



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD RELACIONES INDUSTRIALES
TRABAJO DE GRADO

**MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL MEDIANTE EL MODELO (IAM) DE
SVEIBY EN UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN**

Realizado por:

Br. Bazaco Boullón, María Belén

Br. Rojas Díaz, Heryuri Carolina

Tutor: José R. Naranjo

Caracas, Octubre de 2002

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
OBJETIVOS	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Hipótesis Orientadoras	15
CAPITULO I	16
1. Introducción	16
1.1 Consideraciones Sobre El Capital Intelectual.	16
1.2 Importancia Del Capital Intelectual Como Bien Intangible.	17
1.3 Investigaciones Anteriores	19
CAPITULO II	23
2.Introducción.	23
2.1 Capital Intelectual Como Bien Intangible.	23
2.1.1 Definición de Capital Intelectual	23
2.1.2 Categorías En Que Se Divide El Capital Intelectual	25
2.2 Como Identificar El Capital Intelectual Dentro De La Empresa.	25
2.3 Como se mide El Capital Intelectual.	26
2.3.1 Balanced Business Scorecard (Kaplan Y Norton 1996).	28
2.3.2 Intellectual Assets Monitor (Sveiby 1997).	29
2.3.3 Navigator De Skandia (Edvinsson, 1992 – 1996).	30
2.3.4 Technology Broker (Brooking, 1996).	31
2.3.5Capital Intelectual (Drogonetti Y Roos, 1998).	32
2.3.6 Modelo De Dirección Estratégica Por Competencia. El Capital Intangible (Bueno, 1998).	33
2.3.7 Modelo Nova. Club de Gestión del Conocimiento y la innovación de la comunidad Valenciana, (1999),	34
2.3.8 Modelo Intelect (Euroforum, 1998).	34

2.3.9 Universidad De West Ontario. (Bontis, 1996).	35
2.3.10 Canadian Imperial Bank (Hubert Saint- Onge 1996).	36
2.3.11 Dow Chemical (1998).	36
2.3.12 Punto De Convergencia Entre Los Diferentes Modelos.	37
CAPITULO III	38
3. Introducción	38
3.1 Modelo De Sveiby (1997) Intellectual Assets Monitor.	38
3.1.1 Antecedentes del modelo.	38
3.1.2 Objetivos del modelo.	38
3.1.3 Estructura del modelo.	38
3.1.3.1 Indicadores.	39
3.1.4 Alcance del modelo.	46
CAPITULO IV	48
4. Introducción.	48
4.1 Calculo Del Índice De Capital Intelectual.	48
4.2 Beneficios que trae para la empresa el calculo del Índice de CI.	49
MARCO REFERENCIAL	51
MARCO METODOLÓGICO	53
Tipo De Investigación	53
Diseño De Investigación	53
Población	53
Unidad De Estudio Y La Unidad De Análisis	54
Recolección De Datos	54
La Muestra	55
Fórmula general de Muestreo	58
Definición Conceptual Y Operacional.	60
Definición De La Variable	60
Definición de la variable en términos teóricos	60
Definición de las variables en términos operacionales	61

Aspectos Éticos	63
INSTRUMENTO	64
VALIDEZ	69
CONFIABILIDAD	70
PROCESAMIENTO DE DATOS	73
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
ANEXOS	131

Dedicatoria

*A Dios por encima de todas las cosas por ser el pilar
fundamental de mi existencia.*

*A mis Padres Miguel y María Ester por cada desvelo y
cada oración dicha en mi nombre, ya que me dan lo mejor de
sus vidas.*

*A mis Hermanas María Julia y María de los Ángeles por
ser mis amigas, mi orgullo y mi mayor ejemplo a seguir en el
rumbo a emprender*

*A Ti Heryuri por haber sido mi gran amiga siempre que lo
necesite y mi compañera y apoyo en este reto que nos
planteamos juntas*

*A mis amigos Francisco, Cesar, Isabel, Grecia, Bianca,
Karen y Gaby y para todos aquellos que quisiese mencionar
entre amigos y profesores por compartir los diferentes
momentos.*

Quiero dar mil gracias, los quiero a todos.

*Por todo lo que significan para nosotras, les dedicamos este logro que gracias a Ustedes, es un sueño hecho
realidad.*

A Dios por no abandonarme en los momentos difíciles.

*A mis padres por su apoyo incondicional y por
brindarme los ánimos necesarios para salir adelante*

*A mis hermanos Alejandra, Michell y Deivis por su
paciencia y por hacerme sonreír.*

*A María Belén por brindarme siempre una sonrisa, su
cariño, paciencia y compañía, Sin ti esta tesis no sería
una realidad.*

*A Francisco, mi príncipe amigo, y confidente por esas
horas de compañía que esta tesis le quito.*

A todos los amo.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Andrés Bello, a su personal docente y administrativo, por su dedicación y vocación hacia una formación integral de los estudiantes y en especial a la profesora María Elena Villegas

A C.A. Editora El Nacional por la oportunidad brindada para nuestro crecimiento profesional y personal.

A Nuestro Tutor Licenciado José Ramón Naranjo por haber puesto toda su dedicación, conocimientos y esfuerzo en la realización de este trabajo.

A todo el personal de la empresa por el excelente ambiente de trabajo que crean y su gran colaboración, En especial al Lic. Ramsès Díaz, Lic. Sandra López, Lic. Daniela Quevedo, Lic. Beatriz Mújica, Lic. Liliana Sánchez. No podemos dejar de mencionar a quienes aportaron un granito de arena durante el desarrollo de este trabajo: Virgilio Gutiérrez, Analista de Nomina, Jesús Padilla, Gerente de Tecnología y a María Rosa Velandia Gerente de Cuentas Particulares..

A nuestros compañeros de estudio y amigos con quienes compartimos buenos y malos momentos durante esta grandiosa etapa de nuestras vidas.

A quienes de una u otra manera participaron en el desarrollo de esta Tesis.

Resumen

La presente investigación contempla como objetivo principal la medición del capital intelectual en una empresa de comunicación (C.A Editora El Nacional), a través del modelo Intelectual Assets Monitor De Sveiby, adaptado a la empresa, que permitió conocer los indicadores que componen cada una de las dimensiones del Capital Intelectual y estudiarlos en la actualidad. Dichos indicadores fueron propuestos por los directivos de las siete (7) áreas de negocio de la empresa basándose en los indicadores señalados por Sveiby.

Se utilizaron diferentes técnicas para procesar dicha información entre las que se pueden mencionar: análisis de contenido y aplicación de cuestionarios. La información perteneciente a la dimensión externa del modelo requirió apoyo específica de la Gerencia de Cuentas Particulares, no solo en relación a la información de los anunciantes sino también para el contacto con los mismos. Una vez que se tenía la información general de las tres dimensiones del Capital Intelectual se procedió a la tabulación y análisis de los datos para determinar el estado actual de cada indicador y así precisar si estaban valorados o subvalorados partiendo de la opinión crítica emitida previamente por el panel de directivos, cabe destacar que la información derivada del modelo permite de manera general que la empresa reconozca la importancia de los activos invisibles, tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar la potencialidad de los mismos y generar estrategias basadas en el conocimiento. Otro punto importante fue el calculo del Índice del CI permitiendo una visión mas certera del estado de la empresa, dicho calculo se baso en los autores Johan y Goran Roos (2001) y en Leif Edvinsson (1998).

Se determino que C.A. Editora El Nacional cuenta con un Potencial Intelectual tanto en su componente interno y externo, y con empleados competentes y satisfechos que crean una imagen estable de cara a los clientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El Capital Intelectual desde tiempos remotos ha sido un factor determinante en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos, basta con remontarnos a nuestros antepasados, los hombres de Cro-Magno y los Neandertales; ambas especies contaban con las mismas herramientas y el mismo lenguaje, la diferencia radicaba en el capital intelectual, El hombre de Cro-Magno aprendió que le bastaba ponerse al acecho ciertos días, jabalina en mano, en el paso de un río; mientras que un Neandertal parece haber dispersado imprudentemente sus hombres y sus recursos en busca de encuentros ocasionales lo que los llevo a perecer”. (Leif Edvinsson y Michael M., 1998, Prólogo) .

En la actualidad sé esta viviendo un ambiente de cambios acentuados en los negocios y en los mercados, esta realidad nos conduce a un dinámico mundo donde las cambiantes percepciones del valor definen constantemente una nueva economía impulsada básicamente por: La tecnología, la globalización y la guerra por el talento, pues el conocimiento es la estrategia clave de la competitividad en nuestros tiempos. La preocupación central en la nueva economía es contar con el recurso fundamental para transitar en este nuevo mundo: El Capital Intelectual que existe en las organizaciones, aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización que no sólo son los activos tangibles sino también los activos intangibles, conformados por elementos blandos como La Motivación, el Liderazgo, experiencia, la rotación, conocimientos, relaciones, marcas, entre otros, que representan la nueva riqueza de las organizaciones.

A principio de la década de los noventa surgió con fuerza la expresión de Capital Intelectual en los Estados Unidos y en Suecia, convirtiéndose en una frase habitual dentro del vocabulario de la alta Gerencia de muchas compañías a pesar de que algunos sostienen que será una moda pasajera. (Bueno C., Eduardo, 2000, Pág. 1)

“Más específicamente en Venezuela hay una preocupación general de los empresarios, gerentes y ejecutivos con relación a como ser más efectivos; se están buscando respuestas y muchas respuestas están dadas en estos temas de como gerenciar el Capital Intelectual” (Arape M, Jesús, 2000, Págs. 29 – 30). La OIT señala al respecto que la fuga de Capital Intelectual contribuye al estancamiento económico de un país y a la perdida de la competitividad. Tal vez por esta razón se conocen pocas empresas en el país que conozca el termino del Capital Intelectual, entre las cuales se encuentran CANTV, INTESA, PDVSA las cuales están trabajando con Gerencia del Conocimiento, al tratar de unir las capacidades tecnológicas de la empresa con las capacidades humanas de su personal, que no es más que el Capital Intelectual que posee la empresa, para lograr una visión estratégica del negocio y un continuo aprendizaje para la acción efectiva del mismo.

Es importante mencionar que no sólo los activos financieros y fijos de una empresa le agregan valor a esta, sino también la capacidad de la gente para generar continuamente el conocimiento; percibiendo los activos intangibles de la empresa estamos conociendo la esencia de la misma y hacia donde se dirige.

“Siempre ha habido vacíos ocasionales y temporales entre la percepción del mercado y la realidad contable, pero ahora ese vacío se esta convirtiendo en un abismo. Y eso a su vez sugiere que estamos no frente a una aberración temporal sino a una falla sistemática en la manera como medimos el valor, una discrepancia fundamental entre la historia que cuenta el balance general y la verdadera que viven a diario las organizaciones mismas.” (Leif Edvinsson y Michael, 1998, Págs. 2 - 3).

Las empresas han comprendido la importancia estratégica de medir su capital intelectual, y elaborar informes financieros con indicadores que plasmen sus fuentes de valor “invisibles”.

“Desde el punto de vista práctico, la medición del capital intelectual es un asunto de gran importancia para la empresa, porque refleja más

acertadamente su valor real, se demanda una gestión más eficiente de sus activos intangibles, apoya el objetivo corporativo de aumentar el valor de los accionistas, proporciona información de mayor actualidad a los inversores actuales y potenciales y contribuye a precisar el riesgo de inversión.” (Rodríguez M, Abilio, 2000. Págs. 1)

“ La medición del Capital Intelectual es importante por las siguientes razones

1. Validan la capacidad de la organización para lograr sus metas.
2. Planifican la investigación y desarrollo.
3. Proveen información para implantar programas de reingeniería.
4. Proveen un foco para educación organizacional de formación.
5. Calculan el valor de la empresa.
6. Amplia la memoria organizacional.” (Annie Brooking, citado en Leif, Edvinsson y Michael Malone, 1998, Págs. 184-185.).

Existen diversos modelos para medir el capital Intelectual entre los cuales tenemos:

- Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1.996)
- Modelo Assets Monitor de Sveiby (1997)
- Navigator de Skandia Edvinsson (1992 – 1996)
- Technology Broker (Brooking, 1996)
- Universidad de West Ontario (Bontis, 1996)
- Canadian Imperial Bank (Hubert Saint – Onge 1996)
- Dow Chemical (1998)
- Modelo Intellect (Euroforum, 1998)
- Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana 1999)
- Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)
- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)

En general los modelos mencionados no difieren básicamente en su concepción del capital intelectual de las pautas sentadas por los modelos

de Sveiby, el BSC y el Navigator de Skandia, aunque introducen algunos conceptos nuevos como:

- ✓ Las relaciones causa – efecto entre los indicadores, Su relación con el aprendizaje organizacional y la necesidad de estudiar los flujos o variaciones de los diversos factores que componen los activos intangibles.

Dichos modelos aportan un importante valor pedagógico, pero lo más importante son los conceptos que están detrás de cada uno de ellos, así como su propio proceso de implantación.

El modelo de **K. Eric Sveiby (IAM)**, trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta importante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton (Balance Score Card), aunque con diferencias claras.

Sveiby -al igual que Kaplan y Norton- afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras. Mientras que en el BSC las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un "apartado" financiero que es cubierto inherentemente.

Otra diferencia clara está en el factor tiempo: mientras que el IAM fue creado en Suecia sobre 1986-87, el BSC fue en EE.UU. sobre 1990; Sin embargo la propuesta de Sveiby es más novedosa que la de Kaplan pues más allá de la era industrial, concibe a la empresa como a una institución que emplea y produce conocimiento. Los indicadores que presenta se refieren a crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad, además presenta una larga trayectoria pues desde la década de los 80 se ha venido aplicando a diferentes empresas con buenos resultados.

K-E Sveiby ha estudiado y ha informado sobre tres compañías progresistas: WM-DATA, PLS-CONSULT y CELEMI quienes han medido sus activos intangibles y han realizado informes anuales sobre esta materia,

dichas empresas dividen sus activos intangibles en tres categorías que reciben diferentes denominaciones, pero que siguen el formato e indicadores establecido por Sveiby abarcando de esta manera estructura Interna, Estructura Externa y Competencia de los empleados. El estudio y medición de sus intangibles les ha permitido el conocimiento profundo de como esta conformado su capital y la declaración de capital intelectual.

Como se puede observar los modelos de Sveiby, Skandia y Norton & Kaplan (BSC) son los pioneros en la medición del capital intelectual. Sin embargo en la presente investigación se decide utilizar el modelo de Sveiby porque:

- ✓ Karl Erick Sveiby en 1986 elabora la primera teoría sobre las “organizaciones del conocimiento”, en ese mismo año diseña el primer formato para informes externos de indicadores no financieros, conocido como el reporte KONRAD.
- ✓ En 1975 aparece el modelo de evaluación de recursos de Sveiby para uso interno de Affärsvärlden, él mas reconocido **diario** especializado en negocios en Estocolmo. El modelo se adapto a la editorial brindando información de importancia a terceros y a la propia empresa a sabiendas de que los periódicos compiten en el mercado de la información.
- ✓ Según este autor, la medición de los intangibles genera una doble orientación, brinda información:
 - Hacia el exterior, dirigida a clientes, accionistas y proveedores.
 - Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.
- ✓ Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección.

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y stock cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos

intangibles, identificación de fases de renovación de los mismos, así como evitar su pérdida.

Es un modelo muy completo y muy flexible en el sentido que permite utilizar los indicadores de cada empresa y no los estrictamente estipulados por este, siempre y cuando se siga la coherencia interna, permitiendo que un modelo que se ha aplicado a empresas en el extranjero se aplique sin inconvenientes en Venezuela.

La realización de la presente investigación se fundamenta en:

- ✓ Los cambios que se están dando en el entorno en la era del conocimiento y con la intención de innovar con la aplicación del Modelo IAM de Sveiby en una empresa venezolana,
- ✓ Los cambios sufridos en el entorno y en la contabilidad con que se describen las operaciones de las compañías,
- ✓ El cambio tecnológico y
- ✓ La rapidez de las telecomunicaciones.

La antigua manera de medir el valor institucional ya no puede seguir operando ante organizaciones que enfrentan asociaciones estratégicas, estructuras más planas, trabajo de grupo, empleados facultados y sobre todo donde la riqueza ya no es material sino el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor.

Finalmente en esta investigación se busca dar respuestas a preguntas tales como ¿El modelo IAM de Sveiby (adaptado a la empresa mediante la intervención de su Alta Gerencia aportando los indicadores que ellos crean que sean los más adecuados) permite realizar la medición del Capital Intelectual efectivamente? Para dar a conocer la potencialidad de sus activos intangibles, analizando la información obtenida a partir de la cual la empresa tomará acciones posteriores, ¿Cuál es el grado de importancia de los activos intangibles dentro de la empresa?, ¿El valor considerado subjetivamente por la empresa para cada indicador corresponde con el valor real? Y finalmente ¿se están subvalorando o

sobre-valorando los activos? En las respuestas de las preguntas anteriores se encuentra la esencia de esta investigación que pretende obtener una información valiosa y rica en datos que permita a los directivos desarrollar posibles líneas de acción al respecto.

Sin duda alguna que C.A. Editora El Nacional, empresa por excelencia en el periodismo venezolano no puede escapar a las exigencias de establecer o determinar la valoración de sus activos de carácter intangible ya que su razón de ser, está en el mundo de la razón sobre todo por su vocación que lleva la impronta de sus fundadores, de toda la plantilla de personal y la de sus lectores fieles que han seguido esa aventura editorial – entendida en sus mejores términos – para marcar un hito en el periodismo venezolano de todos los tiempos. Además, el impacto tecnológico significa una adecuación permanente con una fuerte visión socio técnica de la situación referida a sus causas y consecuencias y luce de perogrullada no considerar el balance entre lo tangible físico y lo intangible dentro del portafolio de recursos y capacidades organizacionales en la empresa sujeta al estudio.

Tampoco escapa a la disciplina de Relaciones Industriales conocer y profundizar las relaciones existentes o no, las causas o efectos del impacto tecnológico, de know how en el proceder cotidiano de cara al lector – en este caso – y de explorar, describir, diagnosticar y proponer acciones dentro del campo de recursos y capacidades organizacionales iniciándose con una medición. Como estudiante de esta disciplina abordar el tema, constituye un reto en donde la aplicación de lo conocido o no y aprendido o no en la carrera evidenciará la capacidad contingente de respuesta. Es un reto académico para el Industriólogo pues le brindará la información necesaria para conocer mejor la calidad del Recurso Humano de la empresa y poder realizar planificaciones y toma de decisiones a partir de la misma. Sobre la base de lo expresado anteriormente en esta investigación se pretende medir el capital intelectual de una organización para conocer la potencialidad de sus activos intangibles, para lo cual se deben identificar los

activos intangibles previamente, se miden a través de un modelo y de ciertos instrumentos y se analiza la información obtenida a partir de la cual la empresa tomará acciones posteriores.

En consecuencia, se abordará el siguiente problema de investigación: **“Medición Del Capital Intelectual, Mediante El Modelo Intellectual Assets Monitor De Sveiby En Una Empresa De Comunicación”**

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Efectuar la medición del Capital Intelectual mediante la aplicación del modelo INTELLECTUAL ASSETS MONITOR de Sveiby en una empresa de comunicación.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los indicadores que componen el Capital Intelectual en cada una de las dimensiones propuestas por el modelo (IAM)
- ✓ Determinar la ponderación que la empresa le asigne a cada indicador.
- ✓ Aplicar la medición del Capital Intelectual según el modelo INTELLECTUAL ASSETS MONITOR, adecuado a la empresa..
- ✓ Determinar el valor del índice de Capital Intelectual.
- ✓ Determinar si los activos intangibles se encuentran subvalorados o valorados.
- ✓ Proponer recomendaciones para disminuir las brechas en la medición realizada.

Hipótesis Orientadoras

1. Los Indicadores del Capital Intelectual presentes en todos los niveles de la Organización deben ser altos.
2. Existen diferencias significativas entre los indicadores de Capital Intelectual de los niveles directivos y operativos.

CAPITULO I

1. Introducción

A principios de la pasada década de los noventa surgió con fuerza la expresión Capital Intelectual en los Estados Unidos y en Suecia (Stewart, Thomas A, 1999, Pág. 12) En los años siguientes corrió el término asociado de inmediato a otra alocución, como es la de Dirección del Conocimiento (Knowledge Management); *“El concepto de Capital Intelectual, es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero.”*(Leif Edvinsson y Michael M, 1998, Pág. 8)

El valor de una empresa se está midiendo de manera equivocada y no se refleja en la diferencia entre el valor que expresa el balance general y la realidad de las organizaciones que las lleva a no identificar su verdadero precio por acción. Lo que las empresas buscan en la actualidad es pasar a un nivel contable donde se puedan medir sus activos intangibles que las impulsaran a ocupar un cierto nivel dentro del mercado.

Al desconocer esos activos tan importantes la empresa desconoce parte de su filosofía, valores y tradiciones e incluso podría estar operando muy por debajo de su potencialidad. Las empresas actuales deben tener una nueva concepción de lo que es un activo, pues la tierra, el capital y las maquinarias ya no ofrecen mucha información sobre la competitividad de una compañía.

1.1 Consideraciones Sobre El Capital Intelectual.

Entre las consideraciones del capital intelectual que se desean aclarar se deben tener en cuenta: la relación existente entre goodwill y capital intelectual, se conoce que ambos son activos intangibles, pero no tanto hasta que punto estos conceptos difieren. Históricamente los estados contables han reflejado los activos físicos y financieros, otros activos como organizaciones, clientes, suplidores y empleados fueron considerados goodwill y no eran reflejados en los mecanismos de contabilidad gerencial, sin embargo más del 80% del valor de hoy día proviene de esos activos intangibles.

El capital Intelectual es un activo intangible pero busca más allá activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse. *“El capital intelectual se considera como una partida del pasivo y no del*

activo, mientras que el goodwill forma parte de los activos de la propiedad intelectual" (Leif Edvinsson y Michael,1998, Págs.50).

Otra situación similar ocurre entre Capital Intelectual y Knowledge Management (KM): Cuando se escribe sobre Capital Intelectual hay que hablar de Knowledge Management y lo mismo ocurre a la inversa. Pero el silogismo siempre se produce ya que los términos anteriores implican tener que analizar la relación o convivencia que con ellos tiene que mantener el concepto de Aprendizaje Organizativo.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en el estudio del capital intelectual es el riesgo que implica la medición del mismo, pues si la medición de bienes tangibles es incierta más incierta es en el caso de bienes intangibles, pero dicha medición se vuelve cada vez mas necesaria porque apunta a la conducta real y eso es lo que determina el valor de la compañía, organizaciones como FASB (Junta de Normas de Contabilidad Financiera) y la SEC (Comisión de valores y Bolsa) están reconociendo la importancia de la medición de capital intelectual y que el modelo contable actual es inadecuado en la economía moderna, pero también están conscientes de que aceptar una norma de estandarización de las medidas de capital intelectual para toda la industria podría restarles acción, no permitiéndoles cumplir su cometido, sin embargo es un proceso que no se puede impedir, esto es otro punto a favor ya que el conocimiento será intangible pero eso no quiere decir que no se pueda medir, ya muchas organizaciones lo han realizado y además dicha medición genera beneficios como brindar información integral a los accionistas lo que no se realizaba antiguamente.

"El objetivo primordial de medir intangibles como la gestión del conocimiento es aprender, es conocer realmente a la empresa y saber como funciona" (Sveiby, Karl E. 2000, Págs. 73-76)

1.2 Importancia Del Capital Intelectual Como Bien Intangible.

El capital intelectual posee gran importancia dentro de las organizaciones, pues a través de su medición se conoce lo que verdaderamente cuenta en la economía moderna de corporaciones y que son de uso intensivo de conocimiento y permite comparar crecimiento del valor en todo tipo de empresas en la sociedad. "Cien años atrás, el trabajo era barato, y el valor de la empresa se medía en términos de chimeneas, maquinarias y dinero en efectivo. En el tercer milenio el

trabajo no será barato, y los activos centrados en el individuo, esenciales para la operatividad de la empresa, serán bienes escasos y caros"...“Hace veinte años no nos preocupaba el capital intelectual, y su creciente importancia refleja la dependencia, igualmente creciente, de las organizaciones respecto a los activos inmateriales” (Annie Brooking, 1997, Pág. 30). Cada día nacen nuevos tipos de empresas que solo poseen activos inmateriales. Sus productos son intangibles y se pueden distribuir electrónicamente en el espacio del mercado vía Internet . Estas compañías basadas en el uso intensivo de los medios de comunicación y los conocimientos técnicos, y cuyos productos están digitalizados, son empresas del tercer milenio. El mundo ha vuelto a cambiar y debemos encontrar nuevas formas de control y gestión de la organización que refleje dicho cambio.

La medición del capital intelectual dentro de la organización es importante ya que es el único modelo que va más allá de la superficie y descubre el verdadero valor.

“La preponderancia del capital intelectual es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, para no hablar de los flujos de inversión, que están barriendo el mundo moderno y nos llevan hacia una economía de conocimiento. Dominara la manera como valoramos nuestras instituciones porque es el único que capta la dinámica de crear y sostener valor en las organizaciones. Es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas de que ésta dispone.” (Leif Edvinsson y Michael M, 1998,Pág.25)

Existe una relación entre los términos Gerencia del Conocimiento y Capital Intelectual que se considera relevante aclarar. La Gestión del conocimiento comprende todas las actividades que se toman en cuenta en la gestión del Capital Intelectual, pero este proceso es más complejo cuando se aplica a la gestión de conocimientos que a los activos de propiedad intelectual o de mercado. La gestión del conocimiento al igual que otras partes de la gestión del Capital Intelectual, es una disciplina por derecho propio, aunque lo cierto es que constituye un área de interés para los estrategias corporativos, que intentan encontrar la respuesta a algunas preguntas complejas en la comunidad investigadora.

El capital intelectual nos permite aprender a manejar los activos intangibles de la empresa, permitiendo a su vez estudios o programas de Knowledge

Management a través de los modelos de creación del mismo, dichos Conocimientos servirán de fundamento para generar y sostener ventajas competitivas; las competencias que ayuden a la empresa a crecer y a alcanzar las cotas de eficiencia que deseen sus dirigentes y propietarios. (Bueno C, Eduardo, 2000, Conferencia)

1.3 Investigaciones Anteriores

✓ Eduardo Bueno Campos

Catedrático de Economía de Empresas de la UAM, Secretario General de AECA, Director General del I.U. Euroforum Escorial y Consejero del Banco de España.

Tema: Curso de Verano: "Valoración de Empresas y Medición de Intangibles"

Conferencia: "Capital Intelectual: Cuenta y Razón" San Lorenzo de El Escorial, 6 de septiembre de 2000.

Logros: Otorgar una perspectiva externa de las empresas que es lo que se conoce como dar información a terceros, lo cual deriva de la inquietud existente en distintos organismos reguladores, auditores, inversores, analistas etc., que ven como disminuye su capacidad para conocer la realidad de las empresas cuando una gran parte de sus activos no se reflejan en los estados contables.

Metodología: En esta investigación se utilizó el modelo Intelect, el cual se basa en la recolección en forma esquemática todos aquellos elementos intangibles que generaran o generan valor a la empresa. Este se desarrolla y explica posteriormente.

✓ Rafael Beltrán

Socio Director, **CORGA, C.A.**

Tema: Como medir el Capital Intelectual centrado en el Individuo. 2000

Logros: Este Modelo permite en forma develar el flujo de valor que las competencias generan en los procesos de trabajo, partiendo de los indicadores estratégicos del negocio. En el caso de su aplicación a compañías petroleras se comprobó los ahorros que se pueden lograr al desarrollar comportamientos individuales.

Metodología: Para hacer factible este modelo se debe contar con una metodología que se adecue a la naturaleza y práctica de cada negocio.

Para incorporar un SIM2CI, las organizaciones deben:

- Estar convencidas que para gestionar el Capital intelectual se debe invertir en un sistema que permita medirlo, intervenirlo y convertirlo en un elemento clave de éxito.
- Contar con el conocimiento y la praxis necesaria para descubrir el modelo de competencias o en su defecto contratarlo.
- Disponer de un marco estratégico sólido: Actualizado y comunicado.
- Desplegar una metodología que permita definir, construir e instrumentalizar unos indicadores que midan el efecto de las competencias en los procesos de trabajo.
- Pilotear en un área que responda a criterios tales como: que no forme parte de los procesos fundamentales (cadena de valor), El efecto de las competencias se pueda verificar fácil etc.
- Desplegar una estrategia de información que permita a los miembros de la organización conocer el modelo y su alcance.

✓ **El Grupo Bilbao Vizcaya (BBV)**

Tema: Participó en 1997 En El Proyecto INTELECT, aplicando el modelo en su organización.

Logros: Se obtuvo información relevante para la gestión en el seno de la empresa(perspectiva interna o de la gestión).

Metodología: Se utilizó un modelo de medición y gestión del capital intelectual aplicado conocido como el Modelo Intellect explicado y desarrollado posteriormente.

✓ **British Petroleum.**

Filosofía: Cada iniciativa vinculada con el conocimiento debe apuntar a cubrir una necesidad real del negocio y a mejorar su rendimiento.

Logros: Ahorros significativos de costos en la construcción de obras, y mayor eficiencia en la perforación de pozos petrolíferos.

Metodología: Los Gerentes de conocimiento seleccionan y codifican las lecciones aprendidas en sus unidades de negocios. Una comunidad de practica publica esas lecciones en la red interna de la compañía.

✓ **Ernst & Young.**

Filosofía: El conocimiento existente debe capturarse y diseminarse a todas las oficinas de la firma; se trata en definitiva, de no reinventar la rueda.

Logros: Los consultores pueden acelerar la resolución de problemas y, por esa vía, las empresas clientes obtienen resultados más rápidamente.

Metodología: Las comunidades de interés publican las mejores practicas en contenedores de conocimiento a fin de que otros la aprendan y apliquen.

✓ **Xerox.**

Filosofía: Es crucial aprovechar el conocimiento acumulado en la mente de los empleados, dado que el negocio central de la compañía es brindar servicio de soporte técnico a los clientes.

Logros: los concejos contribuyen a que la compañía ahorre costos en mano de obra y en componentes de productos.

Metodología: los técnicos de la empresa aportan consejos a una plataforma estándar para compartir el conocimiento, que se usa en todo el mundo.

✓ **Banco Mundial.**

Filosofía: Compartir el conocimiento técnico, en materia de desarrollo sustentable, trascendiendo las fronteras. El objetivo es cumplir con la misión de reducir la pobreza en el mundo más rápidamente.

Logros: La solución veloz de los problemas ayuda a que los países en desarrollo puedan superar las crisis más rápidamente.

Metodología: Los Gerentes de tareas utilizan Internet para compartir el conocimiento y la experiencia en la resolución de problemas vinculados con el desarrollo.

✓ **WM – DATA.**

Filosofía: Medir sus activos intangibles, incluye en sus informes anuales una sección conocida “como se administra nuestro capital” desde 1989.

Logros: El conocimiento profundo de cómo esta conformado su capital y la declaración de capital intelectual.

Metodología: Esta empresa usa un formato de declaración ideado por Sveiby Karl, en que se divide el capital intelectual en tres categorías: Estructura interna, estructura externa y competencias de empleados.

✓ **PLS – CONSULT.**

Filosofía: Firma Danesa de consultoría, mide el capital intelectual, realiza informes anuales informando sobre sus activos intangibles desde 1993.

Logros: El conocimiento profundo de como esta conformado su capital y la declaración de capital intelectual.

