



TÍTULO:

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA DIRECCIÓN TERRITORIAL ETECSA PINAR DEL RÍO.

AUTORAS:

Dra. C. Soleidy Rivero Amador. Universidad de Pinar del Río. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Calle Martí, Final No. 270. Email: soly@upr.edu.cu

MsC. Yimian de Liz Contreras Díaz. Universidad de Pinar del Río. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Calle Martí, Final No. 270. Email: yiliz@upr.edu.cu

Nombre de la temática: Capital intelectual: clasificación y medición de intangibles

Resumen

La elaboración y aplicación de indicadores confiables para gestionar el Capital Intelectual de la empresa ha sido objeto de estudio de diversas investigaciones multidisciplinares en escenarios institucionales. Desde esta perspectiva se realiza la gestión de los recursos intangibles en los procesos organizacionales como aportadores de valor agregado, se conoce el impacto del conocimiento en la toma de decisiones y se favorece el flujo de información institucional.

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de un Modelo de Gestión del Capital Intelectual en la Dirección Territorial (ETECSA) de Pinar del Río. Esta entidad está inmersa en un proceso de transformaciones con el fin de implementar la Norma Cubana Sistema de Gestión Integral de Capital Humano. En este escenario, la empresa no dispone de un instrumento metodológico capaz de medir el impacto el Capital Intelectual en sus procesos organizacionales, que contribuya a la Gestión del Capital Humano y se ajuste a sus peculiaridades. Para el cumplimiento del objetivo propuesto se utilizó el método de revisión bibliográfica para analizar diferentes modelos explicitados en la bibliografía especializada. Además se realizaron encuestas y entrevistas a especialistas y trabajadores de la empresa objeto de estudio, y fueron aplicadas varias herramientas para procesar la información. Como resultados finales se obtiene un modelo que parte de las premisas del *Modelo Intellectus*, reestructurado en función de la norma cubana, y ajustado a la realidad de ETECSA; además, establecen las pautas iniciales para desarrollar una gestión eficaz del Capital Intelectual a nivel institucional.

PALABRAS CLAVES: *indicadores medición, capital intelectual, medición del conocimiento.*

Introducción

Los enfoques y contribuciones del Capital Intelectual, en la actualidad, conquistan un lugar de importancia, en la gerencia de la organización moderna. El conocimiento que poseen las personas se convierte en el factor que mayor beneficio que aporta a la creación de valor en los procesos organizacionales. Este recurso intangible se ve reflejado desde niveles cognitivos de las personas hasta niveles explícitos en las organizaciones; es posible su uso para lograr eficiencia de la gestión empresarial. Esta peculiaridad ha generado la necesidad de gestionar el conocimiento, por cual se han establecido diferentes teorías que buscan establecer pautas para gerenciar el conocimiento organizacional.

Uno de los aspectos críticos en la Gestión del Conocimiento es el modo de medir su impacto, así como establecer formas para inventariar y contabilizar el recurso conocimiento. El carácter intangible, la naturaleza cognitiva y las diferentes formas de expresión del conocimiento son algunos de los factores que han influenciado en la inexistencia de modelos, metodologías y procedimientos (universales) para medir el conocimiento en la organización (Ramírez, 2007, Demuner, Saavedra, y Camarena, 2017).

En este sentido, el enfoque del Capital Intelectual, constituye una de las contribuciones más loables para el proceso de medición de recursos intangibles y de la gestión del conocimiento organizacional. En la bibliografía especializada resaltan un conjunto de modelos que aportan modos de hacer en la medición del Capital Intangible o Capital Intelectual, los más representativos son: Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996), Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996), Modelo Intellect o Intellectus (Euroforum, 1998, Bueno, et al, 2003), siendo éstos los más representativos. Estos modelos constituyen premisas de esta investigación para elaborar nuestra propuesta, en correspondencia con las características de la institución objeto de estudio.

El capital intelectual ha sido analizado particularmente en los últimos 15 años, sobre todo desde el interés de las empresas para explicar las diferencias existentes entre el valor contable (información financiera) y el valor de mercado como posible fuente básica de ventajas competitivas de esta instituciones, desde la Gestión del Conocimiento institucional (Archibold, W, Escobar, 2015; Bontis, 2001; Edvinsson, 2003; Lupiáñez, López y Priede, 2017; Ruso y Porto, 2015). Esta situación genera líneas de investigación que contribuyen a desarrollar modelos para la medición y enfoques para facilitar la Gestión del Capital Intelectual (GCI), desde disímiles perspectivas. De esta forma, la medición y elaboración de informes de Capital Intelectual presentan tres desafíos principales: la necesidad de mejorar las herramientas para gestionar la inversión en habilidades de los empleados, bases de información y capacidades tecnológicas; la necesidad de algún tipo de medición contable que pueda diferenciar entre empresas donde el Capital Intelectual se aprecia frente a empresas donde este activo se despreja y la necesidad de ser capaces de medir, en el largo plazo, los rendimientos de la inversión en personas, habilidades y demás activos intangibles (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), 2003).

