que utilizan instrumentos de medida del Capital Intelectual**

Aún cuando en algunos países de Norteamérica, Europa y Asia, las organizaciones ya aplican modelos de medición para este activo intangible tan relevante, desde la década de los noventa, en Latinoamérica todavía es un tema poco conocido; sin embargo, en México, muchas corporaciones están a la vanguardia en la utilización de estos modelos, por lo que a continuación se presenta una relación de algunas empresas mexicanas exitosas y los modelos de medición del Capital Intelectual que utilizan, información obtenida a través de correos electrónicos dirigidos a las empresas en cuestión (ver tabla 1).

## **V. CONCLUSIÓN**

Después de haber revisado información relativa a la teoría empresarial de gestión del conocimiento y su vinculación con el capital intelectual, así como, los instrumentos utilizados para su medición, es necesario establecer la importancia de este activo intangible, relevante en el logro de metas de las organizaciones, sin importar su tipo de actividad, tamaño, aspectos financieros, entre otros.

Siempre ha sido tema de interés organizacional que el recurso humano es considerado como el más relevante en una empresa, esto es porque, no importa qué tan tecnificada sea su infraestructura, debe estar el esfuerzo humano para echarla a

**Tabla 1. Empresas mexicanas y sus modelos de medición del Capital Intelectual**

TIPO DE EMPRESA	EMPRESA	MODELO
Industrial	Grupo Carso	Market Capitalization Methods (MCM)
Comunicaciones	Grupo Televisa	Market Capitalization Methods (MCM)
Servicios	Grupo Hotelero Aristos	Market Capitalization Methods (MCM)
Industrial	Grupo Modelo	Market Capitalization Methods (MCM)
Productora	Peñoles	Skandia
Agroindustrial	Grupo ALTEX	El Monitor de Activos Intangibles
Comercio	Grupo Elektra	Modelo de Dirección estratégica por Competencias
Financiera	Grupo Financiero Banorte	Monitor de Activos Intangibles
Comunicaciones	Axtel	Skandia
Industrial	Grupo Herdez	Monitor de Activos Intangibles
Deportes	Xolos de Tijuana	Modelo de Dirección estratégica por Competencias
Deportes	Club León	Cuadro de Mando Integral
Industrial	Grupo Bimbo	Modelo de Dirección estratégica por Competencias
Agroindustrial	Grupo Azucarero del Trópico	Monitor de Activos Intangibles

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas web de las empresas.

andar; la motivación que se genera a través de un liderazgo positivo, es otro conductor de energía para las organizaciones, puesto que si el personal tiene “puesta la camiseta”, como se dice comúnmente, entonces el trabajo en equipo coadyuva al cumplimiento de objetivos estratégicos.

De todo esto se concluye que las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que desarrollan los empleados, para la solución de problemas, trabajando con eficiencia, impactan en la productividad y rentabilidad de la corporación. A esto se le denomina Capital Intelectual, considerado como un activo intangible, que debe medirse para establecer el valor que representa en la empresa, sobre todo, debe otorgarse la importancia debida a este tema, con el fin de fundamentar su aplicación en empresas mexicanas, como se presentó en la relación de la tabla 1.

**REFERENCIAS**

Booth, Robert (1998) The measurement of intangible assets. Management accounting. EUA.

Chávez, Javier; Mota Carlos; Alvarado Gabriela. (1999) El cambio organizacional y la empresa flexible en México. ITAM. México.

Drucker, P.F. (1992) The New Society of organizations. Harvard Business Review. 70(5).

Edvinsson, L., Malone, M. (1997) Intellectual Capital. New York: Harper.

Edvinsson, Leif; Malone, Michael. (1998) El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Editorial Norma. Colombia.

Flores, Pedro. (2001) Capital intelectual: Conceptos y herramientas. ITESM.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1999) La organización creadora de conocimiento. Oxford. México.

Ordóñez de Pablo, Patricia (2003) Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Gestión de empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Oviedo, España.

Osorio Núñez, Maritza (2003) El capital intelectual en la gestión del conocimiento. ACIMED 11(6), versión on-line ISSN1561-2880. La Habana, Cuba.

Skandia (1996) Supplement to Skandia’s 1996 Interim Report. Sweden.

Stewart, T.A. (1998) La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Sveiby, K.E. (1997) The new organization wealth: Managing and measuring intangible assets. San Francisco, USA: Berret-Koehler.

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm). Conceptos de gestión del conocimiento. Fecha de consulta: mayo 2013.

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm). Conceptos de capital intelectual. Fecha de consulta: mayo 2013.