Metodología: Esta empresa utiliza un formato que clasifica la capital intelectual en tres clases: Capital clientela, conocimiento intelectual de los consultores y conocimiento organizacional de la compañía.

✓ **CELEMI.**

Filosofía: Mide el capital intelectual, realiza informes anuales informando sobre sus activos intangibles desde 1995.

Logros: Celemi ha ido más lejos que cualquier otra compañía fuera de Skandia en informar sobre el capital intelectual.

Metodología: A partir de 1995, esta compañía que desarrolla y vende herramientas de entrenamiento, ha incluido en su informe anual una auditoria de conocimiento, que divide a los activos intangibles en tres categorías: Clientes, organización y personal. Dentro de cada una de estas categorías hay tres subcategorías: crecimiento-renovación, eficiencia y estabilidad.

CAPITULO II

2.Introducción.

En este capítulo se tratará de profundizar sobre el concepto de Capital intelectual, dando a conocer su relevancia como activo de la organización, sus categorías, sus indicadores y algunos de los modelos que anteriormente se han utilizado para realizar la medición de los activos intangibles en empresas extranjeras, para cerrar con los puntos que poseen en común los modelos y resaltando algunas diferencias entre los mismos.

2.1 Capital Intelectual Como Bien Intangible.

Para conocer al Capital intelectual como activo intangible se debe comenzar por entender lo que es un activo, se conoce como activo todo aquello que posee una compañía y que tiene un precio en términos de dinero. Los activos se clasifican en activos corrientes, activos fijos, las inversiones y los activos intangibles, estos últimos no tiene existencia material pero que sin embargo son valiosos para la compañía. “activo: elemento intangible capaz de aportar valor” (Annie Brooking, 1997, Pág. 233).”Los activos intangibles surgieron en respuesta a un creciente reconocimiento de que factores distintos de los del tipo contable pueden tener un papel importante que desempeñar en el valor real de la compañía” (Leif, Edvinsson y Michael M, 1998, Págs.28) . En la actualidad los activos intangibles tienen una gran importancia en las organizaciones, incluso hay algunas que opacan totalmente los activos tangibles. Bajo el amparo del termino activo intangible fue que el concepto de capital intelectual cobra relevancia en la década de los noventa, no era que anteriormente se desconocían todos esos activos, sino que se agrupaban sin hacer distinciones mayores bajo la categoría de goodwill. Al reconocer que algunos activos intangibles como las competencias de las personas, los sistemas de información, la experiencia del personal, entre otros, que otorgaban a la compañía una ventaja competitiva, el término capital intelectual comenzó a popularizarse.

2.1.1 Definición de Capital Intelectual

El concepto de capital intelectual es muy amplio en sí mismo, pero enfocado desde el punto de vista de la contabilidad financiera y según la práctica internacional se identifica con el de activos intangibles. El concepto de Capital Intelectual representa la fusión entre dos corrientes de pensamiento: se ocupa tanto de la

administración y la medida del conocimiento como de otra serie de factores intangibles de la compañía.

Sveiby aplica el término activos intangibles y no el de Capital Intelectual, sabiendo que este último se comenzó a conocer a partir de la década de los 90. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen los activos estratégicos organizativos de tipo intangible, que las normas contables no permiten recoger en la contabilidad de la empresa. Presenta los activos intangibles como las capacidades de los empleados o el conocimiento acumulado en el seno de la organización, para incrementar el valor de una empresa y la importancia que tiene la gestión de estos activos en la productividad, presentándolos como una estructura que despliega varios indicadores y que además dichos indicadores dependen de la compañía. El Capital intelectual es definido también como “ El acervo de conocimientos de la organización usados en la generación de bienes o servicios o con la potencialidad de generarlos formando parte integral del patrimonio de la misma”. “el Capital Intelectual es de hecho un patrimonio fundamental hoy en día. Transitamos, como decía Alvin Toffler, de una sociedad de información a una sociedad de conocimiento. En tal sentido, las empresas deben poner muchísima atención en la administración de ese capital intelectual”. (Arape M, Jesús, 2000, Págs. 214).

Esta estructura que conforman los activos intangibles se divide en tres:

Estructura Externa: Incluye nombre de marcas, imagen y relaciones con los proveedores, envuelve relaciones con los clientes.

Estructura Interna: La inversión, ventas por empleado, proporción de patentes, modelos, conceptos, sistemas, etc.

Competencias: Incluye habilidades, educación, experiencia y valores.

El concepto de capital intelectual y capital humano están íntimamente relacionados, pero en esencia no significan lo mismo. “El Capital Intelectual tiene un significado más amplio, que incluye el conocimiento acumulado por una organización en su gente, sus metodologías, patentes, diseños y relaciones, el capital humano es un subconjunto de ese concepto, esencialmente, tiene que ver con la gente, con su intelecto, su conocimiento y su experiencia”(Duffy, Daintry, 2000, Págs. 77-78)

“El capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de la organización, que pese a no estar reflejados en los estados

contables tradicionales, en la organización genera valor, o tiene potencial de generarlo en el futuro". (Euroforum 1998).

2.1.2 Categorías En Que Se Divide El Capital Intelectual

El Capital Intelectual esta conformado por tres categorías:

Capital Humano: En esta dimensión se engloba las características del Recurso Humano como las competencias, esta dimensión es definida según el modelo, en general se le llama Capital Humano, pero Sveiby en su modelo (IAM) la denomina competencias de las personas y lo constituyen el talento individual de cada uno de los empleados; conocimiento adquirido tanto por formación como por experiencia, comportamientos actitudes y habilidades de cada una de las personas, valores y habilidades sociales; comprende la capacidad de actuar en varias situaciones. Es una dimensión importante del Capital intelectual ya que las personas son los verdaderos agentes del negocio, son ellos los que poseen las competencias no la estructura y otros recursos físicos. Otros indicadores: Rotación de expertos, número de años en la profesión, nivel de educación, etc.

Capital Externo: Intangibles que optimizan la relación de las compañías con sus clientes, accionistas, inversores, instituciones, analistas, reguladores de los mercados, proveedores, competidores, ciudadanos. Valor de sus marcas, redes de distribución, imagen de empresa, acuerdo de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.

Capital Interno: Todos aquellos que definen la forma de trabajar y hacer en la Organización como sistemas de dirección y gestión, cultura organizacional, tecnología, proceso de innovación etc.

2.2 Como Identificar El Capital Intelectual Dentro De La Empresa.

Se identifican todos los activos intangibles que posee la empresa, definiendo activos como "aquellos que no tienen existencia material pero que sin embargo son valiosos para la compañía. Por lo general son a largo plazo y no se pueden valorar con precisión hasta que la compañía se vende" (Leif, Edvinson y Malone Michael S, 1998, Pág.28)

Identificar los intangibles dentro de la organización en ocasiones puede ser sencillo ya que algunos de estos activos resultan obvios: Patentes, marcas de fábrica, derecho de autor, entre otros que dan una ventaja competitiva que tiene impacto en el balance general.

Aunque los activos intangibles pueden parecer invisibles, se pueden localizar y ubicar con bastante facilidad dentro de las tres categorías que se han identificado en el modelo que se considera en esta investigación (IAM de Sveiby): Competencia de los empleados, componente externo y componente interno:

	ACTIVOS INTANGIBLES (Valoración del precio de las acciones por el mercado)
CAPITAL VISIBLE (Valor contable) Activos materiales menos deuda visible	COMPONENTE EXTERNO Marcas, relaciones con los clientes y los proveedores. COMPONENTE INTERNO Organización: estructura jerárquica, estatuto jurídico, procedimientos, políticas comerciales, investigación y desarrollo, material de soporte logística. COMPETENCIA INDIVIDUAL educación, experiencia...

FUENTE: Extraído del libro de Sveiby, Karl (2000) Capital Intelectual, La Nueva Riqueza De Las Empresas, **Cómo Medir Y Gestionar Los Activos Intangibles Para Crear Valor. España. Maxima Laurent du Masnil Éditeur, Pág. 37**

Pero hay que considerar otros activos que afectan el lado de los pasivos, para lo cual se recurre a la amortización, que convierte el costo en un gasto a medida que el activo intangible se va consumiendo.

Al considerar todos los intangibles de una organización hay que tomar en cuenta los activos enmarcados en el goodwill, que afortunadamente también se pueden amortizar en períodos de cinco a cuarenta años de acuerdo a la legislación vigente.

2.3 Como se mide El Capital Intelectual.

La medición del capital intelectual se inicio en la década de los ochenta en Suecia, permitiendo a las organizaciones gestionar y medir el conocimiento.

Para medir el capital intelectual se han desarrollado una serie de modelos que se adaptan a la realidad de cada empresa, pero en general comparten las

mismas categorías, es importante mencionar que se puede medir el capital intelectual en organizaciones sin fin de lucro o de cualquier naturaleza. Sin embargo se deberían encontrar algunos indicadores comunes válidos para toda compañía con el fin de crear un campo unitario que permita debatir las decisiones estratégicas. La flexibilidad de las medidas también hace que la compañía se adapte a cualquier nueva situación o estructura que conduce a la empresa hacia distintas direcciones.

“El capital Intelectual no se limita a las empresas de negocios; se puede aplicar igualmente a las entidades sin ánimo de lucro, a la milicia, a las iglesias, hasta a los gobiernos”. (Leif, Edvinsson y Malone Michael S, 1998, Pág.24)

“Es perfectamente medible el capital intelectual de una empresa, pero no pretendemos un número en esto sino una calificación que nos da una intensidad sobre cuanto capital podemos nosotros tener en comparación con otras empresas u organizaciones” “ considera que la manera más idónea y expedita, inteligente de medir todas estas cosas que tienen que ver con el mundo del conocimiento, de los valores humanos, tiene que ser a través de una matemática que sea adecuada para medir todos esos conceptos que por definición son difusos”(Arape M, Jesús, 2000, Págs. 29 – 30) .

Perfectamente conscientes del reto que implica medir activos intangibles, de todas las imprecisiones y ambigüedades, este proyecto contempla como objetivo central no sólo medir el capital intelectual a través de la adaptación del modelo de Sveiby, sino probar que el modelo funciona en Venezuela, para lo cual se innovara en el análisis de los datos, ya que no sólo se hará de manera cualitativa sino que a través de métodos de ponderación se podrá conocer numéricamente el estado de los indicadores de capital intelectual en la empresa. Es importante mencionar que medir no es necesariamente cuantificar, hay que considerar la existencia de cuatro niveles de medición bien sea en una escala nominal, en una escala ordinal o en una escala gradual y proporcional . Cuando se mide con escalas graduadas y proporcionales hacemos la medición cuantitativa, pero cuando se trata de medición cualitativa se basa en juicios de valor. No es una investigación tan exhaustiva como las realizadas en empresas del exterior, es mas bien una introducción de lo que implica la medición del capital intelectual en Venezuela y la implantación de un modelo que se puede adaptar a la realidad de cada empresa.

Dentro de este orden de ideas se aborda el problema de la medición del conocimiento sobre las siguientes premisas:

1. “Medir no implica necesariamente cuantificar, por ello, todo aquello que tenga su valoración y por ende, su medición basada en juicio de valor, será medido en el ámbito de medición del nivel cualitativo (léase escalas nominales u ordinales de medición).
2. Conceptos y vocablos tales como: Capital Intelectual, tecnología, conocimiento; son por definición son conceptos difusos; como tales deberían ser medidos con una plataforma teórico conceptual adecuada para la modelación de tales aspectos en una organización.
3. Se utilizan modelos basados en lógica difusa y teoría de los conjuntos difusos; los cuales permiten el uso de variables lingüísticas y cómputos lingüísticos para medir apropiadamente casos para medir el capital intelectual del conocimiento en nuestras organizaciones”(Arape M, Jesús, 2000, Págs. 210-212).

Como idea final es importante resaltar y crear conciencia de que la medición del capital intelectual constituye la base del chequeo de la salud corporativa de las empresas del tercer milenio.

Entre las herramientas que se utilizan para el estudio de los activos intangibles y de su medición se encuentran ciertos modelos que adoptan una perspectiva diferente de acuerdo a los indicadores a considerar, a continuación se hará mención de algunos modelos:

2.3.1 Balanced Business Scorecard (Kaplan Y Norton 1996).

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tiene como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Estos autores crearon este modelo con la convicción de que los modelos de gestión empresarial basado en indicadores financieros se encuentran completamente obsoletos.

Este modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros del futuro; Integrándose en un esquema que permite entender la interdependencia entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

El modelo presenta cuatro bloques:

- Perspectiva Financiera.

- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos de Negocios.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Dentro de Cada uno de los bloques anteriores se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores Driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

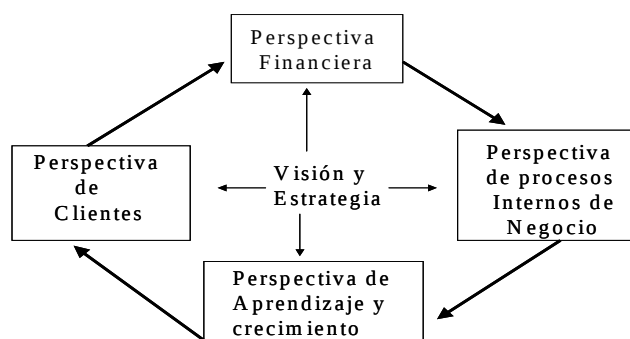


Figura:Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton (1996), www.gestiondelconocimiento.com

2.3.2 Intellectual Assets Monitor (Sveiby 1997).

Este Autor basa su argumentación sobre la importancia de activos intangibles en la diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Según este autor, la medición de los intangibles genera una doble orientación:

1. Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
2. Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Clasifica los activos intangibles en tres categorías:

Competencias de las personas: Incluye las competencias de la organización como son producir, procesar o presentar productos o soluciones.

Estructura Interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Dentro de cada uno de los bloques anteriores se distinguen tres tipos de indicadores:

- Indicadores de crecimiento e innovación (potencial futuro de la empresa) .
- Indicadores de eficiencia (hasta que punto los intangibles son productivos) .
- Indicadores de estabilidad (grado de pertenencia de los activos en la empresa) .



Figura: Balance de Activos Intangibles

Fuente:Sveiby (1997),www.gestiondelconocimiento.com

2.3.3 Navigator De Skandia (Edvinsson, 1992 – 1996).

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

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa esta integrado por dos puntos: El financiero y el Capital Intelectual y este a su vez se descomponen en:

Capital Humano.

Capital Estructural se descompone en: Capital Cliente y Capital Organizativo y este último se descompone a su vez en Capital de innovación y Capital de procesos.

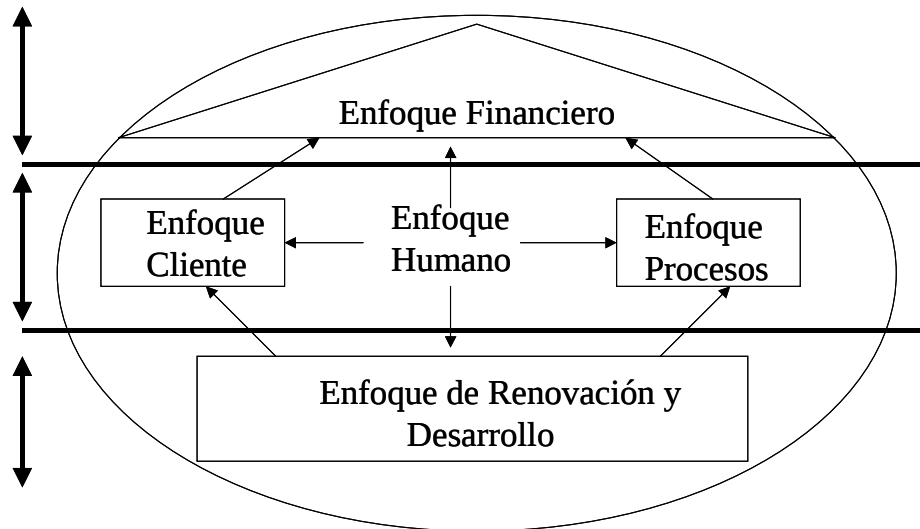


Figura: Navigator de Skandia

Fuente: Edvinsson y Malone (1997), www.gestiondelconocimiento.com

3.2.4 Technology Broker (Brooking, 1996).

Este modelo parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado en las empresas es la suma de los activo intangibles y el Capital Intelectual, pero difieren en que no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas; Incidiendo en la necesidad del desarrollo de la metodología para auditar la información relacionada con el Capital intelectual.

Clasifica los activos Intangibles en cuatro categorías:

Activos de mercado.

Activos de propiedad Intelectual.

Activos Humanos.
Activos de infraestructura.

2.3.5Capital Intelectual (Drogonetti Y Roos, 1998).



Figura:Technology Broker
Fuente: Annie Brooking (1996), www.gestiondelconocimiento.com

Aplicaron el concepto de Capital intelectual a un programa gubernamental implementado en Australia, Hace alusión a la actual tendencia a buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de un marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles.

Estos autores difieren de los anteriores en su concepción de recursos intangibles pues estos lo consideran como cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más directa bajo el control de la propia compañía.

El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital financiero) y los recursos intangibles (Capital Intelectual) . Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías: Capital humano (competencias, actitud y agilidad intelectual) y Capital estructural (relaciones, organización, renovación y desarrollo)

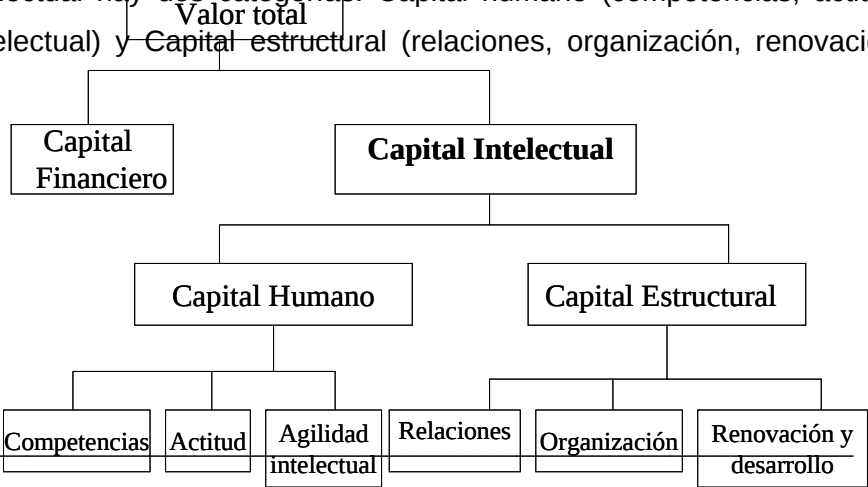


Figura: Árbol de Configuración del Valor
Fuente: Roos (1997), www.gestiondelconocimiento.com

2.3.6 Modelo De Dirección Estratégica Por Competencia. El Capital Intangible (Bueno, 1998).

Este autor profundiza el concepto de Capital Intelectual mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias, sostiene que el valor del Capital Intangible o intelectual de la empresa puede estar recogido y evaluado por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía (V) y el valor contable de sus activos productivos (Ac) en consecuencia, el Capital intangible representa “La valoración de los activos Intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa” concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$CI=V-Ac.$$

El Objeto de la dirección estratégica por competencias es buscar la “Competencia esencial” como combinación de las “competencias básicas distintivas”, ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Para Bueno este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento en la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la competitividad de la empresa.

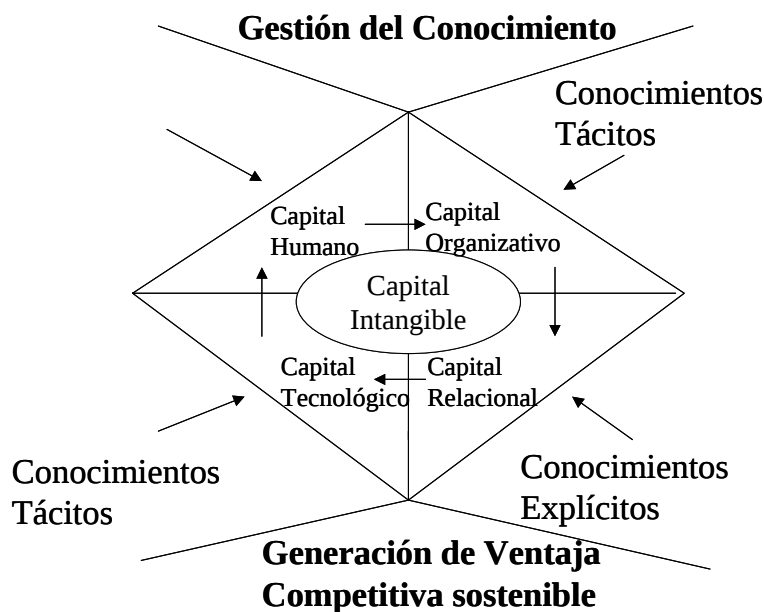


Figura: Capital Intangible como generador de Ventaja Competitiva.
Fuente. Bueno (1998), www.gestiondelconocimiento.com

2.3.7 Modelo Nova. Club de Gestión del Conocimiento y la innovación de la comunidad Valenciana, (1999),

El objetivo del presente modelo es medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones siguiendo la concepción de Bueno.

Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

- Capital humano.
- Capital organizativo.
- Capital social.
- Capital de innovación y de aprendizaje.

2.3.8 Modelo Intellect (Euroforum, 1998).

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de elementos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por la empresa.

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

Estructura del modelo:

- Bloques: es la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (Capital humano, Capital estructural, Capital relacional.)
- Elementos: son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque, cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.
- Indicadores: es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

Este modelo presenta cuatro dimensiones:

- a. Presente / Futuro.
- b. Interno / Externo.
- c. Flujo / Stock.
- d. Explícito / Tácito.

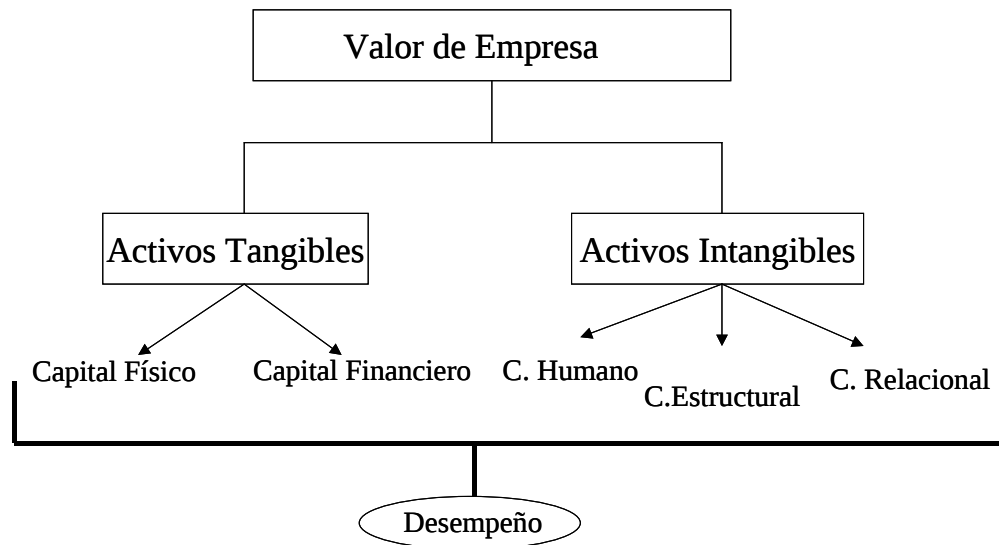


Figura: Modelo de Medición del Capital Intelectual

Fuente: Euroforum (1998), www.gestiondelconocimiento.com

2.3.9 Universidad De West Ontario. (Bontis, 1996).

Estudia las relaciones de causa efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y los resultados empresariales.

Clasifica los activos intangibles en tres categorías:

- Capital estructural.
- Capital humano.
- Capital relacional.

Su gran aporte es la constatación de que el bloque del capital humano es el factor explicativo.

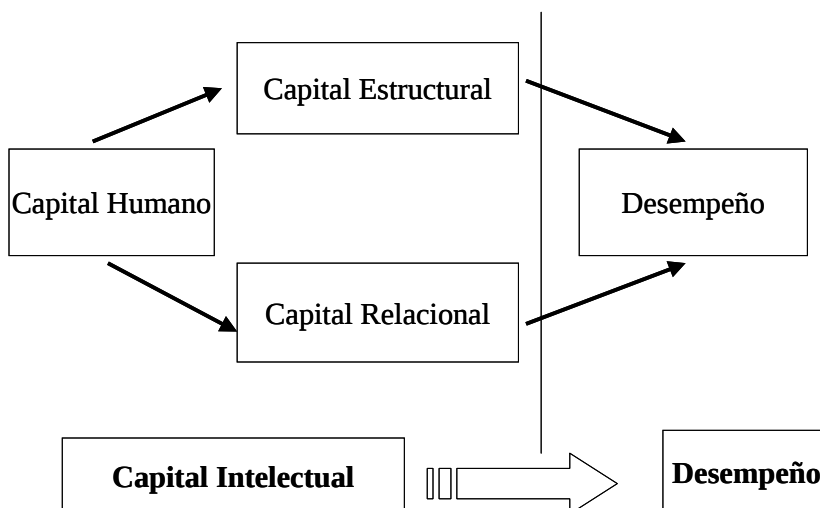


Figura: Modelo de la Universidad de West Ontario
Fuente: Bontis (1996), en Euroforum (1998), pp.26,
www.gestiondelconocimiento.com

2.3.10 Canadian Imperial Bank (Hubert Saint- Onge 1996).

Estudia la relación entre el Capital Intelectual y sus mejoras en el aprendizaje organizacional. Aprendizaje Organizacional (aprendizaje de clientes, en equipo, individual y organizacional) el resultado y asimilación de estos aprendizajes, es la creación del capital del conocimiento.

2.3.11 Dow Chemical (1998).

Este modelo se preocupa más por la necesidad de gestión de sus activos

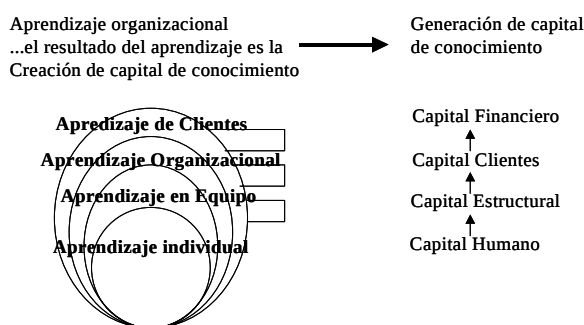


Figura: Modelo del Canadian Imperial Bank
Fuente: Saint – Onge (1996), en Euroforum (1998), pp.26,
www.gestiondelconocimiento.com

intangibles que por la información de terceros sobre su valor. Esta empresa

desarrolla una metodología para la clasificación, valoración de la gestión de la cartera de patentes de la empresa. Este es el primer paso que Dow da sobre la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa (de alto impacto en los resultados financieros) primer paso para gestionar algo es visualizarlo.

Se divide en tres categorías:

- Capital Humano.
- Capital Organizacional.
- Capital Cliente.

2.3.12 Punto De Convergencia Entre Los Diferentes Modelos.

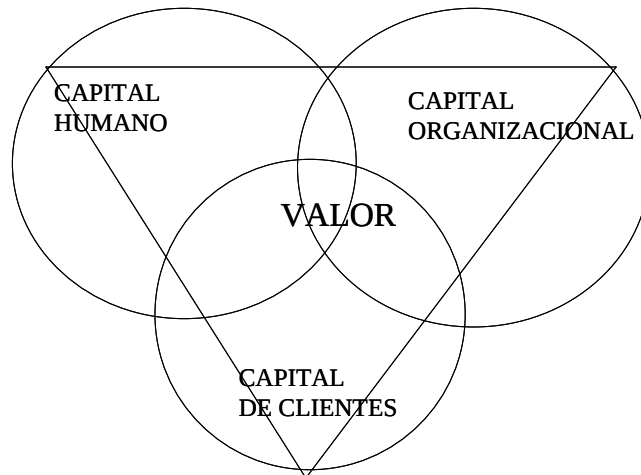


Figura:Modelo Dow Chemical

Fuente: Euroforum (1998),pp. 26,www.gestiondelconocimiento.com

Después del análisis de los diferentes modelos e llegó a la conclusión de que dichos modelos difieren en que algunos consideran la perspectiva financiera y otros no, pero de manera general conservan tres categorías básicas que pueden ser denominadas de diferentes formas pero que en esencia representan los mismos indicadores. Para efectos de esta investigación se utilizaran las categorías: Capital Externo, Capital Interno y Capital Humano. Existen otras diferencias entre los modelos de acuerdo a su autor, año de creación y empresa en la cual se aplicó.

CAPITULO III

3. Introducción

El presente capítulo pretende profundizar en el modelo Intellectual Assets Monitor de Sveiby que fue escogido para los fines de la Investigación, explicando sus antecedentes, objetivo, estructura, indicadores y alcance, para poder darle una visión más global y comprender como apoya el desarrollo del proyecto.

3.1 Modelo De Sveiby (1997) Intellectual Assets Monitor.

3.1.1 Antecedentes del modelo.

En este apartado se desarrollará el origen del Monitor de Activos Intangibles que se encuentra en una de las dos corrientes que se generaron en los años ochenta para gestionar y medir en las organizaciones el conocimiento; dicha corriente es conocida como la corriente Konrad.

3.1.2 Objetivos del modelo.

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y stock cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de fases de renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Este modelo es utilizado por la empresa sueca Celemi, El Monitor de Activos Intangibles de Celemi tiene como objetivo determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficazmente.

El propósito del Monitor de Activos intangibles no es representar en un cuadro los activos intangibles, su propósito es práctico, abre una ventana para que los gerentes puedan experimentar.

3.1.3 Estructura del modelo.

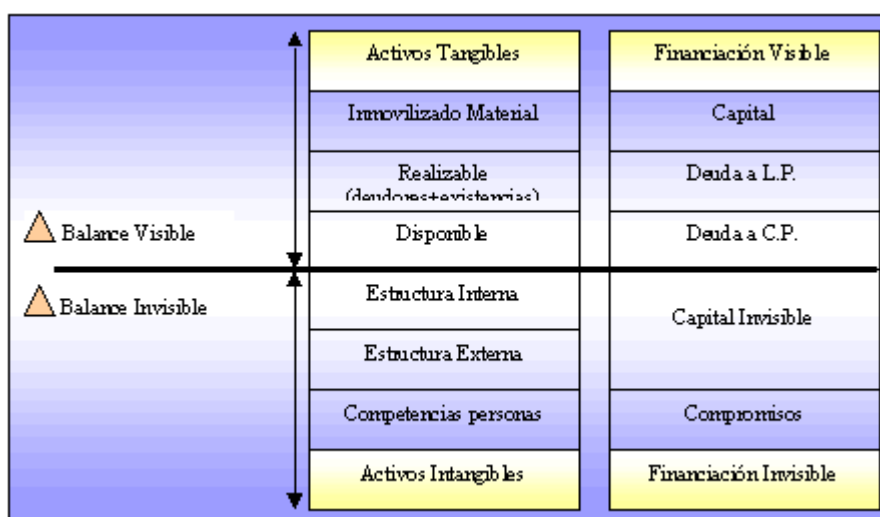
Sveiby clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

Competencias de las Personas. Incluye las competencias de las personas que conforman la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones. Comprende la capacidad de actuar en diversas situaciones. Incluye habilidad, educación, experiencia, valores, y habilidades sociales. Las competencias no son poseídas por cosas, sino por personas. "la competencia de los colaboradores mide su capacidad para actuar en una gran variedad de situaciones y crear tanto activos materiales como intangibles...la competencia de los colaboradores no debería dejar de aparecer en el balance de

los activos intangibles, ya que entre otros motivos, es imposible imaginar una empresa sin empleados". (Sveiby, Karl, 2000. Pág. 34).

Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura. El componente interno incluye las patentes, las ideas, las estructuras de funcionamiento si como la organización administrativa e informática de la empresa. Estos elementos son creados por los empleados y normalmente son propiedad de la empresa. Por otra parte tanto la cultura de la empresa como el ambiente que se respira dentro d la misma forman también parte del componente interno. "El componente interno y los trabajadores constituyen conjuntamente lo que generalmente se denomina la organización, es decir el resultado de la interacción de los empleados entre si y de su efecto sobre el entorno". (Sveiby Karl, 2000. Pág. 35).

Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa. Esta relación con el exterior parece invisible simplemente porque no existe una norma que la mida o determine ni una definición como tal lo cual no lo hace imposible de medir, solo que a la hora de realizar comparación entre compañías se convierte en una tarea difícil de realizar.



Balance de Activos Intangibles (Sveiby 1997)

3.1.3.1 Indicadores.

Sveiby propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

Indicadores De Crecimiento E Innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.

Indicadores De Eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos

Indicadores De Estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Para efectos de esta investigación los indicadores fueron proporcionados por los directivos de cada Unidad de Negocios de C.A. Editora El Nacional (previa entrevista y posterior concilio), con la finalidad de permitir la evaluación efectiva de los intangibles de la empresa, es importante mencionar que los indicadores proporcionados se encuentran en la misma línea que los indicadores propuestos por Sveiby, para no perder la esencia del modelo y garantizar que la medición sea adecuada. De los 31 Indicadores Propuestos por Sveiby, los siete Gerentes de Negocios De C.A Editora El Nacional coinciden en los siguientes Indicadores por bloques:

Competencias	Crecimiento y Renovación	Nivel de Formación Evaluación de Competencias Rotación del personal
	Eficiencia	Efecto Palanca.
	Estabilidad	Situación salarial Relativa Rotación de Expertos
Componente Interno	Crecimiento y Renovación	Inv. En sistemas de tratamiento de la información
	Eficiencia	Medida de valores y actitudes de los empleados ante el entorno profesional
	Estabilidad	Rotación del personal administrativo.
Componente Externo	Crecimiento y Renovación	Rentabilidad por cliente
	Eficiencia	Índice de satisfacción del cliente
	Estabilidad	Porcentaje grandes cuentas

A parte de estos indicadores propuestos por los directivos de la empresa existen otros que aunque no poseen la misma importancia se recolectaron para complementar la información y estos son los siguientes:

Competencias	Crecimiento y Renovación	Años de Ejercicio de La Profesión
---------------------	---------------------------------	-----------------------------------

		Inversión en Formación
	Eficiencia	Porcentaje de Expertos
	Estabilidad	Edad Media de los Empleados Antigüedad
Componente Interno	Crecimiento y Renovación	Inv. Componente Interno
	Eficiencia	Proporción del Personal administrativo
	Estabilidad	Edad de la empresa Ratio de Nuevos Empleados
Componente Externo	Eficiencia	Ventas por Rubro
	Estabilidad	Edad de los Clientes

La definición de los indicadores considerados para la medición del Capital Intelectual según **Sveiby (2000)** en C.A. Editora EL Nacional son:

COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

La competencia de los empleados no solo es uno de los tres activos intangibles de la empresa sino también la base del componente interno y externo.-

Medidas de Crecimiento y Renovación de la Competencia

Años De Ejercicio De La Profesión Una medida simple y útil de la competencia es el numero de años que los empleados de la empresa llevan ejerciendo su profesión, se considera una medida de la competencia y de la experiencia de los empleados de la empresa. La evolución anual de este indicador revela la amplitud del cambio experimentado por la competencia media.

Nivel De Formación El Nivel de formación de los expertos influye en la evaluación de sus competencias y, por lo tanto, en la capacidad de la empresa intensiva en conocimiento para triunfar en el futuro. El nivel de formación inicial es un indicador valido, porque los licenciados universitarios han aprendido a manejar gran cantidad de información.

Inversión En Formación En las empresas intensivas en conocimiento que depende en tanto del conocimiento como de las capacidades de sus empleados, la formación continua debería ser objeto de inversiones masivas; este es el caso de C.A. Editora el Nacional el cual invierte por trimestre del año una fuerte suma para tal fin. El Nacional no solo se vale del presupuesto por gerencia para diagramar la formación de su Recurso Humano, sino que también se vale de los llamados intercambios que realiza con las diversas entidades encargadas de la formación;

En dichos intercambios el personal de C.A. Editora el Nacional recibe entrenamiento en diversas áreas y las entidades de formación reciben como parte del intercambio publicidad en los diarios de dicha empresa.

Evaluación de Competencias En general, el nivel de formación no describe la competencia con la suficiente precisión. Por lo tanto es preferible realizar una evaluación de la misma. En el caso específico de C.A Editora el Nacional, primeramente se dividió el personal en tres renglones (1= Alta y Media Gerencia, 2= Coordinadores - Técnicos y Profesionales, 3= personal de Apoyo y Obrero), posteriormente se identificaron las competencias presentes en cada renglón y las básicas para el desempeño óptimo de su trabajo; basado en eso se realizó un instrumento por renglón.

Rotación Del Personal Si dividimos el número de empleados existentes desde enero hasta agosto del año presente entre el número de individuos que la han abandonado, El resultado obtenido es una medida de la influencia de la rotación en la empresa.

Aportación De Los Clientes A La Competencia teniendo en cuenta que los expertos pasan la mayor parte de su tiempo trabajando para los clientes y que los propios clientes son la primera fuente de perfeccionamiento de la competencia, se puede obtener información valiosa midiendo el porcentaje de misiones que contribuyen a este perfeccionamiento.

Medida De La Eficiencia De La Competencia.

Porcentaje De Expertos En La Empresa Un indicador fundamental de la eficiencia se basa en el porcentaje de expertos que trabajan en el seno de la empresa, el cual permite conocer la importancia de los expertos desde el punto de vista de la empresa. Esta medida resulta muy útil para comparar empresas con actividades similares, siempre que el número de expertos se calcula igual en todas ellas.

El Efecto Palanca El efecto palanca de los expertos permite determinar su participación en la capacidad de la empresa para generar volumen de negocio, se calcula a través de una fórmula que tiene en cuenta todo el efectivo que participa en el proyectos e incluye a los asalariados como a los no asalariados.

Beneficio

$$\text{porExperto} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ingresos}} \times \frac{\text{Ingresos}}{\text{N}^\circ \text{de Empleados}} \times \frac{\text{N}^\circ \text{de Empleados} + \text{Independientes}}{\text{N}^\circ \text{de Expertos}}$$

Medidas De Estabilidad De La Competencia.

Edad Media Los empleados de cierta edad son más estables que los jóvenes porque su tendencia a abandonar la empresa que les da empleo es menor. Una empresa que da trabajo a un grupo de expertos de mayor edad tiene, por lo tanto, más probabilidades de ser más estables que una empresa más joven del mismo sector. La edad media es por consiguiente un buen indicador de la estabilidad, y, al igual que la rotación del personal y la antigüedad también es un indicador de la dinámica: Una media de edad alta indica que es una empresa estable, mas bien prudente que lanzada.

Antigüedad: La antigüedad corresponde al número de años de empleo en la misma empresa, y por lo respecta a los expertos es un indicador de la estabilidad de la competencia, La antigüedad del personal administrativo puede ser reveladora de la estabilidad del componente interno.

Situación Salarial Relativa Este índice refleja la importancia de los expertos en le conjunto de las cargas salariales. La situación salarial relativa puede indicar la mayor o menor tendencia de los trabajadores de la empresa a abandonarla y a busca otro trabajo.

Rotación De Expertos Generalmente se considera la rotación como un indicador de la estabilidad y se puede calcular y comprar fácilmente entre varias empresas. Una rotación muy baja (inferior al 5%) sugiere que la situación es estable pero estática, mientras que una rotación elevada (superior al 20%) revela por regla general que el personal no esta satisfecho. La tasa de rotación debe permanecer dentro de los limites de un margen de variación determinado. Un cambio repentino que afecte a esta tasa indicara generalmente que algo ha cambiado en el interior de la empresa.

ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA.

Entre los empleados de una empresa, la actividad principal de los que trabajan en los departamentos de dirección general, contabilidad, recursos humanos, recepción y otros servicios administrativos es la de mantener el componente interno.

Medida Del Crecimiento Y Renovación De la Estructura Interna

Inversiones En El Componente Interno Las sumas invertidas en la creación de nuevas filiales o en la elaboración de nuevos métodos y nuevos

sistemas se suelen contabilizar como cargos. Indican una consolidación del componente interno y deben ser objeto de un seguimiento y de una revisión anual.

Inversiones En Los Sistemas De Tratamiento De La Información Las inversiones en informática influyen en el componente interno de la empresa. En muchos sectores esta inversión también se considera como una medida de los progresos realizados por la empresa en vista a llevar a término sus misiones lo mejor posible.

Medida De La Eficiencia de la Estructura Interna

Proporción Representada Por El Personal Administrativo La proporción representada por el personal administrativo con respecto al efectivo total indica la eficiencia del componente interno. La evolución de esta proporción indicará si la eficiencia está mejorando o si se está deteriorando.

Medida De Los Valores Y De La Actitud Aunque normalmente los juicios de valor forman parte integrante de la competencia, podemos clasificar una parte de ellos dentro del componente interno. Se trata de la actitud de los empleados con respecto a su entorno profesional, a los superiores y a los clientes de su empresa. Las actitudes de los empleados con respecto a su entorno profesional se mide igual que la actitud del mercado con respecto a la empresa. Si estas actitudes son favorables, contribuyen conscientemente o inconscientemente a mejorar la imagen de la empresa de cara a los clientes. Si por el contrario son desfavorables influirán inconscientemente en los clientes e incluso aniquilarán los argumentos publicitarios más elaborados.

Medida De Estabilidad de la Estructura Interna

Edad De La Empresa Como ya se mencionó una empresa antigua es mucho más estable que una empresa joven. Muchas veces podemos ver estas palabras grabada en la puerta o en el rótulo de una tienda: “establecimiento fundado en...”. El propietario quiere que los pasen por delante de su tienda sepan que se trata de un establecimiento sólido y de confianza. La edad de una empresa se compara fácilmente con la de sus competidores.

Rotación Del Personal Administrativo El buen funcionamiento del personal administrativo es fundamental para garantizar que la eficiencia de la empresa continúe. Por lo general una rotación baja en el seno de estos servicios será un signo de buena salud. Sin embargo, la tasa de rotación de personal administrativo debe mantenerse dentro de unos márgenes determinados, al igual

que la de los expertos, aunque teniendo en cuenta el deseo del personal de apoyo de mantener el componente interno, es preferible que su rotación sea menos elevada que la de los expertos. Probablemente, una tasa comprendida entre 3 y 7% sea la más adecuada.

Ratio De Nuevos Empleados Se calcula por el número de personas con una antigüedad en la empresa inferior a dos años. Por lo general este grupo presenta una rotación elevada. Sus miembros son menos eficaces que los demás porque no hace demasiado tiempo que están integrados en el seno de la empresa y porque todavía no saben como trabajar en ella con la mejor eficacia. Un alto porcentaje de nuevos empleados indica que se trata de una empresa menos estable y menos eficaz. El ratio de nuevos empleados y el ratio de antigüedad se complementan entre si.

ESTRUCTURA EXTERNA DE LA EMPRESA.

El componente externo engloba no solo las marcas, la imagen y las relaciones con los proveedores, sino también y especialmente las relaciones con los clientes, que constituyen el elemento más importante del mismo. Todo el tiempo que los trabajadores de la empresa dedican a trabajar para los clientes es implícitamente dedicado para mantener, consolidar y promover las relaciones con los clientes. Los expertos pueden dedicar hasta un 90% de su tiempo a transferir conocimiento, en estrecha colaboración con los clientes, para muchos de ellos, o entre bastidores para otros.

Medida De Crecimiento Y Renovación De la Estructura Externa

Rentabilidad Por Cliente Cuando las empresas quieren calcular la rentabilidad de su cartera de clientes, a menudo descubren con horror y estupefacción que más del 80% de sus ventas no han sido rentables. Por raro que parezca, las empresas disponen de poca información acerca de la rentabilidad de sus clientes ya que en la mayoría de los casos, los costes no son imputados a los clientes sino a los productos y a las funciones. Se debería realizar un seguimiento de la rentabilidad de los clientes de forma sistemática.

Medida De La Eficiencia De la Estructura Externa

El Índice De Satisfacción De Los Clientes La satisfacción de los clientes es el criterio que debe prevalecer cuando se quiere saber lo antes posible si los resultados de la empresa prometen una mejora o un empeoramiento. En la

actualidad, muchas empresas recogen sistemáticamente informaciones relativas a la satisfacción de sus clientes.

Medida De Estabilidad De la Estructura Externa

Porcentaje De Clientes Grandes Cuentas Si una empresa depende de unas pocas grandes cuentas, su posición será frágil. Dos indicadores fundamentales miden esta característica: el porcentaje de facturas emitidas por los cinco clientes más importantes, o el número de clientes que representan el 50% de la facturación.

Ratio De Los Clientes Fieles: Este indicador está representado por el porcentaje de las ventas que se le puede atribuir a empresas que son clientes desde hace más de cinco años. Esta medida que indica la fidelidad de los clientes, es un signo de estabilidad. Naturalmente una empresa que se acaba de crear presentará un ratio muy bajo.

Frecuencia De Pedidos Sucesivos: Otra medida de la satisfacción de los clientes se basa en la frecuencia de las misiones confiadas. Una frecuencia elevada indicará que el cliente está satisfecho. Es evidente además que los clientes antiguos son más rentables que los clientes nuevos. Por este motivo este indicador dejará entrever la rentabilidad potencial.

3.1.4 Alcance del modelo.

Permite a las empresas conocer mejor los activos intangibles; En esta línea, permite obtener información, para informar a clientes, accionistas y proveedores y de igual forma permite al equipo directivo el poder establecer los lineamientos necesarios para elaborar la estrategia corporativa y acciones o proyectos futuros.

“El objetivo primordial de medir intangibles como la gestión del conocimiento es aprender. Es conocer realmente a la empresa y saber como funciona....Primero comprobarán la realidad de los indicadores, luego intercambiarán opiniones sobre los aspectos comparables que se puedan mejorar, y pondrán en práctica las iniciativas que aprendieron del otro sector de la compañía. La mejora del rendimiento será mutua. Ese es el mejor enfoque que a largo plazo la empresa le puede dar a la evaluación de los activos intangibles basados en el conocimiento, porque así aumenta la capacidad de compartirlo, y también crece significativamente el alcance del aprendizaje mutuo.”(Sveiby, Karl E. 2000, Pág. 74)

Para el desarrollo de los puntos anteriores se utilizó material bibliográfico y Hemerográfico referente a la materia. Por ser un tema novedoso y poco difundido en

el país se recurrirá al uso de la Internet, documentos y textos en Ingles que nos permitirán un dominio más amplio de la temática en cuestión. No se considera como una limitación la existencia de documentos y textos en ingles pues al asumir el reto, se estaba completamente consciente de todas las dificultades que se debían enfrentar para la presentación de un trabajo de grado optimo.

CAPITULO IV

4. Introducción.

En este capítulo se explicará la metodología a seguir para el cálculo del Índice – CI, se mencionará algunas limitaciones que pueden surgir ante el cálculo de dicho índice y se indica el beneficio que traerá para la empresa su cálculo.

4.1 Cálculo Del Índice De Capital Intelectual.

Ante la tarea de calcular el índice de capital intelectual, debemos aclarar que la presente investigación se ubica dentro de lo que se puede considerar la primera generación en la administración del Capital Intelectual que se encarga de generar la información sobre los componentes individuales del CI (indicadores), la segunda generación según Johan Roos y Göran Roos Apunta en dos direcciones:

- Unificar las medidas para el CI en una única medida.
- Cotejar los cambios en el capital Intelectual con los cambios que se den en el mercado.

Del enfoque de la segunda generación se tomará el primer punto, dejando el otro para investigaciones posteriores. Ante este último reto que se planteó se debe mencionar que existen dos problemas que se deben enfrentar para tal fin:

- Los indicadores medidos se expresan en unidades de medidas diferentes, la mayoría se declaran en: dólares, Bolívares, porcentajes, proporciones y años.
- Otro problema es la imposibilidad de realizar comparaciones con otras compañías.

Para reducir la incidencia de estos problemas se procedió a la selección de los indicadores más representativos de cada componente, que cumplieran los siguientes requisitos:

- Que estén expresados en las mismas unidades, para el cálculo de **C** deben estar expresados en \$ y para el cálculo del coeficiente de eficiencia los indicadores deben estar expresados en proporciones o porcentajes.
- Que sean lo suficientemente relevantes para trazar las futuras estrategias.
- Que sea importante para los directivos conocer su valor, tanto para analizar la actualidad, como el futuro.

Todos los indicadores son importantes pero lo que sucede es que al tener una amplia gama de los mismos, aumenta la complejidad para los directivos, a la hora del análisis y planteamientos de estrategias basadas en el conocimiento.

Ante la segunda imposibilidad se pensó básicamente elegir indicadores que puedan existir en otras compañías o que por lo menos deban ser adaptados o modificados muy pocos. La comparación debe realizarse preferiblemente entre empresas que pertenezcan a la misma rama de negocios.

La ecuación que se utilizó para el cómputo del índice es la siguiente:

$$\text{Capital Intelectual Organizacional} = i C$$

Donde **C** es el valor del capital intelectual en dólares mientras que **i** es el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando ese capital.

El coeficiente de eficiencia (**i**) del capital intelectual es el detector de verdad de la presente ecuación. Así como la variable absoluta (**C**) recalca el compromiso de la organización con el futuro, la variable de eficiencia (**i**) asienta esas afirmaciones en el comportamiento actual.

- Para obtener el valor de (**C**), se sumaron los indicadores previamente seleccionados para lograr así una cifra comparable y real en dólares.
- Para obtener el valor de (**i**) se propone la siguiente ecuación:

$$i = (n/x)$$

Donde (**n**) es la suma de los valores decimales de los indicadores seleccionados y (**x**) es el número de esos índices. En otras palabras se trata de determinar el promedio de los índices.

Los índices de los indicadores aquí utilizados son diferentes a los que se utilizan para el cálculo de **C**, pues este grupo debe ser susceptible de combinarse en un solo porcentaje que refleje con exactitud el grado de eficiencia con la compañía está aprovechando actualmente su capital intelectual. El valor del coeficiente de eficiencia debe fluctuar entre 0 y 1.

4.2 Beneficios que trae para la empresa el cálculo del Índice de CI.

El cálculo del índice – CI es beneficioso para C.A Editora El Nacional pues permite hacer más visible la sensación incierta y subjetiva de lo que ocurre en la empresa, así como permitir a la directiva analizar los problemas y llegar a una solución sin tener que detenerse en cada uno de los valores arrojados por cada indicador. Un índice de capital intelectual muestra a los accionistas una porción mayor de la empresa y permite visualizar la situación actual de la empresa con mayor transparencia y claridad. En general el cálculo del índice de Capital intelectual en C.A Editora El Nacional va encaminado a la mejora de la

visualización que impulsa la creación de valor de la empresa para que esta se pueda dirigir y controlar de manera global.

MARCO REFERENCIAL

EL NACIONAL aparece en Venezuela luego del atraso y pobreza en la que viviera durante 35 años de dictadura militar de Juan Vicente Gómez. La historia de EL NACIONAL comienza en el año 1942, cuando llega al puerto de la Guaira, la rotativa del “ **Boston Transcrip**” un arruinado diario estadounidense adquirido entonces por Henrique Otero Vizcarrondo para editar en Caracas un nuevo periódico.

Luego de las pruebas de rigor, en el año de 1943 sale a la calle EL NACIONAL con el poeta Antonio Arráiz en la Dirección y el novelista Miguel Otero Silva en la jefatura de redacción. Desde su sede, en la esquina de Marcos Parra y Pedrera, en el Centro de la Capital del país, el 3 de Agosto de ese año circuló la primera edición. Era un nuevo periodismo para un nuevo tiempo y para una voluntad de transformación y de progreso. Se podría escribir la historia del periodismo venezolano en este siglo dividiéndola en dos etapas: antes y después de la fundación de EL NACIONAL.

Más de cinco décadas de actividades periodísticas lo han colocado a la cabeza del diarismo en Venezuela. Hoy en día es el más importante periódico del país y de los más reconocidos en el ámbito internacional, lo que le mereció su ingreso al grupo de diarios de América junto a los más prestigiosos del continente Hispanoamericano.

En 1994, dentro del proceso de globalización informativa, EL NACIONAL inicia las publicaciones dedicadas a negocios e información financiera internacional producida por **The Wall Street Journal**, mediante la suscripción de un acuerdo con **Dow Jones & Co. , INC.** Así como también incorpora definitivamente el color a sus páginas, donde se integraron al sistema de pre-prensa nuevas tecnologías y avanzados equipos computarizados, permitiendo mayor calidad en las cuatricromía y aplicando un mejor diseño y diagrama en cada cuerpo.

Estableció un concepto novedoso en la manera de Informar, que se ha ido adaptando a las exigencias de la comunicación de finales de siglo, conservando su ideal fundamental: **La Defensa de la Objetividad Periodística.**

EL NACIONAL sigue de la mano con los avances tecnológicos, no sólo en lo que compete a su producción, sino a la incursión en el amplio mundo de la

información. En Abril de 1995, EL NACIONAL tomó la iniciativa de entrar al mundo **ON LINE**, siendo el primer periódico venezolano en el ciberespacio.

Recientemente EL NACIONAL adquirió un nuevo sistema administrativo (SAP R/3) que permitirá contar con la información precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones, que garantice una eficiente y efectiva capacidad de respuesta para un mercado más exigente y competitivo.

Como empresa ha sido ejemplo de eficiente manejo que ha permitido subsistir incluso, en momentos de crisis económica.

Entre su misión se encuentra ser la corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de su gente y el conocimiento del mercado manteniendo sus valores para demostrar así que son una empresa orientada hacia el cliente, que trabaja en equipo con una gran ética profesional innovando siempre en las comunicaciones.

MARCO METODOLÓGICO

En este punto se desarrolla la estrategia metodológica que permitirá llevar a cabo la investigación con el propósito de cumplir con los objetivos planteados previamente para el desarrollo del estudio.

Tipo De Investigación

La presente investigación es descriptiva, dada su naturaleza y los objetivos planteados. Se ubica dentro de este tipo de Investigación por “pretende recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección” (Chávez, 1994) y por que “Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986).

“Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar... desde el punto de vista científico describir es medir” (Hernández S., R. Y Otros, 1991, Pág.60).

Para los fines de esta investigación se plantearon dos hipótesis orientadoras con el propósito de otorgarle más efectividad al proyecto.

Diseño De Investigación

El diseño de la investigación es el plan o estrategia concebida para dar respuesta a las preguntas en la investigación y depende del tipo de investigación. Para este estudio, el diseño de la investigación es no – experimental pues “ Se realiza sin la manipulación deliberada de las variables”... “Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”...“en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no pueden influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”... (Hernández S., R. Y Otros, 1991, Pág.189-190).

Dentro del diseño no – experimental, la investigación se caracteriza por ser transaccional descriptivo, ya que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”... “y el objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables” (Hernández S., R. Y Otros, 1991, Pág.191-192).

Población

En las investigaciones se deben establecer las características de la población, a fin de delimitar y por ende establecer los parámetros muestrales. De

allí que se considere que la población de un estudio es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Esta constituida por características o estados que le permite distinguir los sujetos unos de otros (Chávez, 1994, Pág. 126).

La población de estudio esta conformada por empleados hombres y mujeres, tanto personal administrativo como obrero que presten servicio en C.A Editora El Nacional, ubicada en la zona Metropolitana

Para efectos de esta investigación se excluyo al personal temporal, pasante e Ince debido a que su permanencia en la Organización es por un lapso corto de tiempo.

Unidad De Estudio Y La Unidad De Análisis

Para seleccionar una muestra lo primero que hay que hacer es definir la unidad de estudio, es decir, las personas, organizaciones etc., que estén precisados en el problema y los objetivos de la investigación. El "quienes" van a ser medidos (Hernández S., R. Y Otros, 1991, Pág. 209). En al presente investigación cuyo objetivo es Medir el Capital Intelectual a través de Modelo ASSEST MONITOR en C.A. Editora EL Nacional, la unidad de estudio son todos los empleados de dicha empresa activos al mes de febrero de 2002, La unidad de análisis esta conformada por las informaciones dadas por los gerentes en términos de indicadores, las respuestas de los sujetos categorizados como muestra aleatoria, estratificada y al azar de acuerdo a la información existente a febrero del 2002.

Recolección De Datos

Recolectar los datos implica actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Se realizaron entrevistas a los Directivos de las siete áreas de Negocios del Nacional, para: Determinar los indicadores por dimensión que existen en la empresa, partiendo de los indicadores propuestos por Sveiby en su modelo y Determinar la ponderación de los mismos siguiendo una escala subjetiva de valor de un total de puntos a considerar.
- b) Una vez realizadas las entrevistas se unificaron los criterios para así obtener los indicadores a medir y la ponderación sobre la cual se trabajara.
- c) Se identifico las fuentes documentales para cada indicador.
- d) Se elaboraron los instrumentos de medición para los indicadores que lo requerían.

- e) Se aplicaron los instrumentos y se procesaron para obtener el valor del indicador a nivel empresarial.
- f) Se realizaron las escalas que nos permitieron asignar una ponderación a cada indicador medido por el modelo.
- g) Calcular el valor del índice de capital intelectual.

Para efectos de esta investigación es importante mencionar que los indicadores serán proporcionados por los directivos de cada Unidad de Negocios de C.A. Editora El Nacional (previa entrevista y posterior concilio), con la finalidad de permitir la evaluación efectiva de los intangibles de la empresa, los indicadores proporcionados siguieron la misma línea que los indicadores propuestos por Sveiby, para no perder la esencia del modelo y garantizar que la medición fue la adecuada.

Se consideraron a los directivos de las Siete (7) Unidades de Negocio de C.A. Editora el Nacional pues son estos quienes definen las estrategias a seguir, además están conscientes del cambio que deben experimentar dejando a un lado las estrategias basadas en la información para centrarlas en el conocimiento. “En las empresas periodísticas como sucede en las demás la estrategia depende de la responsabilidad de la Dirección” (Sveiby Karl, 2000. Pág. 218).

La Muestra

La muestra es el número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del Universo. (Balestrini, Mirian, 1991, Pág. 126.)

Para efectos de la presente investigación se realizó un muestreo aleatorio estratificado, ya que dicho muestreo es aquel que dispone de información sobre características de la población de interés, este tipo de muestreo supone un menor error muestral, y por tanto esto permitirá una mayor estimación muestral para que la información obtenida refleje la realidad de la organización. (Cea M^a, 1998, Pág. 192)

Para la aplicación del instrumento de competencias y de Valores y actitudes de los empleados ante el entorno profesional se agruparon a los empleados en los siguientes renglones :

- ✓ **ALTA GERENCIA**, se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Presidente, Gerentes, Editores, Jefes.

- ✓ **GERENCIA MEDIA**, se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Gerentes de Apoyo y Jefes de Departamento.
- ✓ **COORDINACIÓN**: se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Coordinadores y Supervisores.
- ✓ **PROFESIONAL O TÉCNICO**: se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Abogado, administrador, analista, asesor asistente, auditor, cajero, comprador, corresponsal, diseñador, editor, ejecutivo, fotógrafo, ilustrador, Infografo, periodista, redactor, Productor, referencista, reporteros, Web master, secretario de redacción.
- ✓ **APOYO**: se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Auxiliares, archivista, asistentes, secretarias, inspectores, mensajeros, limpieza, recepción y utility. Sveiby considera al personal de apoyo como "aquel personal que esta formado por agentes administrativos, auxiliares, secretarias, recepcionistas y telefonistas...su función consiste en ayudar a los expertos y a los directivos, no tienen ninguna calificación específica que les otorgue un estatus en la empresa". (Sveiby Karl, 2000. Pág. 109).
- ✓ **OBrero**: se encuentran agrupados bajo este renglón los empleados cuyos cargos son: Ayudantes, almacenistas, bobineros, despachadores, electricista, mecánico, montadores, diagramadores, operarios, planchistas, pilero, prensista, tornero, transcriptor, montacargista, laboratorista, montador, scanero.

Y según las siguientes características:

NOMBRE DEL ESTRATO (Nivel, Ubicación, Sindicalización, Tipo de Nomina)

Donde:

Nivel:	Ubicación:	Sindicalización:	Tipo de Nomina:
1. Alta Gerencia	1. Caracas	1. Sindicalizado	1. Individual
2. Gerencia Media	2. Interior	2. No Sindicalizado	2. Confidencial
3. Coordinación			
4. Profesional o Técnico			
5. Apoyo			
6. Obrero			

Para el estudio de algunos indicadores del modelo (IAM) de Sveiby es importante hacer unas aclaraciones a nivel conceptual:

- Personal administrativo: es aquel comprendido por todos los empleados a excepción de los expertos y los obreros.
- Los expertos: para efectos de la investigación los expertos están comprendidos por la alta y media gerencia. Sveiby los define como: “los especialistas – independientemente del nombre que les demos- son los que tienen autoridad. En este cuerpo de profesionales, los expertos representan la elite – y no pueden fallar.”(Sveiby Karl, 2000. Pág. 102).

Para ampliar bien el concepto e identificar adecuadamente a los expertos dentro de la organización Sveiby propone un resumen del perfil de estos empleados:

- ✓ “ A los expertos le gustan los problemas complejos, las nuevas evoluciones de su profesión, la libertad de buscar soluciones, los laboratorios bien equipados y bien financiados, y el reconocimiento de sus resultados por parte del público.
- ✓ A los expertos no les gustan las reglas que limitan su libertad individual, la rutina, ni la burocracia...
- ✓ Los expertos se preocupan muy poco por cuestiones como el sueldo, las vacaciones, la organización que les da empleo y las personas que ignoran su especialidad.
- ✓ Los expertos raramente pueden delegar en otras personas.
- ✓ Los expertos admiran a los que saben más que ellos.
- ✓ Los expertos menosprecian a los que mandan (es decir a los jefes tradicionales)”. (Sveiby Karl, 2000. Pág. 106).

Para medir la Satisfacción Del Cliente se tomo al principal anunciante considerado Grandes Cuentas de cada rubro, ya que estos al publicar la mayor cantidad de páginas y de centímetros por año mantiene una relación más continua con C.A. Editora El Nacional a diferencia de los anunciantes que solo publica por temporadas, esto da un total de 25 clientes, suma representativa para obtener la información necesaria sobre la calidad de servicio de la empresa en lo que respecta a la atención, trato - colaboración y confianza – profesionalidad.

La empresa fue escogida por cumplir con una serie de características, tales como alto nivel de ventas, gran volumen de personal, y por estar entre su misión

ser la empresa innovadora apoyada en la excelencia de su gente y el conocimiento del mercado, lo cual permitió encontrar los bienes intangibles necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Los Directivos están conscientes del valor interno de esta información, cuentan con sistema que fue capaz de proporcionar la información pertinente y domina una gran proporción de mercado en el país. En C.A Editora el Nacional ya se reconoce el termino propiedad Intelectual, sin embargo otros indicadores de igual relevancia no se han explotado debidamente.