Este escenario es proyectado en la realidad empresarial cubana, existen reconocidos esfuerzos para desmitificar conceptos más abordados y practicados en otros contextos exteriores. Se han realizado diversas investigaciones al respecto e incluso ya existen organizaciones pioneras que poseen resultados a favor de la Gestión de Información, la GC, las tecnologías de la información, la Inteligencia Empresarial, etc.. El nivel práctico es preliminar y se ve reflejado tanto implícita como explícitamente en distintas acciones y normativas, tales como: el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la Política Nacional de Información, las Bases para la introducción de la gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones cubanas y la

Estrategia para la implementación de un sistema de vigilancia e inteligencia tecnológica. No obstante, se precisa desarrollar su práctica a nivel organizacional. Es necesario resaltar la marcada influencia de la Norma Cubana de Capital Humano (NC-3000-01-02-03,2007) en la futura Gestión de Conocimiento a nivel empresarial (Borrás, 2017; Hechavarria, 2015; León, 2008; Sánchez, 2005).

La presente investigación se desarrolla en la Dirección Territorial (ETECSA) de Pinar del Río (S.A.), esta institución está inmersa en toda una serie de cambios estructurales u organizacionales, para implementar la Norma Cubana del Capital Humano. El departamento de Capital Humano, de esta entidad, ha establecido un conjunto de objetivos estratégicos en función de comenzar el proceso de implementación, con una característica peculiar: establecer este proceso desde un enfoque integral y hacia la perspectiva de la Gestión del Conocimiento. Con este objetivo se han desarrollado, a nivel territorial, diferentes diagnósticos del clima organizacional y los procesos de la Dirección de Recursos Humanos. Estos estudios han evidenciado que la empresa posee una situación favorable para la implementación de la norma, a pesar de poseer determinadas cuestiones que perfeccionar. El proceso de capacitación ha sido valorado de positivo por parte de los trabajadores y de los directivos pero no se mide la aplicación de los conocimientos obtenidos en este proceso en el puesto de trabajo. La evaluación del desempeño es efectiva, desde el nivel directivo-subordinado, pero no existen indicadores para medir el impacto de este proceso, así como también no se mide explícitamente, el grado de conocimiento o capacidad del empleado. Esta situación evidencia la necesidad de un instrumento metodológico que establezca la forma de desempeñar un proceso de gestión y medición de los recursos intangibles, relacionados con la actividad de Capital Humano en la organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, la presente investigación responde al siguiente **problema**: *la Dirección Territorial (ETECSA) de Pinar del Río no posee un instrumento metodológico para medir el impacto del Capital Intelectual en sus procesos organizacionales.* La investigación se plantea el siguiente **objetivo general**: *diseñar un modelo, preliminar, para la Gestión del Capital Intelectual en la Dirección Territorial (ETECSA) de Pinar del Río, que responda a sus particularidades.*

Métodos y Técnicas

La investigación parte del análisis documental de la literatura especializada, fueron utilizados métodos teóricos de investigación científica con el fin de obtener correctamente la esencia del objeto a investigar, tales como: el método histórico para estudiar los diferentes conceptos de la Gestión del Capital Intelectual (GCI), así como conocer la evolución que han tenido estos enfoques en la toma de decisiones de las organizaciones. Conjuntamente se emplearon métodos empíricos, tales como, la observación, la entrevista y la técnica del cuestionario; los cuales aportaron información importante para la elaboración del objeto a investigar. Fue utilizado, además, el método dialéctico, pues la GCI en la toma de decisiones y en la gerencia de intangibles es un tema en constante evolución y cambio. Fueron aplicadas técnicas de procesamiento de la información, empleando el paquete estadístico Statistical Package for Social Science (SPSS) para la tabulación de los resultados de los cuestionarios y la elaboración de sus gráficos.

Desarrollo:

En el contexto de profundo cambio, impulsado y potenciado por las tecnologías de la información y las comunicaciones, la valorización de un país, una comunidad o una organización se basan cada vez más en la consideración de sus bienes intangibles, por encima de los bienes tangibles registrados por la contabilidad. Es por ello, que resulta de señalado interés para las organizaciones, encontrar las herramientas que le permitan evaluar el alcance de los recursos con valor inmaterial y que generan en la actualidad resultados superiores y con mayor credibilidad, que pueden hallar su significado en la competencia entre el personal correspondiente de la propia empresa o del exterior

Como resultado de las técnicas empíricas utilizadas se pudo constatar que los directivos reconocen la importancia del Capital Humano, reflejado en los conocimientos de los trabajadores y definen como activos intangibles más relevantes para la entidad: la Experiencia de los empleados, Capacidad para trabajar en equipo, Capacidad para aprender y Creatividad. Además, se evidencia que empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimiento y se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores.

El diagnóstico realizado, de forma general, es valorado de positivo, en función de la situación de la empresa en cuestión y relacionado con los requerimientos de la Gestión del Capital Intelectual. La Dirección Territorial posee condiciones favorables para iniciar un proceso de inserción del enfoque de Capital Intelectual en su actividad de gestión.

Diseño preliminar del Modelo de Gestión del Capital Intelectual de ETECSA. (MGCI-ETECSA)

La Propuesta presentada en esta la investigación, persigue el siguiente **Objetivo General:** Gestionar el Capital Intelectual en la Dirección Territorial de ETECSA.

Para cumplir este propósito se necesitan los siguientes **Objetivos específicos:**

- Caracterizar los recursos intangibles en la organización.
- Establecer un conjunto de indicadores para medir el Capital Intelectual en la organización.
- Mantener actualizado el *stock* de Capital Intelectual.
- Contribuir en el desempeño de la Gestión del Conocimiento.
- Ofrecer información relevante para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la dirección.
- Analizar los procesos de conversión del conocimiento en los distintos componentes del Capital Intelectual.
- Pronosticar preliminarmente la potencialidad futura del Capital Intelectual
- Evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de gestión del Capital Intelectual.

Para llevar a cabo el proceso de implementación eficientemente se precisa del cumplimiento de los siguientes principios (Bueno, et al., 2003; Lupiáñez, López y Priede, 2017), los cuales establecen elementos inviolables para la aplicación del modelo.

Principios:

- La Gestión del Capital Intelectual tiene como pilar fundamental el Factor Humano, este concepto evidencia a la persona no solo como un “recurso”, sino como protagonista de un proceso de creación de valores (conocimiento, experiencias, etc.), de contribución al desarrollo y de crecimiento personal, de las demás personas y de la organización.

- El Modelo de Gestión del Capital Intelectual es flexible, su aplicación en los diferentes niveles organizativos de la estructura empresarial debe estar ajustada a las peculiaridades de cada unidad organizativa o dependencia de la empresa en cuestión.
- Para desarrollar el proceso de implementación del modelo se requiere de la participación de un grupo de especialistas en representación de las áreas de la empresa que tributen información relacionada con los componentes del modelo.

El estudio de la literatura científica, mediante el análisis documental, permitió analizar antecedentes en la estructuración del modelo, con similitudes en los niveles estructurales, en concordancia con el criterio de varios autores tales como: CIC (2003), Bontis (2001), Bueno, et al. (2003), León (2008), Montequín, et al. (2006), Sánchez, et al. 2007) El modelo propuesto está estructurado en las siguientes dimensiones: **Componentes, Elementos, Variables e Indicadores**. Los componentes se dividen en: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. El primero se divide en dos subcomponentes, Capital Laboral y Capital Integral y el segundo se divide en Capital Organizativo y Capital Tecnológico (ver figura 1). Estos componentes agrupan los activos intangibles en función de su naturaleza

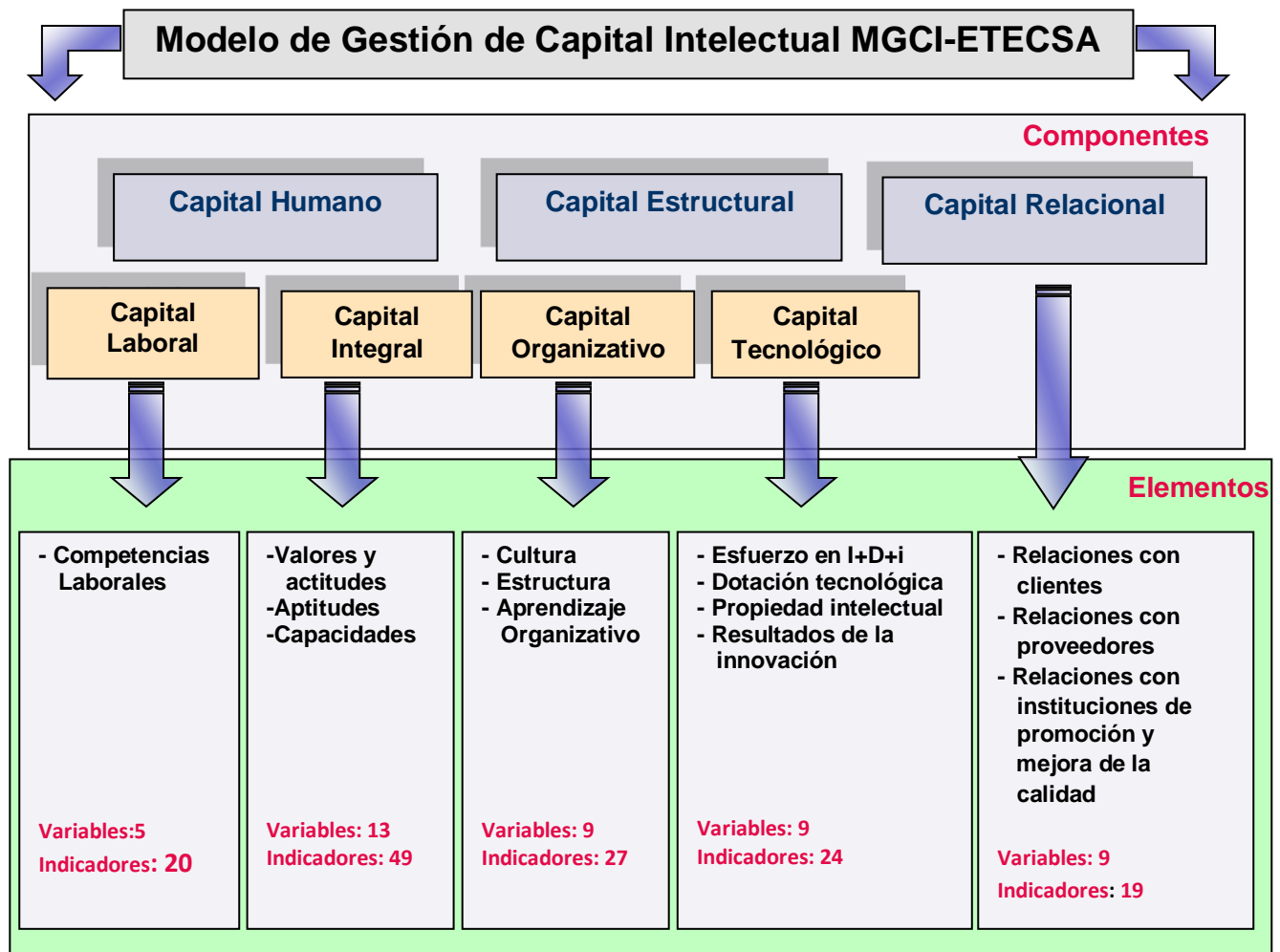


Figura 1. Modelo de Gestión de Capital Intelectual MGCI-ETECOSA.
 Fuente: Elaboración propia.