Fórmula general de Muestreo

$$n = \frac{K^2 \times (p^2 \times q) \times N}{e^2(N-1) + (p \times q)k^2}$$

Donde:

$$n = 136,76 \approx 137$$

n = Muestra

k = Nivel de confianza (1,95)

p = Probabilidad de éxito (0,50)

q = Probabilidad de fracaso (0,50)

N = Universo poblacional (990 personas)

e = Error muestral (0,05)

Esta fórmula es para universos finitos inferiores o iguales a 100.000 sujetos. Se establece un criterio binomial de 50% de acierto y 50% de fracaso de ubicar sujetos con la característica buscada. (Sierra – Bravo, 1991)

Otro cálculo razonable es buscar cuantas veces está incluida la muestra en el universo y se indica como Coeficiente de Elevación de la Muestra. (Sierra – Bravo, 1991)

$$CE = \left(\frac{N}{n} \right)$$

$$CE = 7,09 \approx 7$$

CE = Coeficiente de elevación de la muestra es igual a

N= Tamaño de la población (990 personas)

n= Tamaño de la muestra seleccionada (137 personas).

Fracción de Muestreo permite establecer una muestra ponderada para afijar proporcionalmente en la estructura de la población considerada para respetar su composición.

$$FM = \left(\frac{n}{N} \right)$$

$$FM = 0,14$$

FM = Fracción de muestreo

n= la muestra obtenida por la fórmula inicial (137 personas)

N= número de sujetos de la población sujeta a estudios (990 personas).

N	n	CE	FM
990	137	7	0.14

Tabla 1. Valores del universo (N), la muestra(n), el Coeficiente de Elevación (CE) y la Fracción de muestreo (FM)

Para buscar la cuota por estrato. (Sierra – Bravo, 1991)

La fórmula:

$$n = n \left(\frac{N_i}{N} \right)$$

n = muestra de la población

n = Afinación de la muestra al estrato (137 personas)

N_i = número de elementos del estrato i

N= número de elemento de la población considerada (990 personas)

ESTRATOS	N _i	n
1."ALTA GERENCIA"	46	6
2."GERENCIA MEDIA"	72	10
3."COORDINACIÓN 1"	110	15
4."COORDINACIÓN 2"	4	1
5."PROFESIONAL O TÉCNICO 1"	303	42
6."PROFESIONAL O TÉCNICO 2"	2	1
7."PROFESIONAL O TÉCNICO 3"	26	4
8."PROFESIONAL O TÉCNICO 4"	20	1

9."APOYO 1"	92	13
10."APOYO 2"	7	1
11."OBRERO 1"	15	2
12."OBRERO 2"	293	41
Total	990	137

Tabla 2. N° de personas seleccionadas a través de la formula para buscar la cuota por estratos

Definición Conceptual Y Operacional.

Definición De La Variable

La variable de la investigación es:

1. Capital Intelectual.

Definición de la variable en términos teóricos

- 1.- Capital Intelectual:

Sveiby aplica el termino activos intangibles y no el de Capital Intelectual, sabiendo que este ultimo se comenzó a conocer a partir de la década de los 90. Presenta los activos intangibles como las capacidades de los empleados o el conocimiento acumulado en el seno de la organización, para incrementar el valor de una empresa y la importancia que tiene la gestión de estos activos en la productividad, presentándolos como una estructura que despliega varios indicadores y que además dichos indicadores dependen de la compañía.

Esta estructura que conforman los activos intangibles se divide en tres:

Estructura Externa: Incluye nombre de marcas, imagen y relaciones con los proveedores, envuelve relaciones con los clientes.

Estructura Interna: La inversión, ventas por empleado, proporción de patentes, modelos, conceptos, sistemas, etc.

Competencias: Incluye habilidades, educación, experiencia y valores.

También se conocen otros conceptos de Capital Intelectual que se mencionaran a continuación pues se considera que ayudaran a dar una idea más clara de la definición de la variable.

- ✓ Según Brooking (1997) "Con él termino Capital Intelectual se hace referencia a la combinación de bienes inmateriales que permiten funcionar a la empresa".
- ✓ Edvinsson (1996) Presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la metáfora: " Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una esta oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir; Para que el árbol crezca y continúe dando frutos,

será necesario que las raíces estén sanas y nutridas, esto es valido para las empresas: Si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

- ✓ Steward (1997) “define capital Intelectual como, material Intelectual, conocimiento, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral, es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. El mismo autor afirma que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento”.
- ✓ “El capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de la organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la organización genera valor, o tiene potencial de generarlo en el futuro”. (Euroforum 1998).
- ✓ “Suma del Capital estructural y el capital humano que indica la potencialidad de futuras utilidades desde la perspectiva humana. Capacidades que permite crear y brindar un valor superior. ”(Informe del prototipo del Capital Intelectual de Skandia, 1998 citado en la Revista Gestión)

Definición de las variables en términos operacionales

1. Capital Intelectual:

El Capital Intelectual es concebido en esta investigación en su acepción de bien intangible y conformado por tres categorías:

Capital Humano: Talento individual de cada uno de los empleados; conocimiento adquirido tanto por formación como o por experiencia, comportamientos actitudes y habilidades de cada una de las personas.

Capital Interno: Todos aquellos que definen la forma de trabajar y hacer en la Organización como sistemas de dirección y gestión, cultura organizacional, tecnología, proceso de innovación etc.

Capital Externo: Intangibles que optimizan la relación de las compañías con sus clientes, accionistas, inversores, instituciones, analistas, reguladores de los mercados, proveedores, competidores, ciudadanos. Valor de sus marcas, redes de distribución, imagen de empresa, acuerdo de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.

LA VARIABLE EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Variable y Definición.	Dimensiones	Indicadores
CAPITAL INTELECTUAL Conjunto de activos Intangibles de la Organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en realidad, generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.	Competencias de las Personas	Crecimiento/ Innovación Experiencia, Nivel de Educación, Rotación, Coste de Formación, Clientes que fomentan las competencias Eficiencia Proporción de Profesionales, Valor añadido por Profesional Estabilidad Edad media, Antigüedad, Posición remuneración relativa, Rotación de Profesionales
	Estructura Interna.	Crecimiento/ Innovación Inversiones en nuevos métodos y sistemas, Inversión en los sistemas de información, Contribución de los clientes a la estructura interna. Eficiencia Proporción de Personal de Apoyo, Ventas por personal de apoyo, medidas de valores y actitudes. Estabilidad Edad de la Organización, Rotación del Personal de Apoyo, Ratio Rookie
	Estructura Externa	Crecimiento/ Innovación Rentabilidad por cliente, Crecimiento Orgánico Eficiencia Índice de Satisfacción de los Clientes, Índice éxito /fracaso, Ventas por clientes. Estabilidad Proporción de Grandes clientes, Ratios de clientes fieles, estructura de antigüedad, frecuencia de repetición.

Aspectos Éticos

Aspectos que para Beveridge, son esenciales en la ética de todo científico.

1. Reconocimiento de los trabajos que han sido utilizados para obtener información, y de cualquier persona que haya colaborado en el trabajo.
2. No utilizar ideas o resultados preliminares ajenos que se hayan dado a conocer en una conversación sin permiso para hacerlo.
3. No usurpar, calificando como propio, el trabajo que sólo se ha supervisado como director de un instituto, presentándose como coautor y colocando su nombre en 1er lugar. (Beveridge citado en Ander – Egg, Ezequiel , 1982, Pág. 128).

En referencia a estos aspectos, en el presente estudio, se garantizó el reconocimiento de todos aquellos trabajo, libros, documentos que se consultaron para la obtención de la teoría necesaria así como las ideas o conceptos aportados por profesores o expertos en la materia serán utilizados única y exclusivamente como apoyo conceptual y de lineamiento para el desarrollo del proyecto.

Se garantizó de igual forma la confiabilidad de los datos tanto personales como de tipo organizacional obtenidos por la empresa sin utilizarla sin otro beneficio que no sea el poder llegar a conclusiones que sean de utilidad para la investigación. En este sentido sé esta consciente de que el acceso a la información y datos internos de la empresa fue manipulado con un alto criterio profesional.

Con respecto a las referencias bibliográficas no se calificó el trabajo de otros como propio garantizando la fiabilidad de los conceptos y las teorías utilizadas para la elaboración de el estudio

INSTRUMENTO

En relación con la técnica empleada se utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario “ Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir ”. (Hernández S Roberto y otros, 1994. Pág. 285).

Los cuestionarios se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Para medir las competencias se elaboraron tres instrumentos que se aplican a los tres renglones en que se dividió la población: Alta y Media Gerencia, Coordinadores, Profesionales y Técnicos y Personal de Apoyo y Obrero. Las divisiones anteriores responden a las diferencias existentes entre ellos

Renglones	Número de Items
Alta y Media Gerencia	45
Coordinadores, Profesionales y Técnicos	35
Personal de Apoyo y Obrero	16

Definición de las competencias consideradas en cada renglón

Alles Marta (2000) menciona las competencias comunes a los tres niveles:

INICIATIVA – AUTONOMÍA (sección I): Rapidez de respuesta ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades, sin esperar efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Se trata de capacidad para decidir orientado a la acción, utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva.

DINAMISMO – ENERGÍA (sección II): Se trata de la habilidad para trabajar, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.

EMPOWERMENT (sección III): Fijar claramente el objetivo de ejecución de la tarea con las responsabilidades personales correspondientes. Provee dirección y define responsabilidades. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo

para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Emprende acciones eficaces para mejorar al talento y las capacidades de los demás.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO – EXTERNO (sección IV): Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se lo diferencia de atención al cliente que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD (sección V): Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del contexto para adaptarse a distintas situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad de cambiar creencias y formas de interpretar la realidad. Esta última está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

LIDERAZGO (sección VI): La habilidad para orientar la acción de grupo de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros son habilidades esenciales de esta competencia conductual.

HABILIDAD ANALÍTICA (sección VII): Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Es la capacidad general que posee una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para organizar, analizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

Competencias para el nivel Gerencial

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (Sección VIII): La habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas

competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO (Sección IX): La habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma que hace que la misma parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, haciéndoles surgir una motivación y compromiso genuino; para actuar de manera innovadora y adecuar los recursos de la firma a la implementación de cambios frecuentes.

RELACIONES PUBLICAS (Sección X): Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria o para tener influencia sobre los que manejan productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes del sindicato, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad.

DESARROLLO DE SU EQUIPO (Sección XI): Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión compromiso y fidelidad.

PORTABILITY – COSMOPOLITISMO – ADAPTABILIDAD (Sección XII): Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficiencia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con la de disfrutar de viajar y conocer, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

Competencias para el nivel intermedio

COLABORACIÓN (sección VIII): Capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinarios y con compañeros de trabajo muy distintos: Expectativas positivas respecto a los demás, comprensión interpersonal.

COMPETENCIA – CAPACIDAD (sección IX): implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Poseer buena capacidad de discernimiento. Compartir el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente interés de aprender.

FRANQUEZA – CONFIABILIDAD – INTEGRIDAD (sección X): Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Que sus acciones y conductas sean consecuentes con sus palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometidos con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

NIVEL DE COMPROMISO – DISCIPLINA PERSONAL (sección XI): Apoyar e implementar decisiones 100% comprometido con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la implementación de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer habilidad de auto establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos exitosamente.

Competencia para el nivel Operativo

TOLERANCIA A LA PRESIÓN (sección VI) : Se trata de la habilidad de seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar en situaciones de alta exigencia.

Para medir la Satisfacción Del Cliente se elaboró un cuestionario que consta de 10 Items los cuales se encuentra repartidos en 3 secciones que nos permitirá evaluar la actuación de C.A. Editora El Nacional con el cliente. Para la elaboración del cuestionario se siguió un modelo general para el desarrollo y utilización de cuestionarios de satisfacción del Cliente propuesto por Hayes, Bob (2000) Pág. 19



Grandes Cuentas de cada rubro para un total de 25, suma que se consideró para efectos de esta investigación representativa.

Este cuestionario fue enviado vía e-mail con un periodo de cinco (5) días hábiles para ser contestado, considerando todas las dificultades y limitaciones que le son propias, tales como:

- Riesgo de un elevado porcentaje de cuestionarios no respondidos, lo cual repercute en la representatividad de los resultados, frente a esto se enviaron cinco cuestionarios adicionales para cubrir alguna deficiencia al respecto.

- Imposibilidad de ayudar al informante con explicaciones complementarias, ante lo cual se trato en la medida de lo posible de que dicho cuestionario presentara pocos ítem, lo suficientemente claros y representativos.
- Recepción tardía de cuestionarios remitidos después de la fecha indicada. Para prever esta limitación se les concedió a cada anunciante cinco (5) días hábiles para entregar el cuestionario.

También se elaboró un cuestionario para medir los Valores y la Actitud de los empleados con respecto a su entorno laboral el cual consta de 10 Items el cual permitirá conocer dicha actitud. Se sabe que en la construcción de una escala de actitudes las diferentes preguntas se diseñan para medir una sola actitud ,es por ello que una escala de actitud para empleado produce una sola calificación que muestra el grado de satisfacción con el trabajo o la actitud total del individuo hacia la empresa.

VALIDEZ

Todo instrumento de recolección de datos debe poseer las condiciones mínimas de validez, de acuerdo con esto, los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación en cuanto a su contenido y estructura.

“ La validez hace referencia a la relación que ha de existir entre el concepto teórico y el indicador empírico. Concretamente el investigador ha de comprobar si los indicadores elegidos realmente indican lo que se pretende que indiquen, si miden correctamente el significado dado al concepto teórico e consideración” (Cea, M. 1998, Pág. 150).

Debido a que las Competencias forman parte de la Conducta Humana y ésta es muy compleja, no existe un instrumento de medida completamente valido, en el sentido de reflejar únicamente las diferencias de las características que se intentan medir.

La validación de los instrumentos se logro a través de la opinión de expertos en el área de metodología y en el área de atención al cliente con la finalidad de reducir la susceptibilidad a otras influencias que no sean características propias del objeto de esta investigación

Instrumento	Experto	Formación	Cargo
Competencias	María Elena Villegas	Lic. En Sociología	Profesor de Metodología UCAB
Satisfacción Del Cliente	Isidro Armas Lenín García	Ing. Electricista Lic. Administración	Gte. Atención al Cliente / Analista de Atención al Cliente
Valores y Actitudes	Augusto Peñaloza	Lic. En Educación	Profesor de Metodología UCAB

Es importante mencionar que dichos expertos llenaron un formato de validación que se presenta en el anexo.

CONFIABILIDAD

En esta investigación perfectamente conscientes de que todo instrumento debe demostrar que es confiable y valido para que los resultados de la misma sean tomados con seriedad se recurrió a la utilización de un coeficiente para determinar la confiabilidad del instrumento, el coeficiente de Crombach:

“ Este coeficiente desarrollado por JL Crombach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”(Hernández S Roberto y otros, 1994. Pág. 251)

Para la confiabilidad del cuestionario, se aplicó una prueba piloto a 13 personas (10% de la población) diferentes a la muestra del estudio, como resultado se obtuvo que el instrumento de Competencias Nivel Gerencial tuvo una confiabilidad de **0,928**, Competencias Nivel Intermedio tuvo una confiabilidad de **0,718**, Competencias Nivel Operario tuvo una confiabilidad de **0,7812**, siendo el valor máximo 1, El cuestionario de valores y actitudes tuvo una confiabilidad de **0,7215** El cuestionario de satisfacción al Cliente tuvo una confiabilidad de **0,80**. Con esta prueba, además, se pretendió verificar la comprensión del instrumento, es decir, la claridad del lenguaje utilizado, la relevancia o no del estudio de algunas preguntas así como la correlación entre los Items.

Nivel Gerencial

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 2.0 N of Items = 45

Alpha = .9280

Nivel Intermedio

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 6.0 N of Items = 35

Alpha = .7198

Nivel Operativo

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 4.0 N of Items = 16

Alpha = .7812

Satisfacción del Cliente

Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

* * * Warning * * * Zero variance items

Reliability Coefficients

N of Cases = 2.0 N of Items = 10

Alpha = .8000

Valores y Actitudes

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 11.0 N of Items = 10

Alpha = .7215

PROCESAMIENTO DE DATOS

Codificación: Se le asignó a cada pregunta un valor o escala en los diferentes cuestionarios, dicha escala va de 0 al 5 donde 0 es la menor calificación y el 5 la mayor calificación, estos datos son vaciados en una matriz.

Tabulación: Una vez terminado el proceso de la codificación de las posibles respuestas del instrumento, se procedió al llenado de la matriz de los datos. Es decir, una vez que se obtuvieron todos los datos se vaciaron las respuestas en dicha matriz, de acuerdo al libro de códigos. Este vaciado de las respuestas se realizó en una matriz cuya primera fila estaba constituida por el número de las preguntas del cuestionario, y la primera columna estaba constituida por los sujetos que formaron parte de la muestra. Para el cuestionario de Competencias se agrupó la matriz por las diferentes competencias que poseen por niveles. En el cuestionario de Satisfacción del Cliente se dividió en tres (3) Secciones las cuales agrupaban distintos ítems para saber la satisfacción de los clientes con el trabajo que realiza la empresa. El cuestionario de valores y Actitudes frente al entorno profesionales está dividido en dos una contiene las afirmaciones que están en positivo y otra las afirmaciones que están en negativo.

Cálculos Estadísticos: Una vez que se realizaron las codificaciones de los datos del cuestionario y fueron transferidos a una matriz se procedió al análisis de los resultados. Para llegar al análisis se partió de un primer paso, la estadística descriptiva para cada variable, es decir, se procedió a calcular únicamente las frecuencias simples, con su respectivo porcentaje. Las distribuciones fueron representadas en gráficos para obtener una mejor visualización de los resultados y así poder obtener un análisis cualitativo del estudio. Entre los gráficos más utilizados fueron la torta y las barras, estas últimas fueron utilizadas para representar la brecha entre los diferentes niveles.

Otro de los cálculos estadísticos utilizados para el análisis del estudio fue las medidas de tendencia central, para buscar los valores medios o centrales de una distribución, como la media, la mediana y la moda. La moda se halló para ver cuál categoría era la que más se repetía con mayor frecuencia. La mediana para hallar el valor que divide a la distribución por la mitad, y así poder reflejar la posición intermedia de la distribución. Y por último, media para definir el promedio aritmético de la distribución (Hernández, 1.997).

Codificación de la pregunta abierta: Fue utilizado para una de los indicadores. Una vez que se conocieron todas las respuestas de los sujetos involucrados en el estudio, se listaron los patrones generales de respuestas y se le asignó una categoría. Las preguntas abiertas estaban constituidas por el perfil del individuo, en el cual se dio a entender que proyecto era para el más importante y que lo beneficiaría en su crecimiento profesional.

Análisis descriptivo de los datos: Una vez que se realizaron todos los cálculos, se procedió a realizar el análisis descriptivo de los datos, para obtener una visión cualitativa del resultado del estudio, y así obtener la Medición del capital Intelectual en C.A. Editora El Nacional

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para entender los resultados que se presentan a continuación fue necesario partir de una revisión exhaustiva de la literatura referida a la medición del capital Intelectual, tomando en consideración como principal exponente de este enfoque a Sveiby, quien define tres tipos de indicadores dentro de los tres bloques que conforman el modelo. Ahora bien, de todos los indicadores propuestos en el modelo **(IAM)** no todos son aplicables al presente estudio, bien sea porque no fueron considerados por los Directivos de C.A. Editora El Nacional o porque dicha empresa no los posee. tal es el caso Frecuencia De Pedidos Sucesivos, Ratio De Clientes Fieles, Índice De Ganancias Perdidas, Crecimiento Orgánico, Contribución De Los Clientes Al Componente Interno, Valor Añadido Por Expertos, Volumen De Negocio Por Miembro Del Personal Administrativo

Para esta investigación se contó con una muestra de 137 personas (Ver Marco Metodológico), a las cuales se le suministró un instrumento de recolección de datos de competencias obteniendo todas las respuestas requeridas, así mismo se aplicó un instrumento de Valores y Actitudes de los empleados ante su entorno profesional obteniendo únicamente respuesta de 130 personas, lo que representa un 5.10 % de mortalidad muestral. De igual forma se suministró un instrumento para medir la satisfacción del cliente a una muestra de 25 anunciantes en la cual se obtuvo la totalidad de respuestas esperadas.

Este capítulo, consta de tres Fases:

- Presentación de los valores de los 24 Indicadores del modelo encontrados en C.A. Editora El Nacional.
- Comparar los valores obtenidos con la ponderación asignada por los directivos para determinar si los activos intangibles se encuentran sub-valorados o valorados

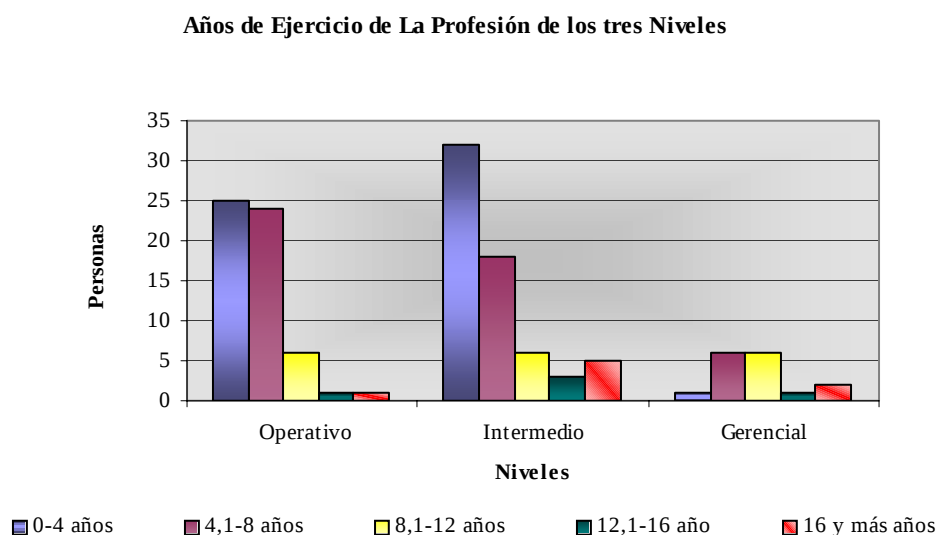
- Determinar el Índice del Capital Intelectual.

Por ser la primera vez en C.A. Editora EL Nacional que se realiza este tipo de estudio no se puede presentar la evolución anual de este indicador. Se realizara el análisis de los resultados que corresponde al primer semestre del 2002

RENGLÓN: *Competencias*

TIPO DE INDICADOR: *Crecimiento y Renovación*

INDICADOR : *Años de Ejercicio de la Profesión*

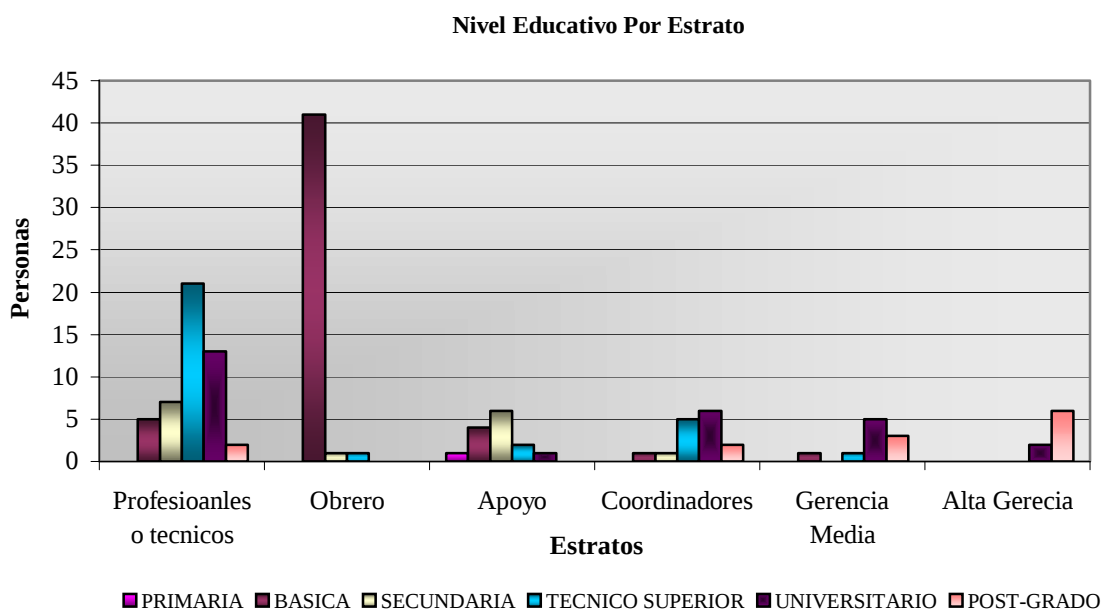


- ✓ En el nivel Operativo, se observó, que la mayor cantidad de empleados posee pocos años de ejercicio de la profesión (menos de 8 años), representado por un 85, 97% y una cantidad muy pequeña de los mismos se ubica en los renglones de 12 años y más, específicamente un 3,5% de la totalidad de empleados pertenecientes a este nivel.
- ✓ En el Nivel Intermedio, se observó, que la mayor cantidad de empleados posee pocos años de ejercicio de la profesión (menos

de 8 años) representando un 78,13% , un 14,07% se ubica en el renglón de 8,1 – 16 años y por ultimo el 7,69% de los empleados pertenecientes a este renglón posee más de 16 años ejercicio de la profesión. La Diversidad interna en este renglón en comparación a los otros dos se le puede atribuir a la edad promedio de los empleados que esta comprendida entre 32 y 34 años (Ver indicador Edad Media).

- ✓ En el Nivel Gerencial se observo que el renglón de 0 – 4 años en comparación con los otros dos niveles posee el menor porcentaje 6,3 %, concentrando la mayor cantidad de empleados en el renglón de 4,1 - 12 años con un 75%.

INDICADOR : Nivel de Formación



En este indicador es importante estudiar la cantidad de profesionales Universitarios, Técnico Superior y con Post Grado presentes por estrato, pues de estos depende gran cantidad de procesos de la empresa en

relación a la cantidad de empleados que poseen un nivel de formación de primaria, básica y secundaria completa.

Es importante mencionar que el nivel de formación influye en la evaluación de las competencias y por lo tanto en la capacidad de la empresa intensiva en conocimientos para triunfar en el futuro.

La mayor cantidad de empleados con formación universitaria, técnico superior y Post Grado se ubica en los niveles Profesional y Técnico, Coordinadores, Gerencia Media y Alta Gerencia tal vez por la naturaleza de sus funciones así como las responsabilidades y el cargo que ocupan. Es importante mencionar que de estos dos últimos niveles dependen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos de la organización.

En relación a la formación primaria, esta se evidencia en el nivel del personal de apoyo lo cual era de esperarse ya que este nivel agrupa personal de limpieza, mensajeros, entre otros cuya labor no necesita una formación mayor.

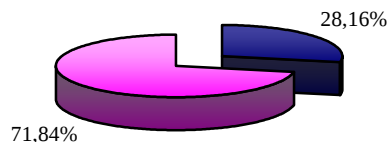
La formación básica esta presente en cinco de los seis niveles a considerar, mientras que la formación secundaria solo aparece reflejada en cuatro niveles.

INDICADOR : *Inversión en Formación.*

Este indicador será analizado partiendo del presupuesto asignado para tal fin durante el primer semestre del año 2002 y a través de la totalidad de horas utilizadas en la formación de los empleados.

Total Del Presupuesto Anual	72.722.000 Bs.	100%
Remanente A Consumir En El Segundo Semestre 2002.	20.478.515,2 Bs.	28.16%
Consumido En El Primer Semestre 2002.	52.240.319 Bs.	71.84%

INVERSION EN FORMACION.



■ REMANENTE A CONSUMIR EN EL SEGUNDO SEMESTRE 20

■ CONSUMIDO EN EL PRIMER SEMESTRE 2002.

Este indicador nos señala que de la totalidad del presupuesto anual se ha consumido una gran cantidad del mismo en formación (71,84%), dejando un remanente a consumir (28,16%) para el segundo semestre .

Semestre Enero-Junio 2002

819 Horas invertidas en Formación
115 Participantes

Otro criterio a considerar en este indicador, es el tiempo invertido en formación, como se señala en el cuadro anterior en el primer semestre se invirtieron 819 horas en 115 participantes. La Distribución y selección de los cursos a dictar partía de una Detección de Necesidades de Adiestramiento a cargo del departamento de Recursos Humanos. En el primer Semestre del año en curso la distribución de los cursos por niveles se indica en el cuadro siguiente:

Curso para El Nivel Gerencial	Curso para El Nivel Intermedio	Curso para El Nivel Operativo
1° SESIÓN EJECUTIVA PEOPLESOLFT Y RRHH	1° SESIÓN EJECUTIVA PEOPLESOLFT Y RRHH	ATENCIÓN AL CLIENTE
2° PROGRAMA DE SESARROLLO GERENCIAL. ENTORNO ECONÓMICO	ATENCIÓN AL CLIENTE	EL VALOR DEL DINERO
ECONÓMICAS	BENCHMARKING 2002	EXCEL PROFESIONAL
DISASTER PLAN 2002	COMO PRESUPUESTAR PARA EL AÑO 2003	INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO
EL VALOR DEL DINERO	EL VALOR DEL DINERO	LA PRODUCTIVIDAD Y FACTOR HUMANO
EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTOS	EXCEL PROFESIONAL	TÉCNICAS GRÁFICAS DIGITALES
EXCEL PROFESIONAL	FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS	NEUMATICA BASICA
FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS	INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO	CORPORATIVAS)
GRABE SU MARCA EN EL CORAZÓN DE SUS CLIENTES	IX TALLER GESTIÓN DEL MARKETING EDITORIAL	
INTEGRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO	LA INMINENTE INFLACIÓN DEL 40%	
IX TALLER GESTIÓN DEL MARKETING EDITORIAL	LA PRODUCTIVIDAD Y FACTOR HUMANO	
	LA REFORMA DE LA LEY DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	
RETENCIÓN DEL I.S.L.R.	LA REFORMA DE LA LEY DEL IVA	
PROGRAMA DE GERENCIA PARA LÍDERES DE VENTAS		
PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL. GERENCIA DE TECNOLOGÍA	LA REFORMA DE LA LEY DEL IVA	
PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL. FORMULACION Y CONTROL PRESUPUESTARIO	MICROSOFT POWER POINT (PRESENTACIONES CORPORATIVAS)	
PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL. FINANZAS GERENCIALES	MICROSOFT EXCEL FINANCIERO	
PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2002	MACROMEDIA FLASH MX	
NUEVA ECONOMÍA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO 2002-2007	TÉCNICAS PROFESIONALES DE VENTAS	
NEGOCIACIONES COLECTIVAS ESTRATÉGICAS	TÉCNICAS GRÁFICAS DIGITALES	
CORPORATIVAS)	COMPETENCIAS	
	TALLER DE ORATORIA	
	RETENCIÓN DEL I.S.L.R.	
	RÉGIMEN ACUMULATIVO DE PRESTACIONES SOCIALES E INDEMNIZACIONES	
	TRABAJO	
	POTENCIACIÓN DE LIDERAZGO	

Como se puede observar la mayoría de los cursos pertenecen a los niveles Intermedio y Gerencial.

INDICADOR : *Evaluación de Competencias.*

Para este indicador se realizaron instrumentos para evaluar las competencias por niveles:

- Nivel Gerencial: Comprende la Alta y Media gerencia.
- Nivel Intermedio: Agrupa Profesionales y Técnicos.
- Nivel Operativo: Comprende el personal de apoyo y Obrero.