El **MGCI-ETECSA** profundiza en los elementos más representativos y de mayor peso en la actividad de la empresa; así como también contribuye en la realización del proceso de implementación en las actividades más relevantes con respecto las capacidades de la empresa, las características del tipo de dependencia de que se trata y la realidad actual. De este modo se realiza una adecuación del Modelo Intellectus (CIC, 2003), por sus características más adecuadas a la realidad empresarial que se estudia en esta investigación. Se resalta el análisis de las competencias laborales, como reflejo de lo estipulado por la Norma (NC.3000-01-02-03:2007).

A continuación se conceptualizan las cuatro dimensiones abordadas anteriormente en la figura 1:

Primera dimensión: Componentes: Esta primera clasificación del modelo estructura el conocimiento en función de tres aristas: la persona (como portadora de conocimiento tácito), la organización como propietaria y desarrolladora de conocimiento explícito y, por último los conocimientos provenientes de la relación de la institución con el entorno. Los componentes se dividen en:

CAPITAL HUMANO: Conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo. Este componente se divide en dos subcomponentes:

- **Capital laboral:** Conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas en correspondencia con el puesto de trabajo que ocupan.
- **Capital Integral:** Conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas que aporta integralidad en el cumplimiento de sus funciones y resulta útil para el cumplimiento de objetivos empresariales y desarrollar la empresa.

CAPITAL ESTRUCTURAL: Conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. Este componente se divide en dos subcomponentes:

- **Capital Organizativo:** Conjunto de intangibles de naturaleza tanto explícita como implícita, tanto formal como informal, que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización.
- **Capital Tecnológico:** Conjunto de intangibles directamente vinculados con el desarrollo de las actividades y funciones del sistema técnico de operaciones de la organización, responsables tanto de la obtención de productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos y del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos.

CAPITAL RELACIONAL: Conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general.

Segunda dimensión: Elementos: Constituyen grupos homogéneos de activos intangibles de cada uno de los “Componentes” del Capital intelectual

Tercera dimensión: Variables: Representa los activos intangibles que pertenecen a un determinado “Elemento” y en un “Componente” del Capital Intelectual.

Cuarta dimensión: Indicadores: Instrumentos de valoración de los activos intangibles de la organización (en cada “Variable”), expresados en diferentes unidades de medida.

En el anexo 1 se puede consultar con un nivel más profundo las definiciones de los Componentes, elementos y Variables del modelo **MGCI-ETECSA**. En el diseño preliminar el modelo se proponen un conjunto de **Indicadores**, medir el stock de Capital Intelectual, que pueden ser consultados en el anexo 2. En futuras investigaciones se seguirá profundizando en esta última dimensión del modelo, con el objetivo de establecer normas para medir la efectividad del Capital Intelectual y establecer un conjunto de indicadores relacionales que enriquezcan un análisis más profundo; así como también profundizar en la descripción de cada indicador.

Este instrumento metodológico facilita la toma de decisiones relacionadas con la actividad de intangibles de la empresa, constituye una herramienta preliminar para medir el impacto de los conocimientos en los procesos organizacionales. En el marco de las reestructuraciones llevadas a cabo por la entidad a finales del pasado año, adquieren relevancia los resultados obtenidos en esta investigación. El MGCI-ETECSA, propuesto contribuye a que la empresa pueda:

- Lograr de la implementación de la NC-SGICH con un enfoque armónico y sistémico; en correspondencia con la naturaleza de los intangibles y su expresión desde el nivel del Capital Humano y su aporte hacia los restantes tipos de Capital Intelectual.
- Identificar las acciones a desarrollar y cuestiones a perfeccionar para lograr la futura implementación de la NC-SGICH y del modelo de Gestión del Capital Intelectual
- Establecer una batería de indicadores para medir el comportamiento de las variables del Capital Intelectual en la organización.
- Disponer de un instrumento metodológico ajustado a las características de la empresa y sus necesidades inmediatas.
- Fomentar nuevas formas de trabajo que tengan en cuenta la sinergia de las distintas áreas organizativas.

Conclusiones:

1. La Gestión del Capital Intelectual es un enfoque en pleno auge teórico- metodológico, con el objetivo de buscar indicadores complementarios para medir del impacto de los recursos intangibles en los procesos organizacionales.
2. En el contexto de la economía cubana existen condiciones preliminares para el establecimiento de políticas a seguir en el diseño e implementación de modelos de capital Intelectual en las empresas, a partir de la propia esencia de nuestro sistema social y los diversos contextos organizacionales.
3. El Modelo premilitar para la Gestión del Capital Intelectual en la Dirección Territorial de ETECSA, establece las bases metodológicas para la gestión de los recursos intangibles y las pautas iniciales para desarrollar una gestión eficaz del Capital Intelectual a nivel institucional.

Referencias Bibliográficas:

- Acosta. J. C., Longo, M. y Murcia, C. (2016). El capital intelectual como sistema estratégico de la dinámica empresarial. Un análisis de dinámica de sistemas. *Economía industrial*, N° 399, 2016 (Ejemplar dedicado a: Dinámica empresarial), págs. 43-52
- Archibold, W, Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 133-146
- Bontis N. (2001) Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *Internation J Manag Reviews* ;3(1):41-60.
- Borrás, F. (2017). Modelos de identificación, medición y exposición contable del capital intelectual en organizaciones cubanas. *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. Vol. 6 No. 3
- Bueno, E., Arrien, M. y Rodríguez, O. *et. al.* (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. CIC. Universidad Autónoma de Madrid. (Primera Edición). DICREA creaciones gráficas s.l.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC). (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: CIC.
- Demuner, M. del R., Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (2017). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos Skandia y Vaic *Revista Innovar*, 27(66), 75-89. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66712>
- Edvinsson, L (2003). The New Knowledge Economics. *London Business School*. Volume13, Issue3. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00225>
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión 2000. Barcelona.
- Euroforum Escorial (1998). *Medición del Capital Intelectual, Modelo Intellect*, Madrid.
- Hechavarria. D (2015). Evaluación del capital intelectual en la Vicedirección General de Investigaciones del Centro de Neurociencias de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* ; 26(3):217-230.
- León M. (2008) Propuesta de un modelo de medición de la gestión del conocimiento organizaciones de información. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana
- Lupiáñez, L., López, C. y Priede, T (2017). El capital intelectual y el capital emprendedor como impulsores del crecimiento económico regional. *Cuadernos de Economía* Volume 40, 114, September–December 2017, Pages 223-235. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2016.09.005>
- Montequín VR, Fernández FO, Cabal VA, Gutiérrez NR. (2006). An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management implementation in small and medium-sized enterprises. *J Inform Scien*; 32(6):525-38.
- Oficina Nacional de Normalización (ONN) (2007). *Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. (NC 3000-30001-3002-2003:2007). La Habana.

- Pardo, M. ,Armas, R. y Laura Magali Chamba, L.M. (2017). Valoración del Capital Intelectual y su impacto en la rentabilidad financiera en empresas del sector industrial del Ecuador. *Revista Publicando*, 4 (13). No. Esp. UTPL. 2017,193-206.
- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento y Gestión*. (23), 131-152. Extraído el 20 de enero del 2009 desde http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/23/5_Capital%20intelectual.pdf
- Rodríguez, O. (2003). Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración. I Memorias del Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Extraído el 25 de marzo de 2009 desde www.iade.org/files/rediris2.pdf
- Ruso, F y Porto, N. (2015). La contabilidad y su vínculo con los nuevos elementos que protagonizan la gestión en las organizaciones: los intangibles del conocimiento. *Revista Visión Contable* 13, 158-175
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24 (2), 10-14.
- Sánchez Díaz M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. ACIMED [Internet]. 2005 [citado 14 de mayo de 2015];13(6). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&lng=es
- Sánchez, A. J.; Melián, A.; Hormiga, E. (2007). El concepto del Capital Intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto pp. 97-11.

Anexos

Anexo 1. Definiciones de la estructura del MGCI- ETECSA.

Componentes	Elementos	Variables
Capital Humano		
CAPITAL LABORAL.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Competencias laborales:</u> Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, exigencias del puesto de trabajo. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Idoneidad:</u> Capacidad para el desempeño de una determinada función en el puesto de trabajo. - <u>Resolución de problemas:</u> Aplicación analítica de conocimientos relacionados con los objetivos de los puestos de trabajo. - <u>Formación requerida:</u> Acciones de capacitación necesarias para desempeñar eficientemente las actividades del puesto de trabajo. - <u>Capacidad adaptativa:</u> Habilidad de adaptación a los cambios relacionados con los puestos de trabajo. - <u>Polivalencia laboral:</u> Capacidad técnica de los trabajadores para llevar a cabo, de manera temporal y por necesidad del servicio, un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde.
CAPITAL INTEGRAL.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Valores y actitudes (Ser+estar):</u> Conocimiento, referido fundamentalmente a los modelos mentales de las personas (esquemas, paradigmas, creencias y disposición de ánimo). Condiciona la percepción que los individuos tienen del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Sentimiento de pertenencia y compromiso:</u> Hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de la organización. - <u>Auto motivación:</u> Impulsos, deseos, aspiraciones propias de la persona que hacen que desempeñe mejor su tarea. - <u>Satisfacción:</u> Grado de vinculación y participación en las tareas, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales. - <u>Sociabilidad:</u> Facilidad de trato y relación con las personas. - <u>Flexibilidad y adaptabilidad:</u> Actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno. - <u>Creatividad:</u> Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva.
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aptitudes (Saber):</u> Conocimiento que la persona tiene sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Nivel Educativo y Científico:</u> Conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona con independencia de su actividad en la organización. - <u>Formación especializada:</u> Conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización. - <u>Experiencia:</u> Saber que se adquiere con la práctica