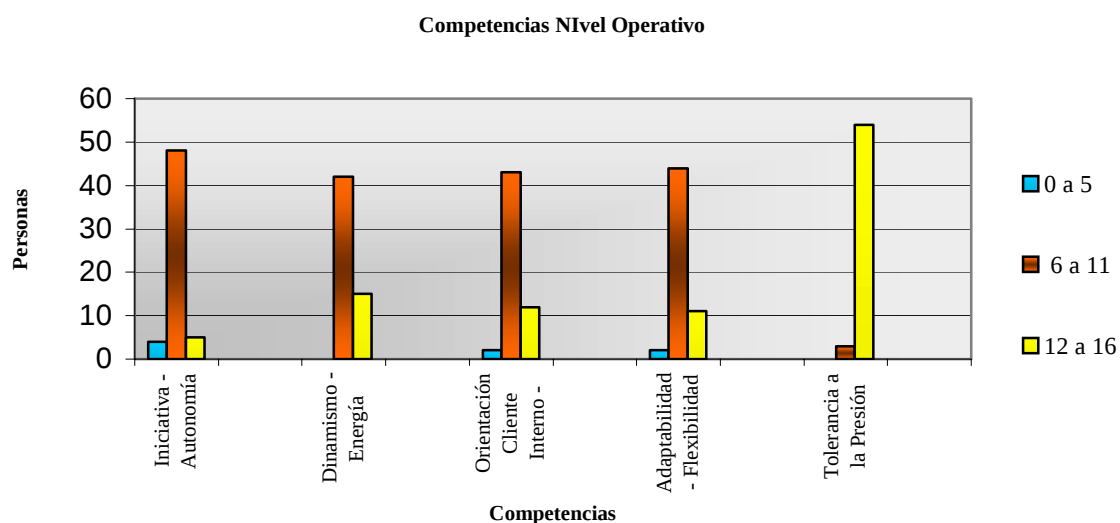
Se busco evaluar en primer lugar la ausencia o presencia de las diversas competencia en los empleados para lo cual se diseño una escala que establece:

0 a 5 puntos: No posee la Competencia.

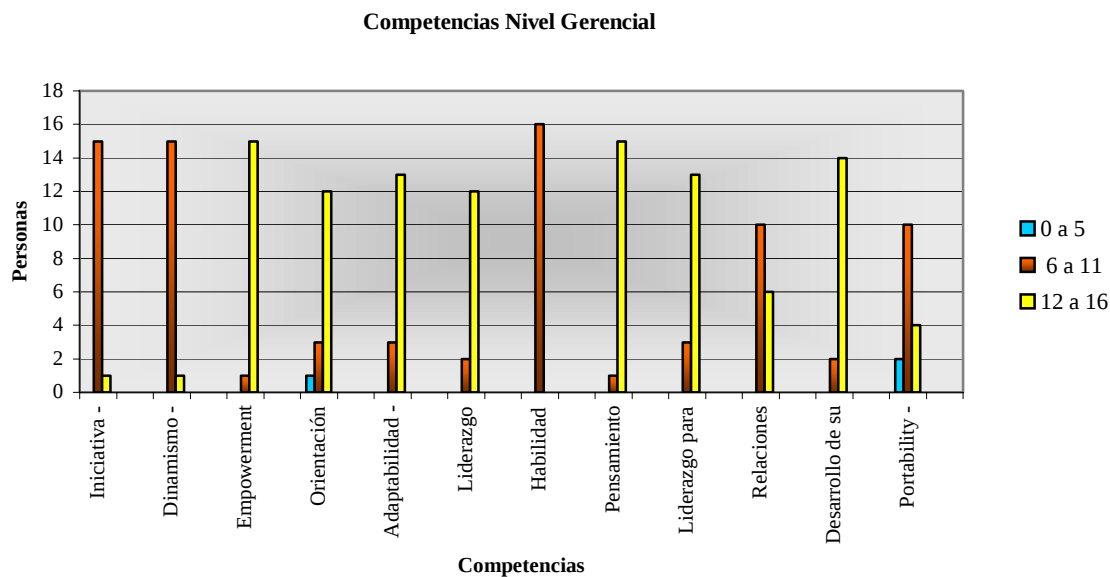
6 a 11 puntos: Tienen el potencial para desarrollar la competencia, pero no la poseen.

12 a 16 puntos: Posee la Competencia Muy Marcada, es característico de la persona.

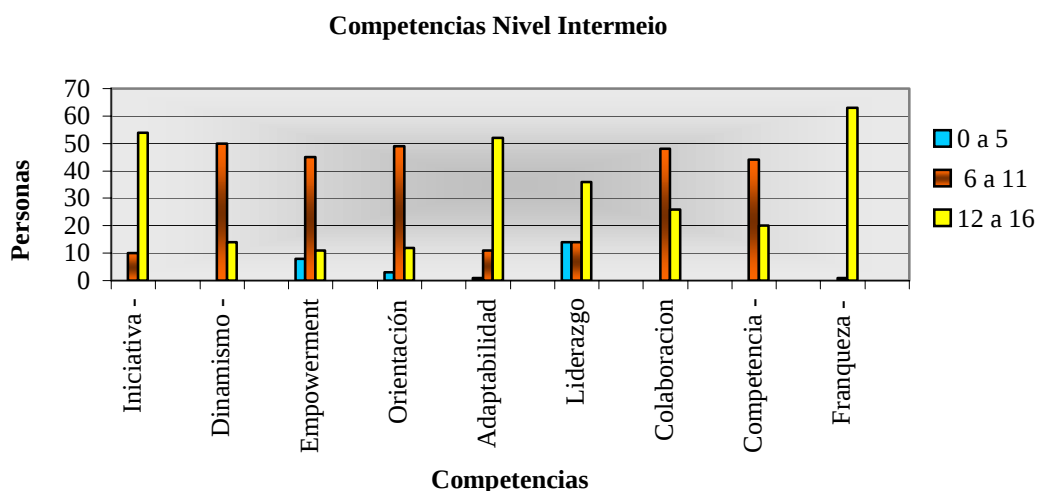
La escala anterior aplica para aquellas competencias que fueron evaluadas a través de mas de tres ítem, según sea el caso.



Se puede decir de manera general que todos los empleados (57 del Nivel Operativo) poseen las competencias evaluadas, más específicamente la Tolerancia a La Presión ya que es la competencia que poseen en mayor proporción con respecto a las demás y solo un pequeño numero de individuos no poseen las competencias Iniciativa-Autonomía, Orientación Cliente Externo Interno, Adaptabilidad-Flexibilidad. De igual



Con respecto al nivel Gerencial se puede decir de manera general que un gran porcentaje de empleados tienen acentuadas las competencias evaluadas, del mismo modo un gran numero de ellos simplemente poseen los atributos necesarios para desarrollar la misma. En relación a las competencias Portability - Cosmopolitismo y Orientación al cliente interno-externo se observa un porcentaje de empleados que no tienen dichas competencias, que se le puede atribuir a la naturaleza de su cargo. La evaluación de las competencias de este nivel en especial tiene una gran importancia desde el punto de vista de la dirección de C.A Editora El Nacional, ya que estos empleados son quienes planean, dirigen, gerencian y delegan funciones desde una alto nivel jerárquico, lo cual demuestra que deben poseer competencias para llevar a cabo estas funciones.



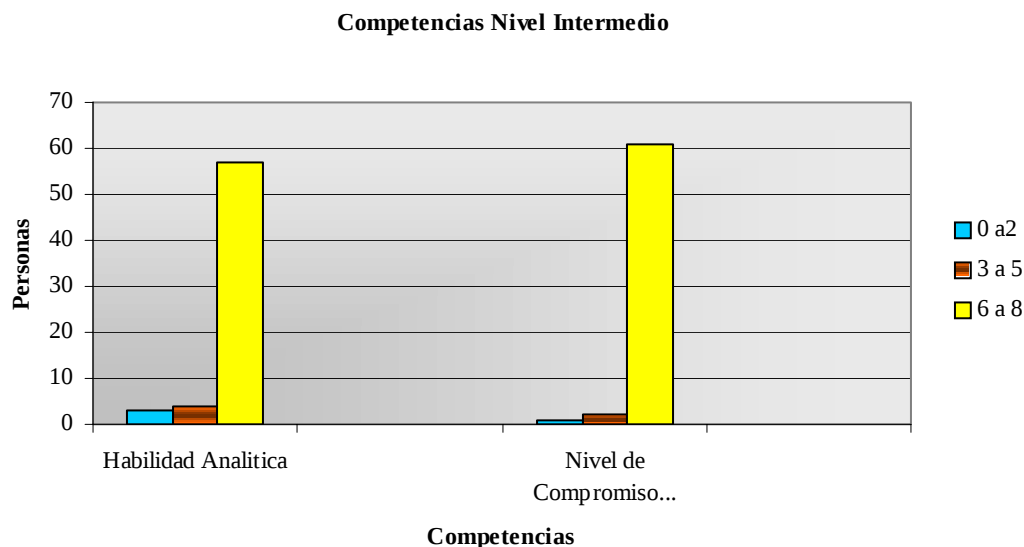
El Nivel Intermedio por su parte, al igual que los otros niveles presenta un gran porcentaje de empleados que poseen de manera acentuada las competencias propias de este nivel, seguido de un gran número de empleados que cuentan con los atributos para desarrollarla. También se puede observar que ha diferencia de los otros niveles, este presenta específicamente en cuatro de las competencias evaluadas un pequeño porcentaje de empleados que no tienen dichas competencias, que se debe al cargo que desempeña como los analistas y redactores de las diversas áreas que no tienen personal a su cargo.

En relación al nivel intermedio, debemos señalar que existen dos de las competencias evaluadas que tienen una escala diferente, ya que solo cuenta con dos ítem para su estimación. La escala es la siguiente:

0 a 2 puntos: No poseen la competencia.

3 a 5 puntos: Tienen el potencial para desarrollar la competencia, pero no la poseen.

6 a 8 puntos: Posee la Competencia Muy Marcada, es característico de la persona.



Estas dos ultimas competencias, coinciden en gran medida, pues un gran porcentaje de empleados de dicho nivel poseen las competencias acentuadas. La competencia conocida como habilidad Analítica, presenta porcentajes similares con respecto a la ausencia de la competencia y presencia de potencial para su futuro desarrollo. Con respecto al nivel de compromiso, de las 64 personas que corresponden a este nivel solo dos (2) cuentan con los atributos necesarios para desarrollar la competencia y un solo individuo no la posee.

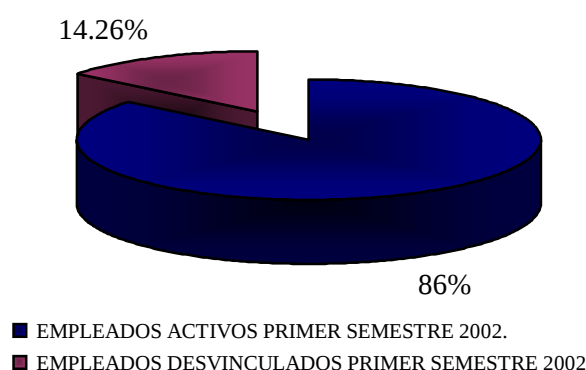
INDICADOR : Rotación del Personal.

En C.A Editora el Nacional la rotación del personal es de 14,26%, que resulta de dividir, el numero de empleados desvinculados durante el primer semestre del año en curso, entre el numero de personas empleadas al inicio del mismo. Para representar dicho porcentaje se presenta a continuación el total de empleados al inicio del período mencionado, así

como el numero de empleados que fueron desvinculados y los que aun se encuentran activos.

Total De Empleados Al Inicio Del 2002	989	100%
Empleados Activos Primer Semestre 2002.	848	86%
Empleados Desvinculados Primer Semestre 2002	141	14.26%

ROTACION DEL PERSONAL



INDICADOR: *Aporte de los clientes a la competencia.*

Partiendo de que este indicador sostiene que los proyectos asignados a los empleados son un fuente de formación y crecimiento profesional, se procedió a recolectar dicha información a través de una pregunta abierta que se le hizo llegar con el cuestionario de competencias (ver anexo), de manera de obtener directamente del empleado el testimonio que permitiera conocer aquellos proyectos que son formativos para ellos.

En este indicador se utilizo la técnica de Análisis de Contenido para la correcta interpretación de las respuestas a la pregunta abierta a la cual fueron sometidos.

“ Con el Análisis de contenido se propone descubrir con la mayor objetividad, precisión y generalidad, lo que se deduce sobre un asunto

determinado, en un lugar o en un tiempo determinado”. (Ander – Egg, Ezequiel (1982), Pág. 327).

Siguiendo las fases de aplicación de un análisis de contenido, se consideraron las siguientes palabras claves como Unidad de Análisis.

- Aleccionador.
- Oportunidad.
- Consolidar.
- Fortalecer.
- Aplicar.

Dichas palabras son tanto claves como reveladoras del impacto de los proyectos en la formación de los empleados.

Las Categorías a considerar en el análisis son:

- Proyectos “RETO”: Son aquellos proyectos que son mas exigentes dentro de las labores diarias.
- Proyectos “CRECIMIENTO”: Son aquellos proyectos donde se adquieren nuevos conocimientos y se ponen en practica.

De la totalidad de expertos a considerar en este estudio (16) el 75 % de los mismos se ubican en la categoría proyecto CRECIMIENTO y el 25 % restante en la Categoría proyecto RETO, lo cual quiere decir que un gran numero de los expertos consideran que los proyectos asignados por la empresa contribuyen a su crecimiento profesional y a su vez al crecimiento de la organización.

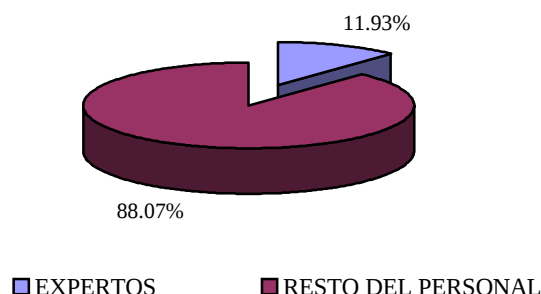
TIPO DE INDICADOR: *Eficiencia*

INDICADOR : *Porcentaje de Expertos.*

En C.A Editora el Nacional el Porcentaje de expertos (Alta y Media Gerencia) es de 11.93% que resulta de dividir, el numero de expertos entre el numero de personas empleadas al inicio del 2002. Para representar dicho porcentaje se presenta a continuación el total de empleados al inicio del período mencionado, así como el numero de expertos y el resto del personal.

Total De Empleados Al Inicio Del 2002	989	100%
Expertos	118	11.93%
Resto Del Personal	871	88.07%

PORCENTAJE DE EXPERTOS.



INDICADOR: *Efecto Palanca.*

Para el calculo de dicho indicador se utilizo una formula propuesta por Sveiby, la cual reflejo la participación de los expertos en la capacidad de la C.A Editora El Nacional para generar volumen de negocio. Cada componente de la formula fue suministrado por el departamento de Presupuesto de C. A Editora El Nacional, Quien proporciono solo cifras aproximadas por tratarse de información confidencial.

Cada componente fue definido por ellos de la siguiente manera:

Beneficio: El total de ingresos de la empresa (90.000.000 \$)

Ingreso : El paquete anual de los expertos (4.000.000 \$)

N° de Empleados: Al inicio del año son 989

N° de Expertos: Son 118

Ambos elementos son valorados en moneda Americana, esto dará un beneficio por experto en Dólares que no se hará la conversión debido a la fluctuación constante de la moneda.

$$\text{Beneficio por Experto} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ingreso}} \times \frac{\text{Ingreso}}{\text{N° de Empleados}} \times \frac{\text{N° de Empleados}}{\text{N° de Expertos}}$$

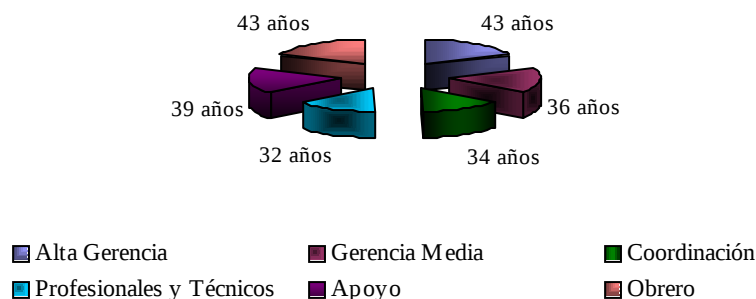
$$\text{Beneficio por Experto} = \frac{90.000.000 \$}{4.000.000 \$} \times \frac{4.000.000 \$}{989} \times \frac{989}{118} = 762711.86 \$$$

TIPO DE INDICADOR: *Estabilidad*

INDICADOR : *Edad Media de los Empleados*

Para determinar este indicador se recurrió al maestro de personal de C.A Editora el Nacional y se calculo el promedio de la edad de los empleados por nivel y así se obtuvo el numero medio de años de edad de los empleados.

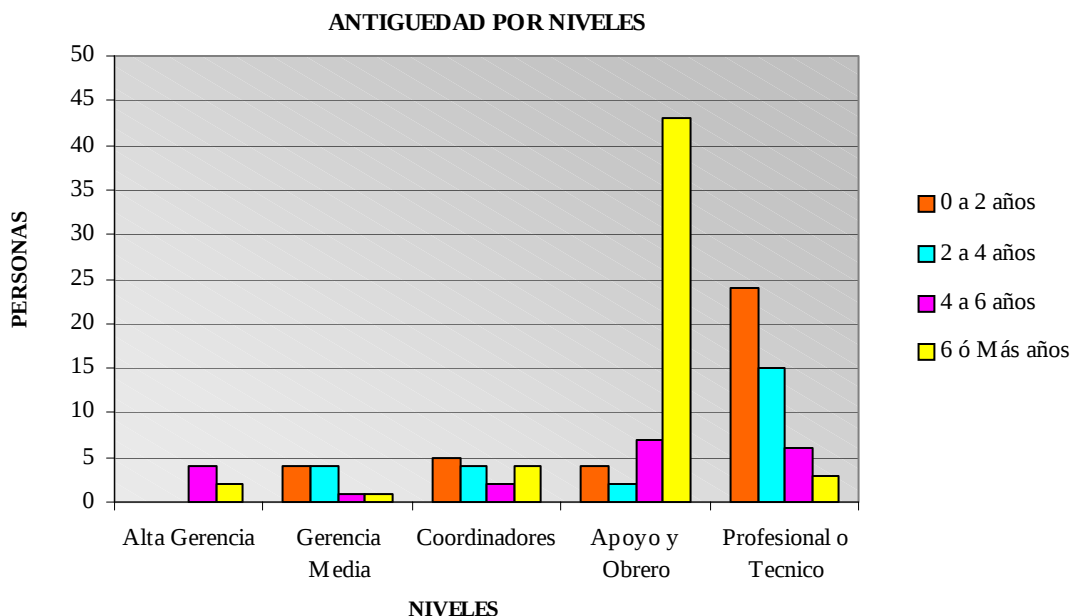
EDAD MEDIA DE LOS EMPLEADOS



Partiendo de los datos suministrados, se puede observar que el personal de C.A Editora El Nacional posee una edad media comprendida entre 32 y 43 años, Sveiby considera esta edad como productiva, agrega al respecto que los empleados de cierta edad son más estables que los jóvenes porque su tendencia a abandonar la empresa es menor, la edad media es por consiguiente un buen indicador de la estabilidad de la empresa, siendo a la vez indicador de la dinámica ya que una edad media alta indica que se trata de una empresa sólida.

INDICADOR : Antigüedad.

Para determinar este indicador se recurrió al maestro de personal de C.A Editora el Nacional para así obtener los años de empleo en la misma empresa, que posee cada uno de los individuos de la muestra.



El nivel que posee mayor antigüedad es el nivel que agrupa personal apoyo y obrero, seguido del nivel de coordinadores, Profesional y técnico, Alta Gerencia y Gerencia Media respectivamente, observamos que en el nivel Profesionales y Técnicos muestra un descenso progresivo en los años de antigüedad. Cuatro (4) de los cinco niveles se encuentran ubicados dentro de los 4 renglones de las subdivisiones de las edades, menos el nivel Alta Gerencia el cual solo posee personas con una antigüedad superior a 4 años.

INDICADOR: *Situación Salarial Relativa.*

Este indicador busca reflejar la importancia de lo expertos en las cargas salariales, a través del análisis del conjunto de elementos que se consideran para el calculo de su remuneración y de esta manera comparar la remuneración de los expertos y su tendencia a abandonar la empresa. Hay que resaltar que la información que se contempla en este indicador es de carácter confidencial, por lo que el acceso a la misma fue restringido, limitando la profundidad y alcance del análisis.

Para la remuneración de la Alta Gerencia se considera :

Un factor que depende de los años de antigüedad que tenga el empleado y que agrupa a su vez caja de ahorro, bonificación especial, utilidades, bono vacacional y bono de antigüedad. El Paquete de los mismos se determina a través de la multiplicación del sueldo mensual por dicho factor.

Años de Antigüedad	Factor
1 a 3	19,51
3,1 a 5	20,01
5,1 a 7	20,51
7,1 a 9	20,72
9,1 a 11	21,22

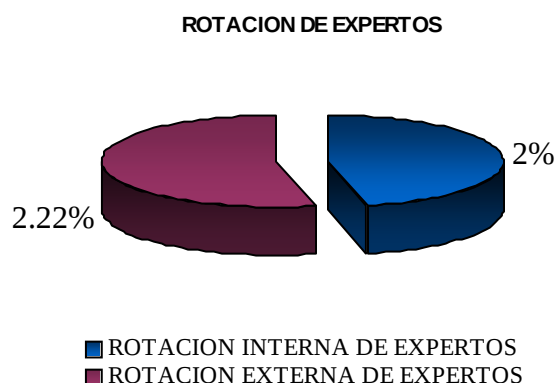
Para la remuneración de la Gerencia Media: Se considera 17 meses de salario de los cuales 1 mes es de bono vacacional y cuatro meses de utilidades, los 12 meses restantes son de salario. Adicional se le entregan 12 meses de Cestatickets.

Los empleados de la Alta y Media Gerencia se ubica en el promedio con respecto al mercado (según ultimo estudio del mercado, Primer semestre 2002), este estudio arrojó que los sueldos pagados en C.A. Editora El Nacional son equivalentes a los pagados por otras empresas de la misma rama; lo que se relaciona directamente con la rotación externa de los expertos (ver indicador **Rotación de expertos**) que señala que dicho porcentaje (2,22%) es muy bajo, revelando según Sveiby la satisfacción del personal al respecto.

INDICADOR : Rotación de los Expertos

La rotación se puede calcular dividiendo el numero de despedidos (expertos) en el curso del año, entre el numero total de empleados a principio del año. Pero para ser más exhaustivos se subdividió en Rotación Externa e Interna de Expertos, la primera se refiere al personal que a dejado la empresa y la segunda a los cambios de puestos de trabajo en el seno de la propia organización. A continuación se presentaran estos datos :

Rotación Interna De Expertos	19	2%
Rotación Externa De Expertos	22	2.22%
Total De Expertos Al Inicio Del 2002	118	11.93%
Total De Empleados Al Inicio Del 2002	989	100.00%



Según Sveiby una rotación externa inferior al 5% revela que se trata de un empresa estable y que su personal esta satisfecho y una rotación interna inferior al 5% revela que es un empresa estática, lo cual es positivo si se enfoca desde el punto de vista de la naturaleza de los cargos que se contemplan en el nivel de alta y media gerencia, pues una rotación interna elevada afecta la gestión, estrategias, trabajo en equipo del departamento al cual pertenecen, de igual forma una rotación externa elevada revelaría no solo insatisfacción del personal, sino problemas en la selección del mismo.

REGLÓN: *Componente Interno de C.A Editora El Nacional.*

TIPO DE INDICADOR: *Crecimiento y Renovación del Componente Interno de C.A Editora El Nacional.*

INDICADOR : *Inversión en el componente Interno.*

La inversión en componente interno se representa por la suma invertida en la creación de filiales o en la elaboración de nuevos métodos y nuevos sistemas, estas inversiones se pueden representar en forma de porcentajes. Más específicamente en el caso de C. A Editora El Nacional al no poseer filiales este indicador se representa por la inversión que realizó la empresa en la implantación de un nuevo canal de distribución a terceros, aunque no existió inversión en Bolívares, se realizaron cambios que apuntaron a mejorar el negocio, estas transformaciones ampliaron el negocio y lo hicieron más productivo, las estrategias planeadas fueron la reestructuración de las rutas de distribución para abarcar más sectores que a la vez cumplan con las exigencias de los terceros con los cuales se negocia, dicho canal genera rendimientos del 50% sobre el precio del producto distribuido, a la vez este se divide en un 35% para el canal de distribución y el 15% restante son las ganancias netas que le entran a la empresa.

El 35 % del canal de distribución se divide a su vez en un 20% de las ganancias en los puntos de ventas y un 15% para el consorcio.

Los productos de terceros que distribuyen son:

PRODUCTO	CANTIDAD
La Revista "Gerente"	120 mil ejemplares mensuales
La Revista "La Casa de Rebeca"	10 mil ejemplares mensuales
La Revista "Tus Manos"	8 mil ejemplares mensuales
Semanario "QuintoDía"	150 mil ejemplares semanales
Periódico "TalCual"	55 mil ejemplares diarios

INDICADOR: *Inversión en los Sistemas de tratamiento de la Información.*

En este indicador se busca Analizar las inversiones en informática ya que estas influyen en el componente interno de la empresa.. Sveiby considera que al poseer sistemas informáticos más avanzados la empresa ganará en eficiencia y aportara soluciones mejores y más rápidas a los problemas de sus clientes. A continuación se presenta un informe donde se indica detalladamente el numero total de computadoras y el costo del alquiler de las mismas ,los diversos software utilizados de acuerdo a la naturaleza de los departamentos y los programas de uso general como el Office 2000 , Correo Electrónico Outlook 2000 y el Antivirus Norton EnterPrices.

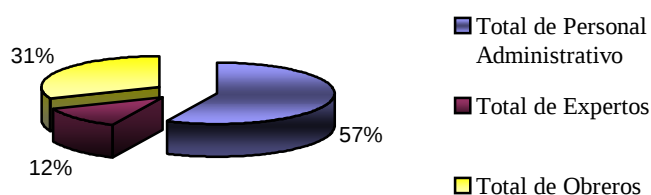
Inversión en Sistemas de Información	
636	computadoras Distribuidas en C.A. Editora El Nacional
563	PC
100	Macintosh
El alquiler mensual de las computadoras es de 120\$ por equipo	
Tipos de Software	
Office 2000	200\$ la licencia
Correo Electronico Outlook 2000	60 y 80 \$ la licencia
Aplicaciones puntuales INFOCENT (Nomina) SAP (personal administrativo)	
ADMAX programa que se implanto para gestionar las pautas publicitarias.	
Horas Hombre invertidas 12 meses para la implantación de un software propio para redacción (programar pruebas, depuración y mantenimiento)	
Noticias del Mundo Intranet para los Redactores	
Diseño Photoshop: Manejo de imagenes	
Ilustrato (Infografía) Quark: Diagramar el periodico	
Servidores centrales Windows	
Servidores centrales Correo Electronico	
ANTIVIRUS NORTON ENTERPRICES	20\$ la licencia

TIPO DE INDICADOR: *Eficiencia*

INDICADOR : *Proporción del Personal Administrativo*

Sveiby establece que la Proporción del personal administrativo es importante para la empresa pues estos representan el motor que permiten mantener adecuadamente su diario proceder. En C.A Editora el Nacional esta proporción es de 0,5702 de 1 o en porcentaje un 57,02% de lo que representa la totalidad de los empleados. Para Sveiby el valor de esta proporción significa la eficiencia del componente interno que en este caso específico supera el 50% de la totalidad de los empleados. Sveiby propone además evaluar la evolución de dicho indicador para observar la mejora o el deterioro de la empresa.

Proporcion del Personal de la Empresa



INDICADOR : *Medida de Valores y Actitudes.*

Para el análisis de este indicador se utilizó una escala tipo Likert para medir actitudes donde se diseñaron diferentes preguntas para evaluar la actitud total de los empleados con respecto a su entorno profesional, en este caso C.A Editora El Nacional, como entorno organizacional. Se presentaron una serie de afirmaciones que expresaban actitudes favorables (3) y desfavorables (7) para un total de 10 afirmaciones, estas últimas se le asignó una puntuación inversa para así obtener todas las respuestas en el mismo sentido, es decir actitudes favorables hacia el

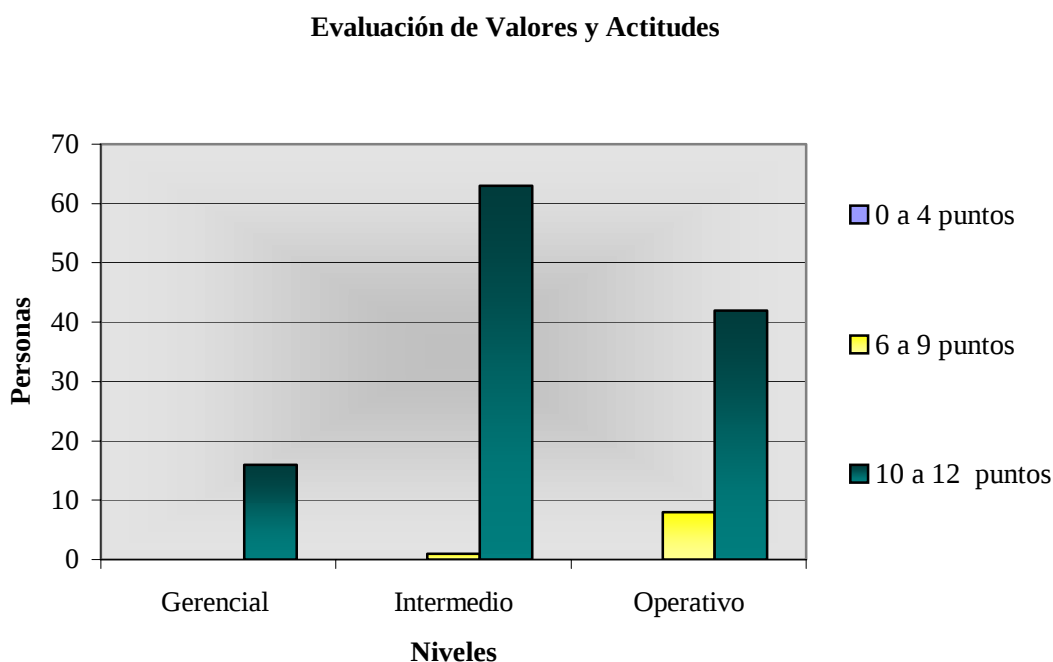
entorno profesional. Fueron agrupadas y tabuladas siguiendo este mismo sentido y la información obtenida fue vaciada en las escalas siguientes:

Puntaje de las afirmaciones: 1,3 y 5

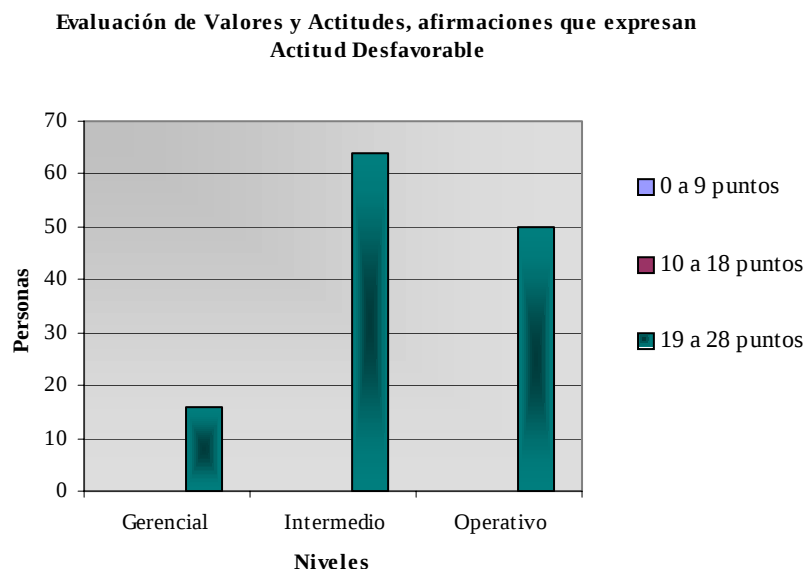
0 a 4 Pts. Actitud Desfavorable
6 a 9 Pts. Posición Neutral
10 a 12 Pts. Actitud Favorable

Puntaje de las afirmaciones: 2,4,6,7,8,9 y 10

0 a 9 Pts. Actitud Desfavorable
10 a 18 Pts. Posición Neutral
19 a 28 Pts. Actitud Favorable



Se puede decir de las afirmaciones 1,3,5 que en los tres niveles se aprecia de manera casi unánime una actitud favorable hacia el entorno profesional, más en el nivel operativo e intermedio se aprecia un porcentaje de empleados con actitudes neutrales hacia las afirmaciones propuestas.