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades (Saber hacer): Conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas, es decir, el “saber hacer”. Se consideran capacidades las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje: Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos. - Colaboración (Trabajo en equipo): Capacidad de desempeñar el trabajo en equipo o de organizar y motivar a las personas para que desarrollen las tareas y elaboren las decisiones en grupo. - Comunicación (Intercambio de conocimiento): Capacidad de emitir y recibir información, así como de compartir lo que se sabe con otras personas. - Liderazgo: Habilidad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización.
Capital Estructural		
CAPITAL ORGANIZATIVO.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: Conjunto de valores, normas y formas de actuaciones compartidas y asumidas por la mayor parte de las personas de la organización que condiciona su comportamiento y los resultados corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneidad cultural: Grado de coherencia, aceptación y compromiso general con los valores culturales de la organización. - Evolución de valores culturales: Variación de los principios que inspiran el desempeño organizativo en distintos momentos del tiempo. - Clima social: Ambiente de trabajo y disposición a la participación activa de las personas de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura: Modos y procesos de organización formal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño: Forma de configurar la estructura de la organización y definición de las relaciones formales entre sus elementos integrantes. - Desarrollo organizativo: Sucesión de eventos de cambio que permiten la adaptación a situaciones novedosas generando los ajustes precisos en la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje Organizativo: Capacidad de la organización de adquirir nuevas competencias y conocimientos con la finalidad de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entornos de aprendizaje: Contextos organizativos en los que se producen las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional dando lugar a la adquisición de competencias y conocimientos. - Pautas organizativas: Conjunto de rutinas y procedimientos organizativos que impulsan el dominio de nuevas competencias y conocimientos, favoreciendo así el desarrollo organizativo. - Creación y desarrollo de conocimiento: Procesos y procedimientos que impulsan el aprendizaje y la innovación. - Captación y transmisión de conocimiento: Procesos y procedimientos a través de los cuales la organización percibe y comunica conocimiento.

CAPITAL TECNOLÓGICO.	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Esfuerzo en I+D+i:</u> Por investigación (I) se entiende la realización de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático con el fin de aumentar el volumen de conocimientos sobre la realidad. El desarrollo (D) es la incorporación de tales conocimientos para concebir nuevas aplicaciones. Finalmente la innovación (i) comprende los esfuerzos dedicados al diseño, lanzamiento y difusión entre el público de los bienes y servicios tecnológicamente nuevos. Por tanto, es un elemento que hace referencia a los esfuerzos realizados en procesos de innovación tecnológica, por lo que sería muy interesante relacionarlo con el elemento “Resultados de la innovación”. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Gasto en I+D+i:</u> Incluye los gastos internos (tanto los corrientes como los de capital) en los que la organización incurre para desarrollar las actividades de I+D+i. - <u>Personal en I+D+i:</u> Hace referencia a la plantilla de la organización dedicada a actividades de I+D+i. - <u>Proyectos en I+D+i:</u> Se refiere a los trabajos de I+D+i organizados en torno a proyectos, bien sean realizados de forma independiente o en colaboración con otros agentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dotación tecnológica:</u> Conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que la organización incorpora a los procesos para que sean más eficaces y eficientes, no incluidos en el “Esfuerzo en I+D+i” y acumulados mediante fuentes externas. Su interpretación debe hacerse en el mismo sentido que el anterior elemento. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Dotación de tecnologías en los servicios:</u> Conjunto de conocimientos tecnológicos incorporados en bienes de equipo e instrumentos necesarios para la prestación de servicios - <u>Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones:</u> Conjunto de desarrollos tecnológicos y aplicaciones para el tratamiento de la información que facilitan la captación, almacenamiento, localización, transmisión y explotación de conocimiento tecnológico y sirven, por tanto, para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de los servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Propiedad intelectual:</u> Puede considerarse un elemento representativo del grado de desarrollo y avance en la base de conocimientos tecnológicos y es indicativo, tanto de la calidad del nuevo conocimiento, como de su grado de novedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Registros legales:</u> Títulos otorgados por la administración competente que le confiere derechos al propietario y a la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Resultados de la innovación:</u> Mejoras incorporadas en los productos, procesos y métodos de gestión existentes, percibidas en términos de costes, calidad, rendimiento y tiempo. Este elemento incluye además los logros obtenidos a través del lanzamiento de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Innovación de producto:</u> Fabricación y desarrollo de nuevos productos o productos ya existentes mejorados. - <u>Innovación de proceso:</u> Desarrollo de nuevos procesos de producción que mejoran la productividad en las condiciones de trabajo.
Capital Relacional		
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones con clientes:</u> Relaciones con los diferentes segmentos de clientes que demandan o pueden demandar los bienes o servicios que configuran el proceso de negocio básico de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Satisfacción del cliente:</u> Percepción que el cliente tiene sobre la eficacia de la empresa en su actividad comercial, derivada del conocimiento de sus necesidades y de su nivel de respuesta. - <u>Procesos de relación con clientes:</u> Formas de relación comercial que la empresa mantiene con sus clientes actuales y potenciales.

		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Red de distribución:</u> Capacidad y calidad de los diferentes canales de distribución que la empresa utiliza en su relación comercial con los clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones con proveedores:</u> Relaciones con los diferentes suministradores de los recursos necesarios para el proceso de negocio básico de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Formalización de la relación con proveedores:</u> Grado de documentación y procedimientos estándares y sistemáticos que existen en la relación con los proveedores. - <u>Personalización de productos y servicios:</u> Grado de adecuación de los productos y servicios suministrados por los proveedores a las necesidades de la empresa. - <u>Capacidad de respuesta del proveedor:</u> Grado de innovación, adaptabilidad, flexibilidad y velocidad de respuesta del proveedor a las demandas de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad:</u> Relaciones que la institución mantiene con las instituciones de promoción y mejora de la calidad, con el fin de incrementar ésta tanto en los procesos, productos y servicios, como en la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Relaciones con instituciones de la calidad:</u> Importancia e intensidad de las relaciones mantenidas con las organizaciones de mejora de la calidad. - <u>Certificaciones y sistemas de calidad:</u> Existencia de modelos o sistemas de calidad total en la empresa y certificaciones oficiales obtenidas como reconocimiento a la calidad lograda

Anexo 2. Indicadores del MGCI-ETECSA.

Indicadores de Capital Humano (I)

Variables	Elemento: Competencias laborales Indicadores (20)
Idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • N° de trabajadores evaluados positivamente en el proceso de evaluación del desempeño. • N° de trabajadores evaluados deficientemente en el proceso de evaluación del desempeño.
Resolución de problemas	<p>N° de personas que valoran positivamente los resultados del trabajo (individual, grupal, departamental)</p> <p>% de objetivos del puesto de trabajo cumplidos exitosamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo.
Formación requerida.	<p>N° de trabajadores que sugieren soluciones a problemas de su puesto de trabajo /total de trabajadores</p> <p>Nivel de impacto de las soluciones propuestas por trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de rotación interna deseada por el individuo • % de cumplimiento del plan de adiestramiento • N° de trabajadores satisfecho con las acciones formativas • N° de trabajadores que han recibido capacitación • N° de trabajadores con plan de capacitación • N° de trabajadores conformes con el plan individual de capacitación
Capacidad adaptativa	<ul style="list-style-type: none"> • Brechas de conocimientos, por trabajador, identificadas en el proceso de Evaluación del desempeño • N° de inconformidades detectadas ante nuevas transformaciones. • N° respuestas positivas ante un cambio/años de antigüedad. • Tiempo destinado al entrenamiento del personal /tiempo de aplicación de un cambio X (también se aplica a nivel individual)
Polivalencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación de puestos • N° de puestos transitados por un trabajador X en un tiempo determinado. • N° de tareas realizadas por un trabajador relacionadas con otras áreas de la organización

Indicadores de Capital Humano (II)

Variables	Elemento: Valores y actitudes Indicadores (21)
Sentimiento de pertenencia y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Años de antigüedad en la organización • % de Fluctuación interna y externa. • % de personas implicadas en actividades de impacto (para la empresa, la región o el país)
Automotivación	<p>N° de empleados que han causado baja voluntaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de empleados que han causado baja • N° de personas que valoran positivamente su ambiente de trabajo/Total plantilla • N° de personas promocionadas • % de personas con remuneración equiparable al tipo de actividad en el puesto de trabajo.
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • % de rotación interna deseada por el individuo

Sociabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • N° de personas satisfechas en la relación colaborador-jefe/Total plantilla • N° de reconocimientos al trabajo realizado • % de personas involucradas en redes internas de trabajo
Flexibilidad y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas involucradas en redes externas de trabajo • Índice de clima social (Encuestas de clima laboral) • N° de cambios de actividad en la vida profesional • Edad media de las personas de la organización
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • N° de tareas delegadas formalmente • N° de ideas sugeridas por el personal • Grado de diversidad en la composición de la plantilla • % de personas dedicadas a actividades de I+D+i.

Indicadores de Capital Humano (III)

Elemento: Aptitudes	
Variables	Indicadores (13)
Nivel Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • % de personal con titulación superior • % de personas con otras titulaciones académicas • Media de antigüedad de la titulación • Grado de heterogeneidad de la formación académica del (Ejemplo: N° de titulados en ciencias económicas/ Total de titulados; N° de ingenieros/ Total de titulados; etc.)
Nivel Científico	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas con titulaciones científicas • Media de antigüedad de la titulación • Grado de heterogeneidad de la formación científica del (Ejemplo: N° de titulados en gerencia de empresas/ Total de titulados; N° de titulados en telemática/ Total de titulados; etc.)
Formación especializada	<ul style="list-style-type: none"> • % de personal con estudios de especialización y postgrado • N° de personas formadas anualmente/ Total plantilla • N° de personas que han realizado cursos de formación continua/ Total plantilla
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo • Antigüedad media de experiencia en el sector • Antigüedad media de experiencia en la organización

Indicadores de Capital Humano (III)

Elemento: Capacidades	
Variables	Indicadores (15)
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado a actividades de formación/Tiempo total de trabajo • % de trabajadores que reciben formación • % de cumplimiento de los objetivos de la formación
Colaboración (trabajo en equipos)	<ul style="list-style-type: none"> • N° de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo. • N° de personas que participan en dos o más equipos externos de trabajo. • N° de equipos transversales y multifuncionales en marcha • N° de objetivos individuales integrados en objetivos

	generales de equipo
Comunicación (intercambio de conocimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • N° de aportaciones sugeridas. • N° de personas involucradas en plataforma tecnológica/Total plantilla
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • N° de aportaciones llevadas a la práctica/Total aportaciones • N° de personas satisfechas con sus jefes inmediatos • % de personas que conocen la estrategia de la organización. • % de personas satisfechas en su puesto de trabajo • % de personas implicadas en actividades de impacto (para la empresa, la región o el país)