Se puede decir de las afirmaciones: 2,4,6,7,8,9,10, que los tres niveles expresan un total desacuerdo con el planteamiento, lo que indica que muestran un alto grado de satisfacción hacia su entorno profesional

Sveiby señala que los valores y actitudes favorables de los empleados ante su entorno profesional, contribuyen consciente o inconscientemente a mejorar la imagen de la empresa de cara a los clientes, pues si internamente se experimenta satisfacción externamente eso es lo que se refleja. En esta misma línea Chavenato parte para el análisis de la satisfacción de los empleados de las siguientes premisas:

- La organización realiza ciertas cosas para el trabajador y por el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo reciproco el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.
- La Organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad, y a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con el y obre con justicia.

- Los empleados esperan de manera general que su satisfacción sea mayor que su esfuerzo personal, si este sobrepasa su satisfacción estarán dispuestos a abandonara la empresa.

Aplicando las premisas de Chavenato los empleados de C.A Editora El Nacional en cuanto a su reciprocidad y a su esfuerzo personal experimentan satisfacción y por ende la tendencia a abandonar la empresa es muy baja.

TIPO DE INDICADOR: *Estabilidad*

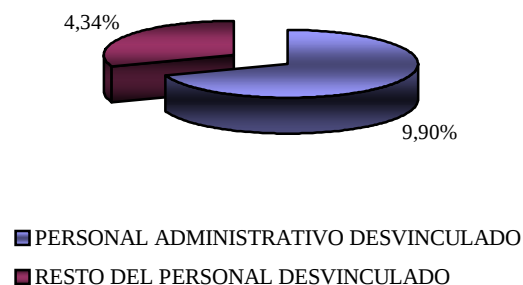
INDICADOR : *Edad de La empresa*

Sveiby señala que una empresa antigua suele ser más estable que una empresa joven, es por ello que este indicador confirma la estabilidad de C.A. Editora El Nacional, la empresa fue fundada el 3 de Agosto de 1943 y hoy lleva 59 años escribiendo la historia del país con la misma voluntad de continuar progresando en la actualización del periodismo. La edad de la empresa posee un gran peso dentro de los indicadores de estabilidad ya que refleja su capacidad para perdurar en el tiempo manteniendo su nivel de eficiencia.

INDICADOR : *Rotación del Personal Administrativo*

Analizar la rotación del personal administrativo es importante, pues este personal conforma el esqueleto que sostienen al componente interno. A continuación se presenta el porcentaje que evidencia el personal administrativo desvinculado del total de los empleados al inicio del 2002.

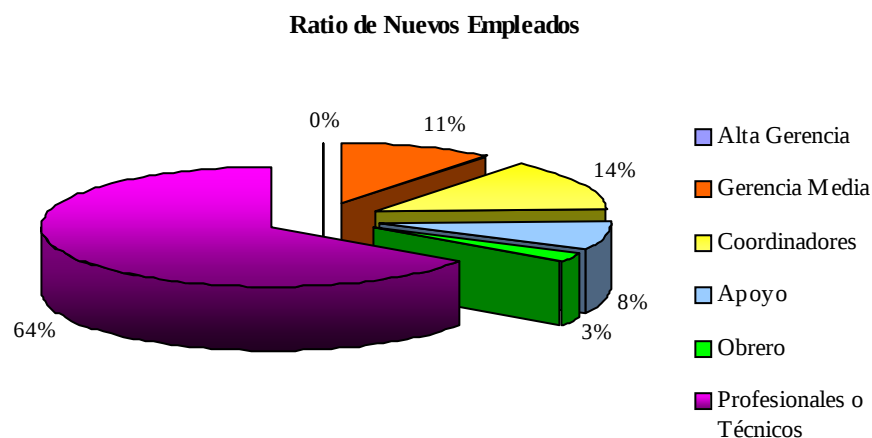
ROTACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Se puede observar un porcentaje de rotación de personal administrativo de 9,90%, suma que supera los márgenes propuesto por Sveiby, este señala al respecto que una tasa de rotación comprendida entre 3 y 7% es la más adecuada para garantizar que la empresa posee un equilibrio interno.

INDICADOR : *Ratio De Nuevos Empleados.*

Este indicador esta determinado por aquellos empleados que tienen menos de dos años en la empresa, a continuación se presentan el numero de empleados con estas características por nivel:



Para obtener los valores en este Indicador se calculo el porcentaje de las personas que tenían menos de dos años con respecto a la muestra por nivel, se observo que el mayor porcentaje de nuevos empleados lo tiene el nivel de profesionales y técnico , seguido del nivel Coordinadores, Gerencia Media , apoyo y Obrero demostrando que la alta gerencia no tiene personal con esta característica , en este punto se hace hincapié ya que los cargos de este nivel deben poseer un conocimiento del negocio que dirigen pues de sus acciones depende en gran parte el futuro de la empresa.

RENGLÓN: *Componente Externo.*

C.A Editora el Nacional clasifica su clientela en rubros, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Alimentos
- ✓ Bebidas y Cigarrillos
- ✓ Cultura
- ✓ Servicios De Mantenimiento
- ✓ Informática
- ✓ Comp. Tiendas
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Espectáculos y Diversión
- ✓ Transporte y Turismo
- ✓ Maquinarias
- ✓ Vehículos
- ✓ Finanzas
- ✓ Bienes Y Raíces
- ✓ Material De Ferretería
- ✓ Del Hogar

- ✓ Textiles y Calzado
- ✓ Comercio
- ✓ Sector Publico
- ✓ Telefonía Celular
- ✓ Higiene Y Belleza
- ✓ Salud
- ✓ Óptica y Fotografía
- ✓ Regalos
- ✓ Servicios Profesionales
- ✓ Empresas Privada

TIPO DE INDICADOR: *Crecimiento y Renovación.*

INDICADOR: *"Rentabilidad por cliente".*

La rentabilidad por anunciante (cliente) de C.A Editora El Nacional no es posible determinarla, pues el departamento de Ventas del mismo, maneja la información agrupando los anunciante por rubro ya que es de esa manera que se asigna el presupuestos, las cuotas de ventas y las estimaciones de fuerzas de ventas.

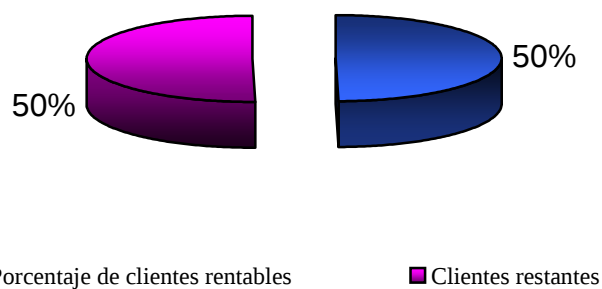
La rentabilidad para efectos de esta investigación estará determinada en función de los miles de bolívares que se vendieron en el ejercicio fiscal 00/01 de acuerdo a una tarifa por centímetro publicado, de esta manera se asume que aquellos rubros cuyo monto sea superior, agrupa anunciantes rentables para el negocio. Otro criterio para establecer la rentabilidad por rubro es la actividad a la cual se dedican los anunciantes pues aquellos rubros tales como regalos, Textiles calzado, Artículo de Belleza, Comercio (juguetes) publican solo en temporada alta, por lo cual poseen una tarifa elevada con respecto al promedio, mientras que aquellos rubros como espectáculo y diversión, telefonía celular, sector publico publican durante

todo el año haciéndose más rentables para el negocio y poseen una tarifa menor que puede estar sujeta a rebajas por cmt publicado.

Rubro	Nº de Anunciantes	Bs. (x mil)	Tarifa	Cms.
Cultura	171	1.749.030	9344	187180
Empresa Privada Varios	19	748.815	9782	76552
Servicios Profesionales	94	1.197.888	9854	121560
Servicios de Mantenimiento	10	19.724	9089	2170
Maquinarias	9	33.667	9002	3740
Vehículos	83	2.830.443	11976	236340
Alimentos	31	398.594	10553	3770
Bebidas y cigarrillos	17	435.753	12500	34860
Comercio	22	941.986	9749	96920
Textiles y Calzado	33	229.322	9391	24426
Salud	232	517.301	10875	47570
Óptica y Fotografía	7	56.639	9396	6028
Regalos	19	229.868	11260	20444
Higiene y Belleza	24	153.269	9718	15772
Material de ferretería	33	465.073	10847	42876
Del Hogar	58	608.007	10224	59470
Telefonía Celular	18	462.576	8115	57616
Computación Tiendas	15	207.566	8103	25616
Sector Público	306	4.509.477	7906	545064

Espectáculos y Diversión	91	705.382	2812	250840
Transporte y Turismo	158	1.556.735	11239	138510
Informática	25	778.430	12255	63518
Finanzas	125	1151375	5210	221000
Bienes y Raíces.	42	204789	8002	24314
Comunicaciones	70	3.825.896	12519	305606
TOTALES:	1712			

Porcentaje de Clientes Rentables



De 25 rubros solo 7 agrupan anunciantes rentables para el negocio, es decir de 1712 anunciantes, 849 se encuentran dentro de estos 7 rubros más rentables, representando el 49,59 % de la totalidad de los mismos, Sveiby señala al respecto que si la rentabilidad de una empresa no depende de pocas cuentas se considera una empresa sólida en el mercado.

TIPO DE INDICADOR: *Eficiencia.*

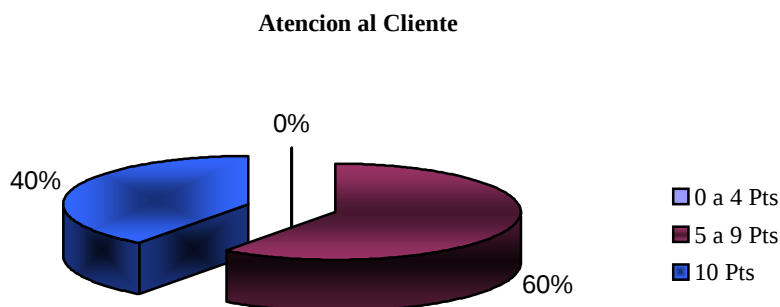
INDICADOR: *Índice De Satisfacción Del Cliente.*

Para la representación de este indicador se diseñó un cuestionario para recolectar la opinión de los clientes (anunciantes) hacia la empresa en cuanto a la atención, trato y colaboración que se le brinda y la confianza y profesionalidad que transmite C.A Editora El Nacional. Dicho cuestionario está conformado por 10 afirmaciones las cuales deben ser evaluadas siguiendo una escala de Likert. Para la tabulación del cuestionario se realizaron unas escalas para calificar (Bueno, Regular u Optima) según la puntuación que obtuvo cada cliente la atención, trato y colaboración, así como la confianza y profesionalidad que transmite la empresa, las escalas utilizadas son las siguientes:

0 a 4 Pts	Atención Regular al cliente
5 a 9 Pts	Atención Buena al cliente
10 Pts	Atención Optima al cliente

0 a 7 Pts	Trato y colaboración Regular al cliente
8 a 14 Pts	Trato y colaboración Buena al cliente
15 Pts	Trato y colaboración Optima al cliente

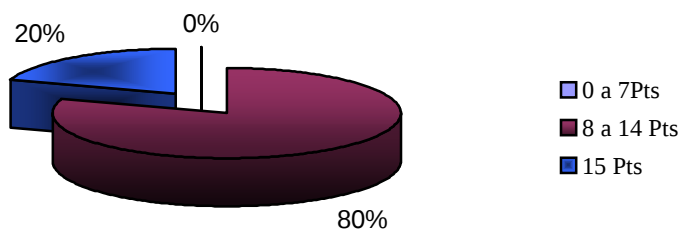
0 a 11 Pts.	Confianza y Profesionalidad de la empresa Regular
12 a 24 Pts.	Confianza y Profesionalidad de la empresa Buena
25 Pts.	Confianza y Profesionalidad de la empresa Optima



En la sección que trata específicamente de la evaluación de la atención que se le brinda al cliente y siguiendo la escala propuesta se puede decir que un

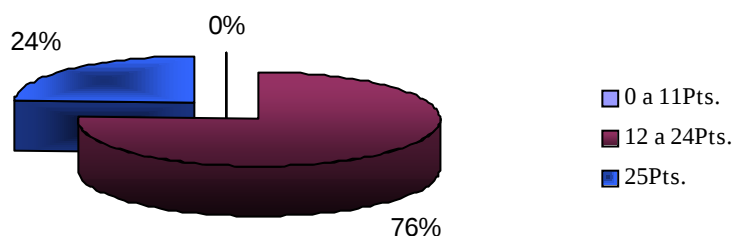
60% de la muestra de clientes, con puntuación entre 5 y 9 Pts considera que la atención que reciben es buena, seguido de un 40% que califica la atención que reciben como optima. Se evidencia una ausencia total de clientes que califican la atención que reciben como regular.

Trato y Colaboracion



En la sección que trata específicamente de la evaluación del trato y colaboración que reciben los clientes de C.A Editora El Nacional se observa un 80% de clientes con puntuación entre 8 y 14Pts que consideran que el trato y colaboración que reciben en líneas generales es buena, seguido de un 20% que califica que el trato y colaboración que recibe es optimo, al igual que en la sección anterior se evidencia una ausencia total de clientes que califican el trato y la colaboración que reciben como regular.

Confianza y Profesionalidad



En la sección que trata específicamente de la evaluación de la Confianza y Profesionalidad de C.A Editora El Nacional como empresa, se

observa un 76 % de clientes con puntuación entre 12 y 24Pts que califican la confianza y profesionalidad de la empresa como buena, seguido de un 24% que califica que la confianza y profesionalidad de la empresa es optimo, al igual que en las secciones anteriores se evidencia una ausencia total de clientes que catalogan la confianza y profesionalidad de C.A Editora El Nacional como regular.

Sveiby considera la satisfacción de los clientes como el criterio que debe prevalecer cuando se quiere saber lo antes posible si los resultados de la empresa prometen una mejora o un empeoramiento.

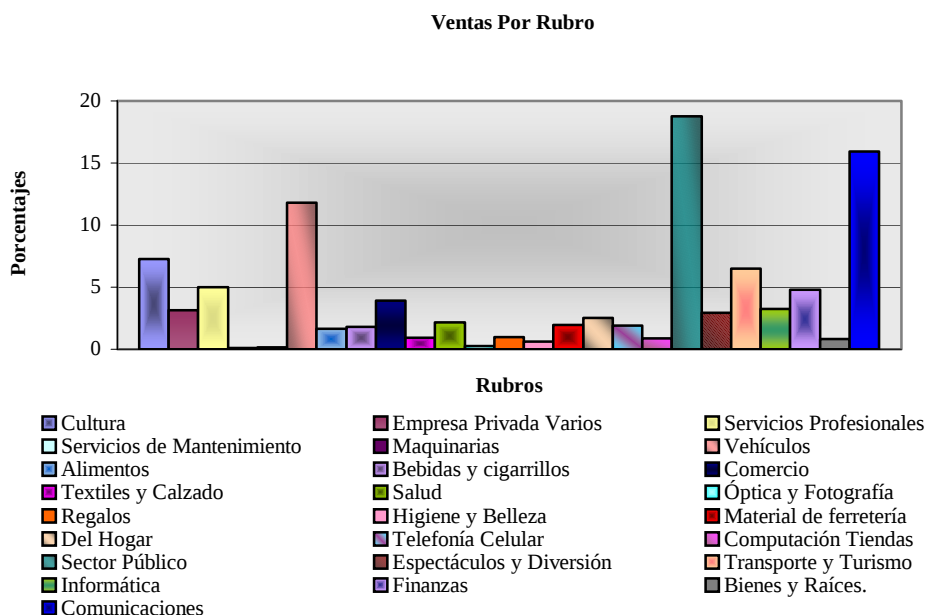
Por su parte Bob Hayes considera que el conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a una organización comercial aumentara en gran medida su oportunidad de tomar unas decisiones comerciales mejores. Estas organizaciones conocerán las exigencias y expectativas de sus clientes y serán capaces de determinar si están cumpliendo dichas exigencias .

INDICADOR: *Ventas por Rubro.*

Para determinar las ventas por rubro se presentan los porcentajes de los miles de bolívares que se vendieron en el ejercicio fiscal 00/01 por cada uno de los 25 rubros que engloba la totalidad de anunciante s de C.A. Editora el Nacional.

Rubro	Miles de Bs.	Porcentaje %
Cultura	1.749.030	7,28
Empresa Privada Varios	748.815	3,12
Servicios Profesionales	1.197.888	4,99
Servicios de Mantenimiento	19.724	0,08
Maquinarias	33.667	0,14
Vehículos	2.830.443	11,78
Alimentos	398.594	1,66
Bebidas y cigarrillos	435.753	1,81
Comercio	941.986	3,92
Textiles y Calzado	229.322	0,95
Salud	517.301	2,15
Óptica y Fotografía	56.639	0,24
Regalos	229.868	0,96
Higiene y Belleza	153.269	0,64
Material de ferretería	465.073	1,94
Del Hogar	608.007	2,53

Telefonía Celular	462.576	1,93
Computación Tiendas	207.566	0,86
Sector Público	4.509.477	18,78
Espectáculos y Diversión	705.382	2,94
Transporte y Turismo	1.556.735	6,48
Informática	778.430	3,24
Finanzas	1151375	4,79
Bienes y Raíces.	204789	0,85
Comunicaciones	3.825.896	15,93
TOTALES:	24.017.605	



TIPO DE INDICADOR: *Estabilidad.*

INDICADOR: *Porcentaje De Clientes Grandes Cuentas.*

Indicador **“Grandes cuentas”**: Para efectos de esta investigación, se determino que los anunciantes que se consideran grandes cuentas son aquellos que dentro del rubro al cual pertenecen publicaron la mayor cantidad de centímetros y de paginas en el periodo 2000 -2001.

Rubro	Anunciante
Alimentos	Empresas Polar 3718 cms., 9 Págs.
Bebidas y Cigarrillos	- Cervecería Polar 7451 cms., 18 Págs. - Cervecería Regional 7261 cms., 17 Págs.

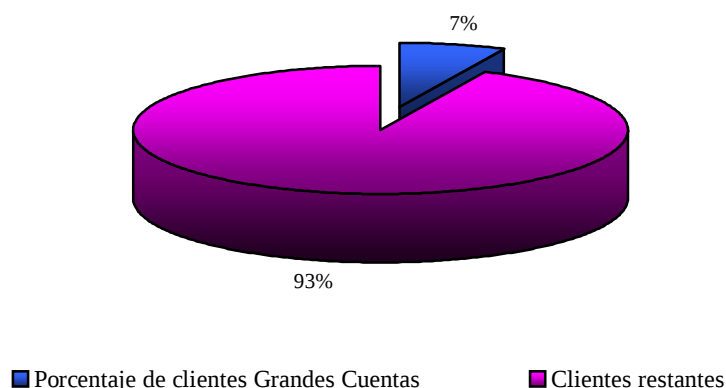
	• C.A Cigarrera Bigott 3966 cms., 10 Págs. • Diageo Venezuela C.A 1300 cms., 3 Págs.
Servicio Profesional	• Federación Medica Venezolana 14384 cms, 35 Págs. • Colegio de Médicos del Dto. Metropolitano 11347 cms, 27 Págs. • S.N.T.P 3093 cms, 7 Págs. • Fundación Corp Group 4234 cms, 10 Págs. • Sodexho Pass 2974 cms, 7 Págs. • Venamcham 3328 cms, 8 Págs. • Fundación Banco Mercantil 2505 cms, 6 Págs. • Cestaticket (anunciante) 3083 cms, 7 Págs. • Asociación de profesores 2603 cms, 6 Págs.
Cultura	• Ateneo de Caracas 40854 cms, 98 Págs. • Academia Americana 2296 cms, 6 Págs. • IESA 6388 cms, 15 Págs. • Instituto de Estudios Superiores 4030 cms, 10 Págs. • Universidad Católica Andrés Bello 4118 cms, 10 Págs. • Instituto Universitario de Nuevas Profesiones. 2378 cms, 6 Págs. • Ateneo d Caracas 3346 cms, 8 Págs. • Unexpo 2918 cms, 7 Págs. • Orquesta Juvenil de Venezuela 2803 cms, 7 Págs.
Servicio de Mantenimiento	• Press to Tintorería 344 cms, 1 Págs.
Informática	• IBM de Venezuela S..A 6656 cms, 16 Págs. • Compaq Computer de Venezuela 6312 cms, 15 Págs. • Dell Computer 3640 cms, 9 Págs. • Intel y Pentium 2400 cms, 6 Págs.
Comunicaciones	• CANTV C.A Nacional de Teléfonos 32428 cms, 78 Págs. • Movilnet Telecomunicaciones 21129 cms, 51 Págs. • Telcel Celular C.A 16472 cms, 40 Págs. • Digitel Venezuela 17211 cms, 41 Págs. • C.A Electricidad de Caracas 15333 cms, 37 Págs. • DirecTV – Galaxi Enterteinment 14126 cms, 34 Págs.
Transporte y Turismo	• Turavia agencias de viaje 3816 cms, 9 Págs. • All Ways Tour 4029 cts, 10 Págs. • Transporte y Turismo 3786 cms, 9 Págs. • Noticid Turístico 3786 cms, 9 Págs. • Oficina de Turismo Curazao 43523 cms, 10 Págs. • Travel C.A 3592 cms, 9 Págs. • Naviarca 3028 cms, 7 Págs.

Espectáculos y Diversión	• Promociones cinematográficas 78074 cms, 188 Págs. • Queiroz Publicidad (cinex) 64200 cms, 154 Págs. • Eventos y Promociones de Venezuela 4200 cms, 10 Págs.
Vehículos	• Daewoo Motors 13249 cms, 32 Págs. • MMC Automotriz S.A. 17693 cms, 43 Págs. • General Motor Venezolana C.A 14939 cms, 36 Págs. • Fords Motors de Venezuela 10444 cms, 25 Págs. • Toyota de Venezuela C.A 8171 cms, 20 Págs. • Fiat Automóviles de Venezuela 7022 Págs. • Crysler Motor de Venezuela 7217 cms, 17 Págs. • Volkswagen Interamericano 7086 cms, 17 Págs. • Hyundai de Venezuela, C. A 5464 cms, 13 Págs. • Honda de Venezuela C.A 721 cms, 14 Págs. • Renault Venezolana, C.A 5466 cms, 13 Págs. • Mercedes – Benz Venezuela C.A 4200 cms, 10Págs.
Maquinarias	• Venequip 716 cms., 2 Págs. • Dieselval C.A, 358 cms., 1 Págs. • Torotrak 270 cms., 1 Págs.
Finanzas	• Banco Mercantil 24809 cms., 60 Págs. • Venci Provincial S.A.C.A 27713 cms., 67 Págs. • Banco de Venezuela S.A.C.A. 23791 cms., 57 Págs. • Unibanca 14291 cms., 34 Págs. • Banesco 14891cms, 36 Págs. • Banco Federal 13747 cms., 33 Págs. • Banco del Caribe S.A.C.A, 13941 cms., 34 Págs. • Banco Occ. De descuento 10859 cms., 26 Págs. • Corp Banca 7076 cms., 17 Págs. • Mastercard Venezuela INC: 6814 cms., 16 Págs. • Banco Venezolano de Crédito S.A., 4200 cms, 10 Págs. • Banco Central de Venezuela 6542 cms., 16 Págs. • Citibank Venezuela 4457 cms., 11 Págs. • Sanitas de Venezuela, 4401 cms., 11 Págs. • Banco Canarias de Venezuela 4729 cms., 12 Pág.
Bienes Raices	• Century 21, 1016 cms, 2 Págs. • Courts Brickell Key, 1152 cms, 3 Págs. • Galerías Ávila 851 cms., 2 Págs. • Internac. Building Brokers, 770 cms, 2 Págs.
Del Hogar	• LG Electronics, S.A 18639 cms, 45 Págs. • Samsung Electronics, 6104 cms, 15 Págs. • Imgeve C.A. 3029 cms, 7 Págs. • La boutique del Sonido 2076 cms., 5 Págs. • Panasonic de Venezuela C.A. 2176 cms., 5 Págs.

	Philips 1507 cms, 4 Págs.
Material de Ferretería	- Ferretería EPA C.A 3981 cms., 10 Págs. - Prosein 2696 cms. 6 Págs. - Ferka Hogar y ferretería 4800 cms., 12 Págs. - Ciplast 2480 cms., 6 Págs.
Textiles y Calzado	- Tiendas DORSAY 2100 cms., 5 Págs. - Trajes Montecristo 1552 cms., 4 Págs. - Wrangler 716 cms, 2 Págs.
Comercio	- Supermercado Central Madeirence, 9007 cms., 22 Págs. - Supermercado Excelsior Gama 6083 cms., 15 Págs. - Automercado Luvebras 4072 cms., 10 Págs. - Automercados Plazas 5631 cms., 14 Págs. - Quinta Leonor, C.A. 3711 cms., 9 Págs.
Telefonía Celular	- Telefonía Celular, 6789 cms., 16 Págs. - Finders Cellular, 5720 cms, 14 Págs. - Soft Celular, 3770 cms, 9 Pág
Empresa Privada	- Danka de Venezuela, 410 cms., 1 Pág. - Sharp de Venezuela 594 cms., 1 Pág.
Comput. Tiendas	- Computación 1217 cms., 3 Págs. - Compumall, 2229 cms, 5 Págs.
Óptica y Fotografía	- Óptica Caroni 1868 cms., 4 Págs. - Óptica Berl, C.A. 728 cms., 2 Págs.
Regalos	- Bolígrafos Mont. Blanck 2288 cms., 6 Págs. - Relojes Omega 1352 cms., 3 Págs.
Higiene y Belleza	- Nacional en el aula Procter & Gamble 2912 cms., 7 Págs. - Kimberly Clark 896 cms, 2 Págs.
Sector Publico	- Petróleos de Venezuela 25420 cms., 61 Págs. - Ministerio de Educación Y cultura 13400 cms., 32 Págs. - Ministerio de la Secretaria 7996 cms., 19 Págs. - Universidad de Venezuela 20742 cms., 50 Págs. - Tribunal Supremo de Justicia 6273 cms., 15 Págs. - Alcaldía Metropolitana de Caracas 8103 cms., 19 Págs.
Sector Salud	- Abbott Laboratories, C.A 776 cms, 2 Págs. - Salud Miami 1664 cms., 4 Págs. - Hospital de Clínicas Caracas 1250 cms., 3 Págs.

De 1712 anunciante solo 118 de ellos representan Las Grandes Cuentas, es decir el 7%.

Porcentaje de Clientes Grandes Cuentas



INDICADOR: *Pirámide De Edad.*

Para determinar este indicador en C.A. Editora El Nacional, solo se consideraron aquellos clientes que tienen más de cinco años siendo anunciantes de la empresa, pues lo que se quería determinar era la longevidad de los mismos, ya que ese valor reflejaría una buena relación empresa - anunciante y por ende la empresa, en este caso C.A. Editora el Nacional debiera conservarlo.

Rubro	Anunciante	Antigüedad
Alimentos	Empresas Polar	20 años
Bebidas y Cigarrillos	- Cervecería Polar - C.A Cigarrera Bigott	30 años 30 años
Servicio Profesional	Fundación Banco Mercantil	15 años
Cultura	- Ateneo de Caracas - IESA. - Universidad Católica Andrés Bello	20 años 7 años 10 años
Informática	IBM de Venezuela S.A	10 años
Comunicaciones	- CANTV C.A Nacional de Teléfonos. - C.A Electricidad de Caracas	30 años 30 años
Espectáculos y Diversión	Promociones cinematográficas	25 años
Vehículos	- General Motor Venezolana - C.A Fords Motors de Venezuela - Toyota de Venezuela C.A. - Fiat Automóviles de Venezuela	20 años 20 años 15 años 15 años

Finanzas	• Banco Mercantil. • Banco de Venezuela S.A.C.A • Corp Banca • Mastercard Venezuela INC: • Banco Central de Venezuela	15 años 15 años 9 años 15 años 30 años
Bienes Raices	• Century 21,	15 años
Del Hogar	• Imgeve C.A. La boutique del Sonido • Panasonics de Venezuela C.A.	14 años 8 años 19 años
Material de Ferretería	• Prosein	12 años
Textiles y Calzado	• Tiendas DORSAY. • Trajes Montecristo. • Wrangler.	15 años 12 años 13 años
Comercio	• Supermercado Central Madeirence • Supermercado Excelsior Gama	15 años 9 años
Telefonía Celular	• Telefonía Celular,.	10 años
Comput. Tiendas	• Compumall,.	6 años
Óptica y Fotografía	• Óptica Caroni. • Óptica Berl, C.A..	17 años 15 años
Regalos	• Bolígrafos Mont. Blanck • Relojes Omega.	14 años
Empresa Privada	• Danka de Venezuela.	9 años
Sector Publico	• Petróleos de Venezuela • Universidad Central de Venezuela. • Tribunal Supremo de Justicia	30 años 30 años 15 años
Sector Salud	• Hospital de Clínicas Caracas	20 años

Se puede decir que C.A. Editora El Nacional posee una gran Gama de Clientes con más de 5 años de antigüedad los cuales están distribuidos mayormente en los rubros Alimentos, bebidas y Cigarrillos, Finanzas, Vehículo, Sector Publico, Comunicaciones, Espectáculo, Óptica y fotografía, Textiles y calzados.

Segunda Fase:

La tabla que se presenta a continuación es la codificación de las entrevistas realizadas a los Sietes Gerentes de Las Unidades de Negocio de C.A. Editora El Nacional, la cual presenta un promedio de los puntos otorgados por cada indicador, donde se refleja que la mayoría de ellos son valorados existiendo unos pocos que no se le da tanta importancia, los indicadores que se encuentran en otro color son de importancia de igual manera pero la empresa no contaban con dicha información

Gte. 1	Gte. 2	Gte. 3	Gte. 4	Gte. 5	Gte. 6	Gte. 7	Total	Indicadores	Escala Gte
3	1	4	2	1	4	4	3	Años de Ejercicio de la Profesión	0 a 3
5	2	4	3	5	4	5	4	Nivel de Formación	0 a 4
3	1	5	2	3	5	4	3	Inversiones en formación	0 a 3
4	2	6	6	5	5	4	5	Evaluación de Competencias	0 a 4
3	1	3	3	2	2	3	2	Rotación de Personal	0 a 3
4	2	4	4	4	3	4	4	Aportación de los clientes para la competencia	0 a 3
3	2	4	2	3	2	3	3	Porcentaje de Expertos	0 a 3
3	3	4	3	2	3	2	3	Efecto Palanca	0 a 3
2	4	4	5	2	2	3	3	Valor añadido por Experto	0 a 3
2	1	2	3	3	2	3	2	Edad media de los empleados	0 a 2
3	2	2	2	2	3	2	2	Antigüedad	0 a 2
4	2	3	3	3	2	3	3	Situación Salarial Relativa	0 a 3
4	2	3	2	3	2	3	3	Rotación de Expertos	0 a 3
3	1	4	5	4	4	4	4	Inversión en componente interno	0 a 4
5	3	4	4	5	4	5	4	Inversión en Sistema de Tratamiento de Información	0 a 4
3	2	2	5	2	2	3	3	Contribución de los clientes al componente interno	0 a 4
3	3	2	2	3	3	2	3	Proporción del Personal Administrativo	0 a 3
2	5	2	2	2	3	3	3	Volumen de negocio Personal Administrativo	0 a 3
4	2	3	5	4	4	4	4	Medida de Valores y Actitudes	0 a 4
3	2	2	2	2	3	3	2	Edad de la empresa	0 a 2
4	5	3	2	3	2	2	3	Rotación del Personal Administrativo	0 a 3
2	3	2	2	3	3	4	3	Ratio de Nuevos Empleados	0 a 3
4	4	4	4	5	4	4	4	Rentabilidad por Clientes	0 a 4
2	6	3	2	3	4	2	3	Crecimiento Organico	0 a 3
5	10	3	5	7	5	3	5	Indice de Satisfacción del Cliente	0 a 5
3	8	3	2	4	4	4	4	Ventas por cliente	0 a 4
3	10	4	5	3	3	2	4	Indice Ganancias/perdidas	0 a 4
2	6	3	5	4	5	4	4	Porcentaje Grandes Cuentas	0 a 4
4	2	3	2	2	3	3	3	Ratio de Clientes Fieles	0 a 3
3	0	2	2	3	2	3	2	Piramide de Edad de la Clientela	0 a 2
2	3	3	4	3	3	2	3	Frecuencia de Pedidos Suscivos	0 a 3
100	100	100	100	100	100	100	100		

A continuación se verá si los indicadores están valorados o sub-valorados

REGLÓN: Competencias

TIPO DE INDICADOR: Crecimiento y Renovación

INDICADOR : Años de Ejercicio de la Profesión

Una medida muy útil de la competencia es el número de años que los expertos de la empresa llevan ejerciendo su profesión, esto es valorado por los directivos de la empresa entregando una puntuación de 3 esto se ve reflejado en el

cuadro de la alta gerencia donde se afirma que la mayor porción de personal de la empresa está ubicados entre 8 y 12 años y 16 años o más valorando así los años de experticia para contribuir en la empresa.

INDICADOR : Nivel de Formación

Al igual que el indicador anterior se ve que el nivel de formación influye en la capacidad de la empresa para triunfar en el campo laboral en el cual se desenvuelve, Los directivos le dan un fuerte peso a este indicador por ser un pilar fundamental en la capacidad de las personas en generar ideas le otorgan 4 puntos lo cual se puede ver en el nivel gerencial, coordinadores profesionales y Técnicos el nivel de formación es un indicador válido porque los licenciados universitarios han aprendido a manejar grandes cantidades de información.

INDICADOR : Inversión en Formación.

En las empresas la formación continua debería ser objeto de inversiones masivas en el caso de C. A. Editora El Nacional es así se invierte grandes cantidades de Bolívares en formación aparte del gran numero de cursos de intercambio. Hasta los momentos se han instruidos a 115 personas, los directivos le otorgan 3 puntos quizás no le están dando el valor que este indicador se merece por su alto grado de repercusión en el desenvolvimiento de sus labores

INDICADOR : Evaluación de Competencias.

Los Directivos le otorgan a este indicador un valor muy importante dentro del renglón crecimiento y renovación, un total de 5 puntos ya que las competencias son lo que hacen que una persona tenga la capacidad de desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

En los tres niveles se observa marcadas habilidades para desarrollar a la perfección las competencias y un numero elevado de personas que las poseen sin embargo es de hacer notar que deben preocuparse por terminar de desarrollar esas competencias para alcanzar resultados más óptimos

INDICADOR : Rotación del Personal.

La Rotación del personal de C.A. Editora El Nacional es un porcentaje bajo relativamente, los Directivos le otorgan un puntaje bajo, sub-valorando este indicador Un porcentaje elevado de rotación puede ser dañino para la empresa ya que la fuga de personal, significa a la vez fuga de experiencia, conocimientos y esto hace que una empresa pueda perder tiempo en reclutar y adiestrar a nuevo personal, este tiempo invertido no se recupera..

INDICADOR: Aporte de los clientes a la competencia.

Sabemos que los empleados pasan la mayor parte del tiempo trabajando para los clientes y que ellos son la principal fuente de perfeccionamiento de las competencias ,debido a estos proyectos se recibe información de cuanto ha aportado dichos proyectos al perfeccionamiento tanto profesional como de la empresa , por ello los directivos han valorado este indicador con 4 puntos obteniendo la misma respuesta en la medición donde para los propios empleados estos proyectos han sido de gran ayuda para su crecimiento en la vida profesional.

TIPO DE INDICADOR: Eficiencia

INDICADOR : Porcentaje de Expertos.

Este indicador trata de ver la importancia de estos en la empresa un 12 % es una porción representativa la cual es signo de eficiencia en los procesos por que existe un alto porcentaje de personas encargadas de mejorar los mismos. Los Directivos ofrecen una puntuación de 3 poniendo como indicador importante para llevar a cabo el negocio

INDICADOR: Efecto Palanca.

Al igual que el porcentaje de expertos el efecto palanca indica la medida que representa o que provoca la participación de los expertos en el beneficio de la empresa, este indicador es de suma importancia y los directivos lo saben ya que son estos expertos lo que aportan las ideas, estrategias y métodos a seguir para llevar a cabo los objetivos del negocio , saben que sin ellos la cosas no marcharían como es , por ello este indicador esta valorado y es tomado en cuenta en la empresa

TIPO DE INDICADOR: Estabilidad

INDICADOR : Edad Media de los Empleados

Los Directivos no le otorgan un gran peso a este indicador sub-valorandolos , cayendo en el error de no pensar que si no se toma en cuenta la edad de las personas se puede caer en el riesgo de tener una rotación elevada por la cantidad de personas que tiende a abandonar el trabajo ya sea por ser jóvenes y estar en busca de mejoras o por ya tener una edad avanza donde lo que se busca es la jubilación, es importante que a este indicador se le de la atención necesaria para no caer en este tipo de problemas

INDICADOR : Antigüedad.

Este indicador no es tomado en cuenta a la hora de agregar importancia por parte de los directivos de C.A. Editora El Nacional , ya que este es otro indicador de estabilidad y esta muy relacionado con la edad , las personas que poseen más años en la compañía son personas que poseen más pericia en la realización de sus funciones por conocer mas el tipo de actividades que se realizan, por ello es recomendable que de igual manera se le preste la atención debida.

INDICADOR: Situación Salarial Relativa.

La situación Salarial relativa es un indicador que muestra que tan satisfechos se encuentra el personal debido a su remuneración y que tanto refleja la importancia de los expertos en la empresa, los directivos están conscientes que importante es este indicador por ello es valorado y tomado en cuenta a la hora de la compensación por que una persona satisfecha trabaja más eficientemente.

INDICADOR : Rotación de los Experto

La rotación de experto es atendida por los directivos demostrando que poseen una baja rotación por tanto se sabe de la importancia que este indicador posee y lo toman en cuenta para evitar que el porcentaje suba , tratando de que baje ya que una rotación elevada en cargos donde las responsabilidades y la toma de decisión son grandes no pueden ser ocupados por empleados que abandonen en un lapso corto de tiempo la empresa , los directivos toman en cuenta esto y valoran asi que el porcentaje debe permanecer tal y como esta tratando de disminuirlo.

RENGLÓN: Componente Interno de C.A Editora El Nacional.

TIPO DE INDICADOR: Crecimiento y Renovación del Componente Interno de C.A Editora El Nacional.

INDICADOR : Inversión en el componente Interno

Los directivos saben que tan importante es la consolidación del componente interno por ello todos aquello que implica ampliar el negocio para conseguir ganancias es beneficio, en este indicador se observo que no es necesario invertir fuertes sumas de dinero para obtener mayores ganancias que lo importante son las estrategias que consolidan aún más que el conocimiento bien aplicado es productivo,. Fue el caso de la empresa donde con un cambio de estrategias se produjo mas amplitud del negocio, por ello se puede afirmar que

esta valorado por parte de los directivos como uno de los más importantes indicadores.

INDICADOR: *Inversión en los Sistemas de tratamiento de la Información.*

Se sabe que la información es signo de progreso por esto los directivos de la empresa otorgan gran importancia a este indicador, sabiendo que al tener las herramientas necesarias se puede desempeñar mejor el trabajo y se facilitan así el trámite de la información.

TIPO DE INDICADOR: *Eficiencia*

INDICADOR : *Proporción del Personal Administrativo*

Este indicador trata de ver la importancia de estos en la empresa un 57 % es una porción representativa de eficiencia en los procesos por que existe un alto porcentaje de personas encargadas de mantener el esqueleto de la organización. Los Directivos ofrecen una puntuación de 3 poniendo este indicador como importante para llevar a cabo los procesos administrativos.

INDICADOR : *Medida de Valores y Actitudes.*

La actitud de los empleados con respecto a su entorno profesional es de suma importancia ya que de ellos depende la imagen de la empresa que tengan los clientes , por esto los directivos de C.A. Editora El Nacional otorgando un puntaje de 4 valoran este indicador, tratando de mantener un espíritu corporativo que haga que todos se identifiquen y reflejen de esa manera una imagen de unidad y de un entorno empresarial favorable, como se demostró en la medición donde se observó una actitud positiva hacia el entorno profesional

TIPO DE INDICADOR: *Estabilidad*

INDICADOR : *Edad de La empresa*

Los directivos no valoran este indicador (sub-valorando) sabiendo que una empresa antigua suele ser estable, sólida y de confianza características que se comparan y se ven fácilmente a la hora de compararla con competidores, sería bueno que valorar un poco más este indicador ya que la experiencia, la solidez y la confianza son las principales características que se observan a la hora de elegir una empresa.

INDICADOR : *Rotación del Personal Administrativo*

La rotación del personal es atendida por los directivos se sabe de la importancia que este indicador posee y lo toman en cuenta para evitar que el porcentaje suba , tratando de que baje o se mantenga ya que una rotación elevada

puede hacer tambalear el esqueleto de la empresa es importante para ellos mantener un equilibrio procurando que la rotación no se eleve .

INDICADOR : *Ratio De Nuevos Empleados.*

Por lo general las personas que poseen menos de dos años en las empresas tiende a abandonarla más rápido, los directivos toman acciones (valorando) para prever planes que minimicen esta situación, por que esto arrojaría porcentajes elevados de rotación que perjudicaría la salud de la empresa y eso es perjudicial

REGLÓN: *Componente Externo.*

TIPO DE INDICADOR: *Crecimiento y Renovación.*

INDICADOR: *"Rentabilidad por cliente".*

Para las empresas debe ser importante que tan rentable son sus clientes, este es el caso de C.A. Editora el Nacional los directivos valoran este indicador por que su mayor negocio depende de miles de clientes los cuales deben de saber quienes son los más rentables para ofrecer así distintas oportunidades y ventajas para mantenerlos satisfechos

TIPO DE INDICADOR: *Eficiencia.*

INDICADOR: *Indice de Satisfacción del Cliente*

La satisfacción del cliente es el criterio que debe prevalecer cuando se quiere saber lo antes posible si los resultados de la empresa prometen una mejora o un empeoramiento, por ello este índice es tomado en cuenta y valorado con 5 puntos por los directivos de la empresa ya un cliente satisfecho vuelve por más , esto se refleja en la medición de este índice donde la muestra recogida arroja una satisfacción por el trabajo recibido por parte de C.A. editora El Nacional a cada uno de sus clientes

INDICADOR: *Ventas por Rubro.*

Se sabe que es más fácil desarrollarse con los clientes que ya se tiene que conseguir clientes nuevos, por ello los directivos (valorándolo) tiene presente esto y tratan de crear métodos que hagan que estos clientes que se tengan se mantengan en el tiempo, además de buscar vías para reclutar a los nuevos

TIPO DE INDICADOR: *Estabilidad.*

INDICADOR: *Porcentaje De Clientes Grandes Cuentas.*

Si una empresa depende de unas pocas grandes cuentas , su posición es frágil, por esto los directivos (valorándolo) se preocupan por tratar de obtener día a día

más clientes ofreciendo ventajas para que así estos inviertan grandes sumas de dinero y pasar hacer un cliente grandes cuentas, demostrando el fortalecimiento de El Nacional como empresa en el país.

INDICADOR: *Pirámide De Edad.*

Los directivos de la empresa no le otorgan la importancia que merece este indicador (sub- valorado), un cliente con una relación de trabajo de mucho tiempo refleja ,estabilidad ,credibilidad y buenas relaciones, por ende es más fácil mantenerlo ,este indicador sería el punto de partida para tratar de otorgar beneficios para que de esta manera la relación de trabajo Cliente-empresa perdure por año.,

Tercera Fase:

En este apartado se calculo el Índice – CI partiendo de la metodología que expresan los autores: Leif Edvinsson y Michael Malone, y por otra parte Johan Roos y Otros. Posteriormente se procedió a la selección de los indicadores anteriormente medidos y analizados. Dicho índice se calcula y presenta en un apartado diferente a los demás indicadores por pertenecer a una segunda fase de la investigación (ver marco teórico).

El calculo del índice – CI se realizo a partir de la siguiente ecuación:

$$\text{Capital Intelectual organizacional} = i \cdot C$$

Donde **C** es el valor del Capital Intelectual en dólares mientras que **i** es el coeficiente de eficiencia con que la organización esta usando ese capital.

Para el cálculo de **(C)** se considero:

Indicador	Monto en \$
Inversión en formación	35321,378\$
Efecto palanca	762711,86\$
Sistema salarial relativo	4.000.000\$
Inversión en sistemas de tratamiento de la información	76320 \$por alquiler de equipo 200 \$ Licencia 60 \$ “ 80 \$ “ 20 \$ “
Ventas por rubro	16239,083 \$
TOTAL (C):	4.860.952,3210 \$

Es importante mencionar que para los indicadores Inversión en formación y Ventas por rubro se realizo el cambio de divisa partiendo del valor del dólar a 1479\$.

- Inversión en formación: 52.240.319 millones de Bs. / 35.321,378\$
- Ventas por rubro: 24.017.605 millones de Bs. / 16.239,083 \$

Para el cálculo de **(i)** se considero:

Indicador	Porcentaje %	Porcentaj e
Rotación del personal	14,26%	0,1426
Porcentaje de expertos	11,93%	0,1193
Rotación de expertos	2,22%	0,022
Rotación del personal administrativo	9,90%	0,099
Proporción del personal administrativo	57,02%	0,5702
Ratio nuevos empleados	40% Gcia. Media 31,3% Coordinadores 21,4 % Apoyo 2,3 % Obrero 50% Profesionales o Técnicos	0,40 0,313 0,214 0,023 0,50
Porcentaje de clientes grandes cuentas	7%	0,07

	TOTAL:	2,4731
--	---------------	--------

$$i = (n/x)$$

Donde **(n)**: 2,4731 y **(x)**: 7

$$i = (2,4731/7), i = (0,3536).$$

Si la medida absoluta de capital intelectual de C.A Editora El Nacional es de 4.860.952,3210 \$, la medida global común viene a ser:

$$i C = 0.3536 (\$ 4.860.952, 3210)$$

$$i C = \$ 1.718.832,7407$$

Se puede ver que si bien un desastre total en una parte de las operaciones de C.A. Editora El Nacional perjudicaría su valor del Capital Intelectual disminuyendo el coeficiente en 60% aproximadamente, lo cual no es positivo en el mundo real de los negocios. (Leif Edvinsson1998)

CONCLUSIONES

Partiendo de que C.A Editora El Nacional es una empresa donde el conocimiento, las competencias y principalmente el Recurso humano juega un papel crucial para llevar a cabo el proceso de informar de manera veraz, clara y oportuna, en relación al primer objetivo se determinaron los indicadores que componen el Capital Intelectual en cada una de las dimensiones propuestas por el modelo, Así como la ponderación que la empresa le asignaba a cada indicador. En relación a estos puntos se puede decir que C.A Editora El Nacional presenta 24 indicadores de los 31 propuestos por Sveiby los cuales fueron elegidos por los directivos quienes manejan la planificación de las estrategias y conocen la esencia del negocio, estos ponderaron a doce (12) de los indicadores como valiosos de la totalidad de los mismos.

En segundo objetivo se procedió a realizar la medición del Capital intelectual, actividad que se considera el pilar de esta investigación, dicha actividad se inicio con la aplicación de instrumentos para medir competencias, valores y actitudes y la Satisfacción al cliente, acompañado del calculo de otros valores, porcentajes, proporciones y cifras, como resultado se obtuvo que este modelo se adecuo a la empresa permitiendo la medición del Capital Intelectual en todas sus dimensiones.

En relación al objetivo que contemplaba la determinación del Índice – CI, el cual permitirá a los directivos obtener una visión global de la situación actual y futura de la empresa, esto fue calculado arrojando una gran sensibilidad ante desastres en partes de las operaciones de C.A. Editora El Nacional, también permitió ver el beneficio que este genera a la empresa como el de mostrar a los accionistas una porción mayor de la empresa y permite visualizar la situación actual de la empresa con mayor transparencia y claridad.

El objetivo que trata del análisis de los valores que arrojo cada indicador en relación a los puntos asignados por los directivos para determinar si los indicadores estaban valorados o sub. valorados, se estableció que la empresa si bien le da importancia a indicadores poco relevantes también pondera adecuadamente a indicadores que en efecto, poseen un gran peso tanto en la actualidad como para el futuro de C.A Editora El Nacional, para reducir esta brecha se propusieron una seria de recomendaciones a los directivos que deben ser tomadas en cuenta para la dirección de la empresa.

Al efectuar la medición del Capital Intelectual mediante la aplicación del modelo Intellectual Assets Monitor de Sveiby se concluye que los valores expresados por los

indicadores son positivos, ya que demuestran que la empresa es sólida, estable, con una rotación promedio, con personal con una buena formación y con una cartera de clientes que además de ser rentables, son fieles y se muestran satisfechos con la gestión brindada. Más específicamente dichos indicadores muestran diferencia significativa en algunas medidas entre los niveles, Gerencial, Intermedio y Operativo, que se le atribuyen principalmente a la naturaleza de la actividad desempeñada.

Con estos resultados, se puede finalizar diciendo que la Organización cuenta con un potencial intelectual tanto en su componente interno y externo, y con empleados realmente capacitados y satisfechos con su entorno profesional, confirmando así la actuación apropiada de los mismo; siendo su desafío futuro aumentar en la mayor proporción posible los valores de los indicadores de Capital Intelectual y la administración del mismo, así como sobrepasar las expectativas de los directivos para lograr mantenerse a la vanguardia en la era del conocimiento.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones Académicas

- Seguir investigando sobre la administración y medición del Capital Intelectual, que se considera en la actualidad una revolución y como tal no se quedará dentro de los límites que hasta hoy se le han fijado.
- Desarrollar una investigación sobre este tema permite el desarrollo del potencial de investigador social.
- Este estudio permite alcanzar un mejor nivel académico ya que la diversidad de indicadores que implican requieren de la utilización y conocimientos de varias técnicas a nivel metodológico tanto para su análisis como para su representación.
- Por ser un tema de vanguardia requiere de una documentación constante tanto electrónica como de literatura reciente, brindando la oportunidad de obtener conocimientos sobre un área cuya importancia actual y futura se incrementa cada día más.
- Profundizar aun más el estudio de la Gestión del conocimiento, así como la creación de memorias corporativas, conceptos que se encuentran muy ligados a la gestión del Capital Intelectual.
- Continuar con el segundo paso psicológico dentro de los que se considera la segunda generación de la administración del CI que es la correlación del índice - CI con el valor accionario.

Recomendaciones Para La Profesión

- El estudio del Capital Intelectual, le permite al Industriologo obtener, un nuevo enfoque sobre la dirección de las empresas diferente al utilizado en la actualidad basado en el conocimiento.
- La Medición del Capital Intelectual permite al Industriologo como profesional y futuro gerente de empresa, tener un punto de partida y una visión más clara para poder diseñar las estrategias de dirección.
- La Información que de esta investigación se deriva es una fuente rica para un industriologo como investigador social ya que engloba diversos tópicos que involucran directamente o indirectamente al recurso humano.

Recomendaciones Para Las Empresas

- Utilizar esta investigación o investigaciones similares para poder realizar comparaciones referente al Capital Intelectual que poseen con empresas pertenecientes al mismo ramo

Recomendaciones Para Los Directivos

- La principal recomendación va dirigida a los Directivos, que están conscientes del cambio que deben afrontar en esta era de la información y el conocimiento, que es cambiar las estrategias basadas en la información en estrategias basadas en el conocimiento. A continuación se presenta un plan de acción y de medida, propuesto por Sveiby (2000).

Acción a efectuar	Relación con los activos intangibles	Medio de Control
Gestionar la competencia	Ventaja	Indicador a Utilizar.
Reclutar cuidadosamente personas jóvenes, brillantes y flexibles para formarlas.	Flujo de Competencias nuevas y de energía; Refuerza la cultura	Ratio de “nuevos”, dividido en “nuevos” de nivel universitario y otros “nuevos”
Mejorar el nivel de formación de todos los empleados	Aumenta la flexibilidad y el ritmo de aprendizaje.	Niveles de formación.
Ofrecer carreras “todo o nada” y no tren de primera clase”	La gente debe progresar o abandonar; fomenta la rotación.	Calificación de los individuos, medias de notas.
Diseñar listas de Competencias	Identifica las competencias	Número de personas dentro de cada categoría; número de años de ejercicio de la profesión.
Utilizar a los jóvenes como asistentes	Permite la tradición de conocimiento tácito; reduce la administración.	Porcentaje de tiempo que los jóvenes dedican a los clientes que mejoran las competencias.
Convencer a la gente para que se quede desarrollando la fidelidad.	La competencia no se pierde en beneficio de los competidores	Análisis de comportamiento; rotación del personal.
Establecer relaciones personales estrechas con un pequeño número de clientes seleccionados	Crea el flujo de conocimientos	Porcentaje de clientes que mejoran las competencias
Fomentar que los jóvenes aprendan trabajando junto a los que tienen en una relación de tiempo maestro aprendiz.	Permite la tradición de conocimiento tácito	Análisis de comportamiento
Gestionar el componente interno	Ventaja	Indicador a utilizar
Fomentar las misiones importantes que permiten la formación de equipos	Los equipos desarrollan la tradición de conocimientos tácito entre los miembros	Porcentaje de clientes que mejoran la organización.
Desarrollar los conceptos y métodos específicos	Suscita nuevos conocimientos, I+D	Tiempo dedicado a I+D
Vulgarizar los conceptos en	Influye en el ánimo de los	Tiempo dedicado a actividades

libros y seminarios	clientes potenciales; crea estándares.	de este tipo.
Crear un sistema para compartir la información	Favorece la combinación de conocimientos	Nivel de inversión en tecnología de la información.
Facturara por equipos no por individuos	Oculto los honorarios elevados de los más antiguos; reduce la competición interna; mejora la tradición.	Porcentaje de facturación por equipo.
Gestionar de forma intencionada la estructura de edad	Reduce el riesgo de debilitarse, conserva el equilibrio entre las fuerzas dinámicas y estáticas.	Edad media rotación del personal.
Establecer relaciones personales estrechas con los clientes que proporcionan proyectos de I+D o proyectos importantes.	Mejora la estructura interna y mejora el aprendizaje.	Porcentaje de clientes que mejoran la organización.
Fomentar la colaboración entre los miembros de todos los departamentos	Permite el desarrollo del conocimiento tácito.	Porcentaje de tiempo que los jóvenes dedican a los clientes que mejoran las competencias
Organizar los departamentos como si fueran despachos regionales	Permite el desarrollo del conocimiento tácito	Análisis de comportamiento; porcentaje de despachos regionales
Comunicar la misión asignada a la actividad	Proporciona un objetivo de creación de conocimiento	Estudios de comportamiento
Gestionar el componente externo	Ventajas	Indicadores a utilizar
Concentrara la información de gestión más en los clientes que en los mercados o productos	El conocimiento circula por medio de las relaciones, no de los mercados	Porcentaje de clientes que mejoran la imagen
Construir la imagen de “empresa más competente en nuestro sector de actividad” organizando seminarios etc.	Reduce los costes de marketing	Número de seminarios organizados, análisis de los clientes.
Seleccionar los clientes que contribuyen a los activos intangibles o a los beneficios; abandonar a los demás	Concentra los esfuerzos en los clientes más importantes; mejora el flujo de conocimientos	Clasificar los clientes por categorías, calcular la rentabilidad, las ventas por clientes.
Constituir equipos en función de la química con el cliente	Mejora el ratio d éxito y el flujo de conocimiento	Índice ganancias / pérdidas; índice de clientes satisfechos
Considerar la imagen como un activo importante.	Reduce los costes de marketing	Dinero gastado, tiempo dedicado; clientes satisfechos.
Tratar a los empleados más antiguos con diferencia	Mantiene relaciones que mejoran la imagen en lugar de deteriorarla; también puede conducir a nuevas relaciones con clientes	Análisis de los empleados antiguos.

Fuente: Sveiby Karl, (2000), Capital Intelectual, La nueva riqueza de las empresas, Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor.

Págs. 309 – 311.

- Prestar la debida atención y seguimiento a los índices que demuestren un desequilibrio que pueda perjudicar a la empresa.
- Realizar un seguimiento de los activos intangibles, a través de un instrumento que propone un cierto número de indicadores interesantes de forma simplificada.

Componente externo	Componente interno	Competencia del personal
Crecimiento / renovación	Crecimiento / renovación	Crecimiento / renovación
Crecimiento de volumen orgánico. Crecimiento de parte del mercado. Índice de cliente satisfechos o índice de calidad.	Inversiones en tecnología de la información. Porción de tiempo dedicada a las actividades de I+D internas. Índice de comportamiento del personal con respecto a los directivos, a la cultura y a los clientes.	Porción de ventas atribuidas a los clientes que ,mejoran la competencia. Crecimiento de la experiencia profesional media (número de años) Renovación de competencia.
Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia
Beneficio por cliente. Ventas por experto	Porcentaje del personal de Apoyo	Modificación del Valor añadido por experto. Modificación de porcentaje por expertos.
Estabilidad	Estabilidad	Estabilidad
Frecuencia de renovación de pedidos. Estructura de edad.	Edad de la Organización	Rotación de los Expertos.

Fuente: Sveiby Karl, (2000), Capital Intelectual, La nueva riqueza de las empresas, Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Págs. 312.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ANASTASI, Anne y otros (1998) **Tests Psicológicos**. México, Editorial Pentice Hall
- ✓ ANDER – EGG, Ezequiel (1982) **Técnicas de Investigación Social**. 19 Edición, Buenos Aires, Editorial Hvmánitas.
- ✓ ALLES, Martha A. (2000) **Elija Al Mejor, Como Entrevistar Por Competencias, Guía Para El Entrevistador**. Buenos Aires, Ediciones Grancia
- ✓ BALESTRINI, Miriam (1991) **Como se elabora un proyecto de Investigación: para los estudios formulativos o exploratorios, diagnostico, evaluativos, como la formulación de hipótesis, causales experimentales y los proyectos factibles**. Primera Edición, Caracas, BL Consultores.
- ✓ BROOKING, A (1997) **El Capital Intelectual Principal Activo De Las Empresas Del Tercer Milenio**, Buenos Aires, Ediciones Paidós Ibérica.
- ✓ CEA, M (1998) **Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social**, España, Editorial Síntesis.
- ✓ CHÁVEZ, N (1994) **Introducción A La Investigación Educativa**. Primera Edición, Maracaibo, Editorial Universal.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto (1999) **Administración de Recursos Humanos**, Colombia, McGraw-Hill
- ✓ Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y desarrollo FONCIED. PDVSA Cied. Serie foros. **Gerencia del Conocimiento, Potenciando el Capital Intelectual para crear valor**. Primera edición 2000. ,Caracas-Venezuela Pág291.
- ✓ HAYES, Bob E.(2000) **Como Medir la Satisfacción del Cliente, Desarrollo y utilización de cuestionarios**, Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- ✓ HERNÁNDEZ S. Roberto y Otros (1994) **Metodología de la Investigación**. México, Mc Graw Hill.
- ✓ SVEIBY, Karl E. (2000) **Capital Intelectual, La Nueva Riqueza De Las Empresas, Cómo Medir Y Gestionar Los Activos Intangibles Para Crear Valor**. España. Máxima Laurent du Masnil Éditeur.
- ✓ LEIF, Edvinson y Malone Michael S (1998): **El Capital Intelectual**, Bogota Colombia, Editorial Norma.

- ✓ ROOS, Johan y otros (2001) **Capital Intelectual El Valor Intangible De La Empresa**. Barcelona, Buenos Aires, México. Paidós Empresa.
- ✓ SIERRA-BRAVO, R.(1991). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Paraninfo. Madrid. España
- ✓ _____ (1994). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid. España
- ✓ STEWART, Thomas A. **La Nueva Riqueza De Las Organizaciones: El Capital Intelectual**. Rústica /Ediciones Granica,1999.

REFERENCIAS TESIS

- ✓ ALFONSO, Rosalba, y Toro Francelis. (2000) **Incidencia de los Recursos Intangibles en el nivel de competitividad alcanzado por las empresas líderes del mercado, cuyas sedes se ubican en la zona metropolitana**. Trabajo de Grado de Licenciatura, No Publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ Capital Intelectual (1999) On Line Disponible en : www.pacomahon.net
- ✓ Capital Intelectual (1999) On Line Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm
- ✓ Modelos de Capital intelectual (2000) On Line Disponible en :www.gestiondelconocimiento.com/modelo.
- ✓ ORDÓÑEZ, De Pablos Patricia. (2001). **Importancia Estratégica de la medición del Capital Intelectual en las Organizaciones**. On Line Disponible en: www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm.
- ✓ VILLAFÑA Figueroa, Ricardo.(2001). **Indicadores de Capital Intelectual**. On Line Disponible en: villafa@mail.udlap.mx
- ✓ MARRERO, Abilio (2000). **Modelo Contable De Medición Del Capital Intelectual**. On Line Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

REFERENCIAS HEMOROGRAFICAS

- ✓ ARAPE M, Jesús. (2000) **La medición del Capital Intelectual ¿Fantasía o Realidad?**. Revista Recursos Humanos. 7, Págs. 29 – 30.
- ✓ BUENO C., Eduardo (2000) **Capital Intelectual: Cuenta y Razón**. Conferencia San Lorenzo del Escorial.
- ✓ DUFFY, Daintry. (2000) **Una idea Capital**. Revista Recursos Humanos, Volumen 2 / Gestión 1, Págs.77-87.