Indicadores de Capital Organizativo (I)

Variables	Elemento: Cultura Indicadores (10)
Homogeneidad Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas que comparten la cultura de la organización • N° de culturas identificadas (Encuestas de recursos humanos) • % de gastos generales dedicado a cultura de la organización.
Evolución de valores culturales	<ul style="list-style-type: none"> • N° de valores culturales explicitados (Encuestas de recursos humanos)
Clima social	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acciones de difusión de la cultura de la organización • N° de horas dedicadas a la integración de nuevos empleados • Horas ausentismo/ Total horas trabajadas • Índice de clima social (Encuestas de clima laboral) • Renuncias voluntarias/ Rotación no deseada • Despidos/ Rotación no deseada

Indicadores de Capital Organizativo (II)

Variables	Elemento: Estructura Indicadores (5)
Diseño organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • N° de niveles jerárquicos existentes en la organización • N° de directivos/ Plantilla Total (%)
Desarrollo organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas con funciones específicas • N° de personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año • N° de departamentos que se han visto alterados o modificados en el año

Indicadores de Capital Organizativo (III)

Variables	Elemento: Aprendizaje organizativo Indicadores (12)
Entornos de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de sistemas de sugerencias • N° de grupos de trabajo para la solución de problemas estratégicos. • N° de foros de discusión on line • Cantidad de cursos de formación on line.
Pautas organizativas	<ul style="list-style-type: none"> • N° de procedimientos organizativos documentados

Creación y desarrollo de conocimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • N° de procedimientos organizativos digitalizados. • N° de sugerencias implantadas/ N° de sugerencias aportadas
Captación y transmisión de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • N° de grupos de mejora • N° de equipos de colaboración entre departamentos • N° de procesos de captación y transmisión de conocimientos • N° de mejoras de bases de datos existentes • N° bases de datos de nueva creación

Indicadores de Capital Tecnológico (I)

Variables	Elemento: Esfuerzo I+D+i Indicadores (8)
Gasto I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en I+D+i/ Ventas totales • Gasto en investigación aplicada/ Total de gasto en I+D+i • Gasto en desarrollo tecnológico/ Total de gasto en I+D+i • Gasto en formación directamente relacionado con la introducción de nuevos productos ó procesos/ Ventas
Personal I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia del personal I+D+i • Número investigadores de I+D+i/ Total plantilla
Proyectos I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos de I+D+i en desarrollo • Número de proyectos de I+D+i en colaboración/ Total proyectos de I+D+i

Indicadores de Capital Tecnológico (II)

Variables	Elemento: Dotación tecnológica Indicadores (10)
Dotación de tecnologías de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • N° de procesos automatizados/ Total procesos • Años de antigüedad del equipamiento automatizado • Gasto de mantenimiento o sustitución de la infraestructura tecnológica/ Total Ventas
Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • N° de empleados con acceso al portal corporativo/ Total plantilla • Frecuencia media de actualización portal corporativo-acceso intranet/ Total plantilla • N° de foros de debate establecidos • N° de personas que trabajan en red/ Total plantilla • N° de aplicaciones informáticas • Años de antigüedad media del software • N° de sistemas de información implantados

Indicadores de Capital Tecnológico (III)

Variables	Elemento: Propiedad intelectual: Indicadores (2)
Registros legales	<ul style="list-style-type: none"> • Total de licencias concedidas/ Media de licencias de la competencia • Cantidad de registros concedidos.

Indicadores de Capital Tecnológico (IV)

Variables	Elemento: Resultados de la innovación Indicadores (4)
Innovación de producto	<ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevos servicios proyectados en los últimos 5 años

Innovación de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos procedentes de nuevos servicios/ Total ingresos • N° de nuevos productos en el ultimo año, para la resolución de problemas internos. • N° de nuevos procesos incorporados
-----------------------	--

Indicadores de Capital Negocio (I)

Variables	Elemento: Relaciones con clientes Indicadores (9)
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual de los productos o servicios por cliente
Procesos de relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior • N° de clientes perdidos al año • Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente • N° de procesos y sistemas de investigación de clientes y mercados • N° de canales de comunicación utilizados para relaciones con los clientes • N° de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de productos
Red de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • N° de puntos de venta • N° de canales alternativos de distribución

Indicadores de Capital Negocio (II)

Variables	Elemento: Relaciones con proveedores Indicadores (4)
Formalización de la relación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • N° de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad media de la relación con proveedores • N° de incidencias en la relación con los proveedores • N° de propuestas innovadoras del proveedor

Indicadores de Capital Negocio (III)

Variables	Elemento: Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad Indicadores (6)
Relaciones con instituciones de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • N° de participaciones en eventos de calidad • N° de auditorias de calidad realizadas en los últimos 3 años • Asociaciones de calidad a las que pertenece la organización • N° programas de mejora de calidad en los que participa
Certificaciones y sistemas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • N° de certificaciones oficiales poseídas por la organización • N° procesos certificados/ Total procesos