- ✓ GRANELL, Elena (2000) **El Cambio Cultural: Principal reto de la gerencia del Conocimiento**. Revista Recursos Humanos. 7, Págs. 9-10.
- ✓ MATOS, Allan J. (2000) **La Gerencia del Conocimiento en la nueva economía**. Revista Recursos Humanos. 7, Págs. 6 – 7.
- ✓ RODRÍGUEZ, Maria Guadalupe (2000) **Venezuela despierta a las exigencias de la Gerencia del Capital Intelectual**. Revista Recursos Humanos. 7, Págs. 27 – 28.
- ✓ SAVOCA, Giovanni. Benjamín Sagalovsky. (2000) **Gerencia del Conocimiento y tecnología de información**. Revista Recursos Humanos. 7, Pág. 17.
- ✓ SVEIBY, Karl E. (2000) **El Valor Del Conocimiento**. Revista Recursos Humanos, Volumen 2 / Gestión 1, Págs. 73-76.
- ✓ VENTOCILLA C, Eleodoro. (2000) **Gerencia del Conocimiento y Formación de Capital**. Revista Recursos Humanos. 7, Págs. 31 – 32.
- ✓ WASH, Louisa. (2000) **Gestión del conocimiento, mucho más que una moda**. Revista Recursos Humanos, Volumen 2 / Gestión 1, Págs. 63 – 72.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS

Ha continuación encontrará un cuestionario que ha sido diseñado para analizar las competencias de los empleados de C.A Editora el Nacional con respecto a su entorno profesional. Por favor lea la información que sigue y seleccione la alternativa que usted cree que representa mejor su opinión.

Para cada una de las frases encontrara las siguientes alternativas, que sirven para que usted emita su respuesta

NUNCA
RARA VEZ
A MENUDO
SIEMPRE
N/A (No Aplica)

Seleccione solamente una de las cinco respuestas posibles para cada enunciado, su respuesta deben ser colocadas en las casillas, marcando con equis (X).

Recuerde que la mejor respuesta es su opinión franca y sincera. Asegúrese de responder todas las preguntas. Los resultados serán tratados bajo estricta confidencialidad, con la finalidad de garantizar la transparencia de las opiniones.

GRACIAS POR SU COOPERACION.

Nivel Gerencial.

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
--	-----	-------	----------	----------	---------

SECCION I Iniciativa - Autonomía

1.-Toma acciones para atender con rapidez los problemas.					
2.-Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su línea de reporte esta ausente					
3.-Propicia situaciones para desarrollar nuevas oportunidades de mejora					

SECCION II Dinamismo - Energía

4.-Se adapta con facilidad a cambios y mejoras en su labor					
5.-Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad.					
6.-Dedica tiempo extra a su labor de ser necesario.					

SECCION III Empowerment.

7.-Cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores.					
8.-Colabora y trabaja en equipo de manera integrada.					
9.-Escucha activamente y analiza el argumento de los reclamos de su equipo de trabajo.					
10.-Se involucra y hace participe de la gestión al equipo.					

SECCION IV Orientación al Cliente Interno- Externo

11.-Ha tenido que esforzarse para satisfacer el pedido de un cliente					
12.-De manera permanente ayuda a otros trabajadores en sus labores diarias					
13.-Detecta y responde a los requerimientos de los clientes en el flujo de trabajo.					
14.-Participa en la proposición de mejoras en los circuitos administrativos y circuitos de información para optimizar los estándares de calidad del departamento.					

SECCION V Adaptabilidad - Flexibilidad

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
16.-Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización.					
17.-Le resulta fácil aceptar los cambios orientados a mejorar la calidad y cantidad de los procesos.					
18.-Permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones.					

SECCION VI Liderazgo

19.-Comunica instrucciones claras y oportunas a sus colaboradores.					
20.-Se preocupa por mantener informado a su staff de temas sobre actividades de la compañía que pueden afectar a su sector.					
21.-Se preocupa de incentivar y motivar a sus colaboradores.					
22.-Utiliza estrategias para hacer que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento.					

SECCION VII Habilidad Analítica

23.-Formula y evalúa diferentes alternativas óptimas y oportunas, manteniendo la orientación global en los procesos.					
24.-Decide previo análisis, cual es la alternativa o solución apropiada a poner en práctica en tiempo oportuno.					
25.-Analiza y presenta datos financieros y/o Indicadores de gestión y establece conexiones entre ellos					

SECCION VIII Pensamiento Estratégico

26.-Comprende cambios de entorno y oportunidades de mercado					
27.-Identifica amenazas- oportunidades y fortalezas-debilidades de su propia organización					
29.-Detecta oportunidades de alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores					

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
--	-----	-------	----------	-------------	---------

SECCION IX Liderazgo para el Cambio.

30.-Incluye la innovación y experimentación en la dirección de su área.					
31.-Utiliza estrategias de comunicación o acciones simbólicas para señalar a los miembros de su organización un cambio de rumbo					
32.-Influye y lideriza conforme a sus conocimientos logrando la solución de problemas en su área de trabajo.					
33.-Incentiva a sus subordinados para que crezcan más allá de su disciplina y hagan aportes al negocio					

SECCION X Relaciones Públicas

34.-Mantiene relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para su gestión.					
35.-Participa en cámaras, asociaciones profesionales o empresariales					
36.-Establece relaciones con representantes del sindicato, accionistas, clientes o proveedores (de acuerdo a las responsabilidades de su cargo).					
37.-Recurre a su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores.					

SECCIÓN XI Desarrollo de su equipo.

38.-Genera adhesión, compromiso y fidelidad entre los miembros de su equipo de trabajo					
39.-Forma equipos que aprendan a instruirse en conjunto					
40.-Se preocupa por el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo.					
41.-Se preocupa por el desarrollo personal de los miembros de su equipo de trabajo.					

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
--	-----	-------	----------	----------	---------

SECCIOXII Portability – Cosmopolitismo

42.-Se adapta rápidamente y funciona con eficiencia en cualquier contexto extranjero					
43.-Se adapta a diferentes culturas, distintos ritmos, horarios y costumbres en general					
44.-Influye en su forma de ver los negocios su estadía prolongada en otro país					
45.-Ha considerado un viaje de negocios como una oportunidad para el disfrute.					

Nivel Intermedio

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
SECCION I Iniciativa .- Autonomía					
1.-Toma siempre acciones para atender con rapidez los problemas, previa consulta con su supervisor.					
2.-Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su línea de reporte esta ausente.					
3.-Se preocupa por la implantación de procedimiento e ideas nuevas en la organización					
4.-Propicia situaciones para desarrollar nuevas oportunidades de mejora.					
SECCION II Dinamismo – Energía					
5.-Se adapta con facilidad a cambios y mejora en su labor.					
6.-Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad.					
7.-Mantiene actitudes equilibradas y favorables ante imprevistos que pueden surgir en su labor diaria.					
SECCION III Empowerment					
8.-Cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores.					
9.-Escucha activamente y analiza el argumento de los reclamos de su equipo de trabajo					
10.-Se involucra y hace participe de la gestión del equipo, con claridad de visión y seguridad de acción.					
SECCION IV Orientación al cliente interno-externo					
11.-Ha tenido que esforzarse para satisfacer el pedido de un cliente.					
12.-Detecta y responde a los requerimientos de los clientes en el flujo de trabajo.					
13.-Participa en la proposición de mejoras en los circuitos administrativos y en los circuitos de formación para optimizar los estándares de calidad del departamento.					
SECCION V Adaptabilidad - flexibilidad					
14.-Ha tenido que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no le era usual en la rutina diaria de su trabajo					
15.-Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización.					

	N/A	Nunca	Rara vez	A Menudo	Siempre
16.-Orienta su gestión a mejora la calidad y cantidad en los procesos, haciendo permisibles los cambios.					
17.-Permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones.					
SECCION VI Liderazgo					
18.-Comunica instrucciones claras y oportunas logrando las metas y objetivos en la organización.					
19.-Se preocupa por mantener informado a su Staff de temas sobre actividades de la compañía que pueden afectar a su sector.					
20.-Se preocupa de incentivar y motivar a sus colaboradores.					
21.-Utiliza estrategias para hacer que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento.					
SECCION VII Habilidad Analítica					
22.-Formula y evalúa diferentes alternativas optimas y oportunas, manteniendo la orientación global en los procesos.					
23.-Decide previo análisis, cual es la alternativa o solución apropiada a poner en practica con el menor tiempo requerido.					
SECCION VIII Colaboración					
24.-Crea relaciones empaticas, buscando la colaboración para el éxito de su gestión y de la organización.					
25.-Establece relaciones de cooperación entre los miembros del departamento en el cual labora					
26.-Colabora con el personal de su departamento de manera integrada.					

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
--	-----	-------	----------	----------	---------

SECCION IX Competencia - Capacidad

27.-Demuestra dominio en los temas del área bajo su responsabilidad.					
28.-Identifica la esencia de los aspectos complejos.					
29.-De manera permanente se basa en los hechos y en la razón para hacer frente a una dificultad.					

SECCION X Franqueza – Confiabilidad - Integridad

30.-Actúa con seguridad y rectitud en su proceder.					
31.-Establece relaciones con su equipo de trabajo basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros.					
32.-Mantiene un equilibrio entre sus acciones, conductas y sus palabras.					
33.-Muestra sentimientos positivos de honestidad y confianza a la organización.					

SECCION XI Nivel de compromiso – Disciplina Personal

34.- <i>Afronta Las tareas que le disgustan</i>					
35.-Previene y supera obstáculos que interfiere con el logro de los objetivos del negocio.					

Nivel Operativo

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
SECCION I Iniciativa - Autonomía					
1.-Toma siempre acciones para atender con rapidez los problemas, previa consulta con su supervisor.					
2.-Asume la responsabilidad en la toma de decisiones si su línea de reporte esta ausente.					
3.-Se preocupa por la implantación de procedimiento e ideas nuevas en la organización					
SECCION II Dinamismo – Energía					
4.-Se adapta con facilidad a cambios y mejora en su labor					
5.-Se organiza con tiempo y elabora estrategias para enfrentar un nuevo proyecto de gran complejidad.					
6.-Mantiene actitudes equilibradas y favorables ante imprevistos que pueden surgir en su labor diaria.					
SECCION III Orientación al cliente interno - externo					
7.-Ha tenido que esforzarse para satisfacer el pedido de un cliente.					
8.-De manera permanente ayuda a otros en el flujo d procesos de trabajo.					
9.-Detecta y responde a los requerimientos de los clientes en el flujo de trabajo.					
SECCION IV Adaptabilidad - flexibilidad					
10.-Ha tenido que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no le era usual en la rutina diaria de su trabajo					
11.-Muestra sentimientos positivos de afiliación y lealtad a la organización.					

	N/A	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre
12.-Orienta su gestión a mejora la calidad y cantidad en los procesos, haciendo permisibles los cambios.					

SECCION V Tolerancia a la presión.

13.-Actúa con rapidez y eficacia cuándo se le presentan situaciones de presión en el trabajo y los problemas se amontonan					
14.-Planea una estrategia para poder cumplir con una tarea abrumadora con límites específicos de tiempo					
15.-Mantiene el nivel de desempeño de sus labores ante situaciones de alta presión.					
16.-Mantiene su nivel de eficiencia en el desempeño de sus labores diarias aún cuando tenga que hacerle frente a desacuerdos, oposición y diversidad					

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Con el fin de conocer su opinión y realizar una mejora en nuestros procesos, hemos preparado una serie de interrogantes que buscan medir la calidad de servicio de C.A Editora El Nacional. Se agradece contestar de la manera más objetiva posible cada una de las preguntas. Los resultados serán tratados bajo estricta confidencialidad, con la finalidad de garantizar las transparencias de las opiniones.

Instrucciones: Evalúe del 1 al 5 los siguientes campos donde mejor refleje su opinión

N/A= No Aplica 1= Deficiente 2= Regular 3 = Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente

	N/A	1	2	3	4	5
--	-----	---	---	---	---	---

ATENCIÓN AL CLIENTE

El trato que le brindan C.A. Editora El Nacional en términos de respeto es						
La disposición de CA Editora El Nacional para ayudar a clientes y proveerlos de un servicio con la capacidad respuesta requerida es						

TRATO Y COLABORACIÓN AL CLIENTE

Cómo son las relaciones Interpersonales						
La iniciativa y orientación al logro de la Empresa es						
Capacidad de respuesta a sus necesidades						

CONFIANZA Y PROFESIONALIDAD

La Honestidad presente en la relación de negocios que brinda C.A. Editora El Nacional						
La disposición de CA Editora El Nacional proveerlos de un servicio de calidad						
La eficiencia de C.A. Editora El Nacional						
La habilidad para ejecutar el servicio en forma confiable Y cuidadosa						
La Reputación de C.A. Editora El Nacional						

CUESTIONARIO DE LOS VALORES Y DE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SU ENTORNO PROFESIONAL.

A continuación se les presenta una serie de preguntas que buscan calificar, en general la actitud de los empleados de C.A. Editora El Nacional con respecto a su entorno profesional. Se agradece contestar de la manera más objetiva posible cada una de las preguntas. Los resultados serán tratados bajo estricta confidencialidad, con la finalidad de garantizar las transparencias de las opiniones.

Instrucciones: **Marque con una X la alternativa que mejor refleje su opinión.**

	Completamente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Completamente en desacuerdo
1. Mis funciones y responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía que ocupo dentro de la organización				
2. El horario de trabajo dificulta mis compromisos familiares, educativos, sociales.				
3. Recibo información de las actividades que lleva a cabo la organización				
4. Mi supervisor no me da la oportunidad de comunicarle las dificultades que encuentro en la realización de mi trabajo				
5. La organización contribuye a mi mejoramiento profesional				
6. Las otras instituciones de la competencia ofrecen mejores oportunidades para ascender profesionalmente.				
7. La forma de realizar la supervisión en términos generales es inadecuada.				
8. Con frecuencia pienso en la posibilidad de irme de la organización.				
9. Las horas de trabajo no son lo suficientemente flexibles				
10. El departamento en el cual trabajo no me inspira para dar lo mejor de mi				



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
TRABAJO DE GRADO

**MEDICIÓN DEL INDICADOR COMPETENCIAS DEL MODELO (IAM) DE
SVEIBY**

Años de ejercicio de la Profesión: _____

De los proyectos que C.A. Editora El Nacional le ha asignado, diga cual es el que
aporte más a su crecimiento profesional y ¿ por que?

FORMATO DE PONDERACIÓN DE INDICADORES DE C.A. EDITORA EL NACIONAL POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS			
		Indicadores	Puntos
COMPETENCIAS	Crecimiento y Renovación	{ Años de ejercicio de la Profesión	
		{ Nivel de Formación	
		{ Inversiones en Formación	
		{ Evaluación de Competencias	
		{ Rotación del Personal	
		{ Aporte de los Clientes a la Competencia	
	Eficiencia	{ Porcentaje de Expertos	
		{ Efecto Palanca	
		{ Valor añadido por experto	
	Estabilidad	{ Edad Media de los Empleados	
		{ Antigüedad	
		{ Situación Salarial Relativa	
COMPONENTE INTERNO	Crecimiento y Renovación	{ Rotación de Expertos	
		{ Inversión en Componente Interno	
		{ Inversión en Sistemas de Tratamiento de la Información	
	Eficiencia	{ Contribución de los Clientes al Componente Interno	
		{ Proporción del Personal Administrativo	
		{ Volumen de Negocio por N° de Expertos	
COMPONENTE EXTERNO	Estabilidad	{ Medidas de Valores y Actitudes	
		{ Edad de la empresa	
		{ Rotación del personal Administrativo	
	Crecimiento y Renovación	{ Ratio de Nuevos Empleados	
		{ Rentabilidad por Cliente	
		{ Crecimiento Orgánico	
	Eficiencia	{ Índice de Satisfacción del Cliente	
		{ Ventas por Cliente	
		{ Índice Ganancias Perdidas	
	Estabilidad	{ Porcentaje de Grandes Cuentas	
		{ Ratio Clientes Fieles	
		{ Piramide de Edad	
		{ Frecuencia de Pedidos Sucesivos	

Pregunta/ Comp.	Iniciativa - Autonomía			
Individuo	P1	P2	P3	Total 1
1	4	4	3	11
2	4	3	3	10
3	3	3	3	9
4	4	4	0	8
5	3	4	4	11
6	4	4	4	12
7	3	4	3	10
8	3	3	3	9
9	3	3	4	10
10	4	4	3	11
11	4	4	3	11
12	3	4	4	11
13	4	3	4	11
14	3	4	3	10
15	4	3	4	11
16	4	3	3	10
	Promedio			10,3
	Mediana			10,5
	Moda			11,0
	Tendencia			9,9

Dinamismo - Energía			
P4	P5	P6	Total 2
3	3	3	9
4	3	4	11
3	2	3	8
4	3	4	11
4	3	4	11
4	3	3	10
3	3	4	10
4	2	3	9
4	4	4	12
4	3	4	11
3	2	4	9
3	3	3	9
4	3	4	11
4	3	4	11
4	3	3	10
3	4	4	11
	Promedio		10,2
	Mediana		10,5
	Moda		11,0
	Tendencia		9,8

Empowerment				
P7	P8	P9	P10	Total 3
3	4	4	4	15
2	4	4	4	14
1	4	4	3	12
0	4	4	4	12
2	4	3	4	13
4	4	4	4	16
2	2	4	3	11
2	4	4	3	13
3	4	4	4	15
3	4	4	4	15
4	3	3	3	13
4	3	3	4	14
2	4	4	4	14
3	3	3	3	12
3	3	3	4	13
2	3	3	4	12
	Promedio			13,4
	Mediana			13,0
	Moda			12,0
	Tendencia			13,8

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	1
9	2
10	5
11	7
12	1
Total	16

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	1
9	4
10	3
11	7
12	1
Total	16

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0
11	1
12	4
13	4
14	3
15	3
16	1
Total	16

Orientación Cliente Interno - Externo				
P11	P12	P13	P14	Total 4
4	4	0	4	12
3	3	3	2	11
0	3	0	2	5
4	3	4	4	15
4	2	2	3	11
4	4	4	3	15
4	3	4	4	15
3	2	3	3	11
4	3	4	3	14
4	3	4	4	15
2	3	3	4	12
4	4	0	4	12
3	3	3	3	12
4	3	4	4	15
4	3	4	3	14
3	3	4	3	13
Promedio				12,6
Mediana				12,5
Moda				15,0
Tendencia				11,2

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	1
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0
11	3
12	4
13	1
14	2
15	5
16	0
Total	16

Adaptabilidad - Flexibilidad				
P15	P16	P17	P18	Total 5
2	4	3	3	12
2	4	3	3	12
2	3	3	3	11
4	4	4	4	16
4	4	3	3	14
4	4	4	4	16
3	3	3	2	11
2	4	4	3	13
3	4	4	4	15
3	4	4	4	15
2	4	3	3	12
3	3	3	3	12
2	3	3	3	11
3	4	4	4	15
3	4	4	3	14
4	4	3	4	15
Promedio				13,4
Mediana				13,5
Moda				12,0
Tendencia				12,8

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0
11	3
12	4
13	1
14	2
15	4
16	2
Total	16

Liderazgo				
P19	P20	P21	P22	Total 6
3	2	3	4	12
3	4	3	4	14
4	4	4	3	15
4	4	4	3	15
4	4	4	3	15
3	4	4	2	13
3	3	4	4	14
4	4	4	3	15
4	3	4	4	15
3	3	3	2	11
3	2	3	3	11
4	4	4	3	15
4	4	4	4	16
4	3	3	4	14
3	3	4	4	14
Promedio				14
Mediana				14,5
Moda				15
Tendencia				14

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0
11	2
12	1
13	1
14	4
15	7
16	1
Total	16

Habilidad Analítica			
P23	P24	P25	Total 7
0	4	4	8
3	4	2	9
3	3	0	6
3	3	2	8
3	4	4	11
4	3	3	10
3	3	1	7
3	3	2	8
4	4	3	11
4	3	3	10
2	2	2	6
3	3	3	9
3	3	2	8
4	3	3	10
4	3	3	10
3	3	3	9
Promedio			8,8
Mediana			9,0
Moda			8,0
Tendencia			8,2

Pensamiento Estratégico				
P26	P27	P28	P29	Total 8
2	3	4	4	13
4	2	4	3	13
0	3	3	0	6
3	4	4	4	15
3	3	4	4	14
4	4	3	4	15
3	4	3	2	12
3	3	3	3	12
4	4	4	3	15
4	4	3	3	14
3	3	4	4	14
3	3	4	3	13
3	3	4	3	13
3	3	4	4	14
4	3	4	3	14
3	4	4	3	14
Promedio				13,2
Mediana				14,0
Moda				14,0
Tendencia				12,1

Liderazgo para el Cambio				
P30	P31	P32	P33	Total 9
3	2	4	2	11
4	3	3	3	13
2	3	3	2	10
2	3	4	4	13
4	4	3	4	15
3	4	4	3	14
2	2	4	4	12
3	4	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
3	2	3	4	12
3	4	4	4	15
3	2	2	4	11
3	3	3	3	12
3	4	4	4	15
4	4	4	3	15
Promedio				13,4
Mediana				13,5
Moda				15,0
Tendencia				

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	2
7	1
8	4
9	3
10	4
11	2
12	0
Total	16

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	1
7	0
8	0
9	0
10	0
11	0
12	2
13	4
14	6
15	3
16	0
Total	16

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	1
11	2
12	3
13	2
14	1
15	6
16	1
Total	16

Relaciones Públicas				
P34	P35	P36	P37	Total 10
4	0	4	1	9
3	1	4	2	10
2	2	2	3	9
3	4	1	4	12
3	2	3	3	11
2	2	4	4	12
4	1	0	2	7
3	2	4	4	13
4	2	3	4	13
3	2	2	3	10
3	2	1	3	9
3	1	2	2	8
3	2	2	4	11
3	3	3	3	12
3	3	3	4	13
2	2	3	3	10
Promedio				10,6
Mediana				10,5
Moda				9,0
Tendencia				

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	1
8	1
9	3
10	3
11	2
12	3
13	3
14	0
15	0
16	0
Total	16

Desarrollo de su Equipo				
P38	P39	P40	P41	Total 11
3	1	2	2	8
3	3	3	3	12
3	3	3	4	13
1	3	4	3	11
4	4	4	4	16
4	4	4	2	14
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
3	3	3	4	13
3	3	4	4	14
3	4	4	4	15
3	3	4	4	14
2	4	4	4	14
Promedio				13,8
Mediana				14,0
Moda				14,0
Tendencia				

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	1
9	0
10	0
11	1
12	1
13	2
14	4
15	4
16	3
Total	16

Portability - Cosmopolitismo				
P42	P43	P44	P45	Total 12
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
3	3	0	2	8
3	2	3	1	9
3	3	4	1	11
4	1	2	2	9
3	3	2	2	10
4	4	0	2	10
4	4	4	3	15
3	3	3	4	13
2	2	1	3	8
3	3	3	4	13
3	2	2	3	10
3	3	3	3	12
3	3	2	3	11
2	3	3	3	11
Promedio				9,4
Mediana				10,0
Moda				11,0
Tendencia				

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Valores	Personas
0	2
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	2
9	2
10	3
11	3
12	1
13	2
14	0
15	1
16	0
Total	16

Pregunta/ Comp. Individuo	Iniciativa Autonomía				Total	Dinamismo - Energía				Total	Empowerment				Total
	P1	P2	P3	P4		P5	P6	P7			P8	P9	P10		
1	3	3	4	3	13	3	2	3		8	2	4	4		10
2	4	3	2	3	12	4	4	4		12	0	0	0		0
3	4	3	4	4	15	4	4	3		11	3	3	3		9
4	4	2	3	2	11	4	4	4		12	0	3	4		7
5	4	4	4	4	16	4	4	4		12	4	4	4		12
6	3	4	3	4	14	3	3	3		9	0	4	3		7
7	3	4	3	4	14	3	3	3		9	0	4	3		7
8	4	4	4	4	16	4	4	3		11	3	3	3		9
9	4	4	4	4	16	4	4	4		12	4	4	4		12
10	4	4	4	4	16	4	4	4		12	4	4	4		12
11	3	3	4	3	13	4	3	4		11	0	3	3		6
12	2	4	4	4	14	4	3	4		11	3	4	4		11
13	4	3	3	3	13	3	3	3		9	1	3	3		7
14	4	4	3	4	15	4	4	3		11	2	4	4		10
15	4	3	3	3	13	3	3	4		10	2	3	4		9
16	2	4	4	4	14	3	3	3		9	3	3	4		10
17	3	3	4	4	14	4	4	4		12	3	4	4		11
18	2	3	3	2	10	3	3	3		9	3	3	3		9
19	3	3	4	4	14	4	3	4		11	0	3	3		6
20	4	4	4	4	16	4	3	4		11	4	4	3		11
21	3	2	3	2	10	4	2	3		9	0	4	2		6
22	4	4	3	3	14	3	2	2		7	2	2	0		4
23	2	3	3	3	11	3	3	3		9	0	3	3		6
24	3	4	4	3	14	4	3	3		10	2	4	3		9
25	3	4	2	3	12	3	4	4		11	3	3	3		9
26	4	1	3	3	11	4	3	3		10	0	3	3		6
27	4	4	4	4	16	4	4	4		12	4	4	4		12
28	3	3	4	4	14	4	3	3		10	0	3	4		7
29	3	3	3	3	12	3	3	3		9	2	3	3		8
30	2	4	3	3	12	4	3	3		10	0	3	4		7
31	4	4	4	3	15	4	4	3		11	2	4	4		10
32	3	4	4	4	15	4	4	4		12	3	4	4		11
33	3	2	0	3	8	3	0	3		6	0	2	2		4
34	3	4	3	3	13	4	4	3		11	0	0	0		0
35	4	4	4	4	16	3	4	4		11	3	4	4		11
36	3	3	4	4	14	3	2	2		7	0	3	4		7
37	3	3	4	4	14	4	4	4		12	3	4	4		11
38	4	3	2	2	11	4	3	4		11	2	4	3		9
39	4	4	1	2	11	4	3	3		10	0	0	4		4
40	3	3	4	2	12	4	4	4		12	0	0	2		2
41	4	4	3	3	14	4	3	3		10	0	0	3		3
42	3	2	3	3	11	3	3	3		9	3	4	4		11
43	3	3	4	3	13	4	3	3		10	3	4	3		10
44	3	4	3	3	13	4	3	4		11	0	4	3		7
45	4	3	3	3	13	4	4	3		11	0	4	3		7
46	4	4	3	3	14	4	4	3		11	3	2	3		8
47	4	4	4	4	16	4	2	4		10	0	0	0		0
48	3	4	3	4	14	2	3	4		9	3	4	4		11
49	3	3	3	3	12	3	4	4		11	4	4	4		12
50	3	4	4	4	15	4	4	4		12	4	4	4		12
51	4	3	3	3	13	4	4	4		12	3	2	4		9
52	3	3	3	3	12	4	3	4		11	4	4	4		12
53	3	4	4	2	13	4	4	4		12	4	3	2		9
54	4	4	3	4	15	3	3	3		9	3	4	4		11
55	4	4	3	2	13	4	4	4		12	4	4	4		12
56	3	4	3	4	14	3	3	3		9	4	3	4		11
57	4	4	3	3	14	3	3	4		10	4	4	3		11
58	4	3	3	4	14	3	3	3		9	4	4	4		12
59	4	3	3	4	14	4	3	0		7	4	4	4		12
60	3	4	3	4	14	3	3	4		10	4	4	4		12
61	4	0	3	4	11	4	3	4		11	3	2	3		8
62	3	4	2	4	13	3	4	0		7	3	0	4		7
63	2	4	4	4	14	3	3	3		9	4	1	4		9
64	3	4	4	4	15	3	4	3		10	4	4	3		11
					Promedio					10,2					8,5
					Mediana					10,5					9
					Moda					11					11
					Tendencia										

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 17
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Orientación al cliente Interno - Externo				Adaptabilidad - Flexibilidad					Liderazgo					
P11	P12	P13	Total	P14	P15	P16	P17	Total	P18	P19	P20	P21	Total	
0	4	4	8	3	4	4	4	15	3	4	2	3	12	
4	4	3	11	3	3	3	3	12	2	3	3	0	8	
4	3	3	10	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	
3	4	4	11	3	4	4	4	15	2	0	1	0	3	
4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
0	0	3	3	3	3	4	0	10	3	0	0	0	3	
0	0	3	3	3	3	4	0	10	3	0	0	0	3	
4	4	4	12	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	
1	4	4	9	2	4	4	2	12	4	4	4	4	16	
3	3	3	9	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	
4	4	4	12	4	4	4	0	12	4	0	3	0	7	
4	4	4	12	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	
3	4	3	10	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10	
4	4	4	12	4	4	4	0	12	3	0	4	0	7	
4	3	3	10	2	4	3	3	12	3	3	3	3	12	
4	4	4	12	3	4	4	3	14	3	3	4	2	12	
4	4	4	12	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	
3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	
4	4	4	12	2	4	4	4	14	3	3	4	4	14	
3	4	4	11	3	4	4	4	15	4	3	4	3	14	
0	3	3	6	2	4	4	4	14	0	0	0	0	0	
0	3	1	4	3	0	0	3	6	0	0	3	0	3	
3	3	4	10	2	4	4	4	14	3	0	0	0	3	
3	3	2	8	2	4	4	3	13	3	4	3	3	13	
4	3	3	10	3	3	3	3	12	3	4	4	3	14	
2	2	2	6	2	4	3	0	9	0	0	0	0	0	
3	4	4	11	2	4	4	4	14	4	4	4	4	16	
3	3	3	9	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	
3	3	2	8	2	3	2	3	10	3	0	2	0	5	
2	3	2	7	3	4	2	3	12	0	0	0	0	0	
2	3	3	8	4	4	4	3	15	3	3	3	2	11	
2	3	4	9	3	4	3	4	14	4	4	4	3	15	
3	3	0	6	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	
3	3	3	9	2	3	4	4	13	0	0	0	0	0	
4	4	4	12	1	4	4	4	13	4	4	4	3	15	
3	4	4	11	3	3	3	3	12	4	0	3	3	10	
3	4	4	11	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	
2	2	2	6	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	
4	4	3	11	2	4	4	0	10	4	4	0	0	8	
2	4	2	8	2	4	4	4	14	4	4	0	0	8	
3	3	3	9	2	3	3	0	8	0	0	0	0	0	
2	4	3	9	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	
4	3	2	9	1	3	4	4	12	3	4	3	3	13	
4	4	2	10	2	4	4	0	10	3	4	0	0	7	
3	3	4	10	2	3	3	0	8	3	0	0	0	3	
3	1	3	7	4	4	4	2	14	3	3	3	4	13	
4	4	4	12	4	4	4	0	12	0	0	0	0	0	
4	4	4	12	2	3	3	4	12	0	3	3	3	9	
3	4	4	11	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	
3	3	3	9	3	3	3	3	12	4	3	4	0	11	
4	4	2	10	4	4	4	4	16	4	3	4	2	13	
4	3	4	11	2	3	4	4	13	3	4	3	2	12	
3	2	4	9	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	
4	4	4	12	3	4	3	2	12	3	3	3	3	12	
4	3	4	11	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	
3	3	4	10	3	4	4	4	15	4	3	2	0	9	
4	3	3	10	3	3	3	3	12	3	4	2	3	12	
4	3	2	9	3	4	4	2	13	3	4	2	2	11	
4	4	3	11	3	4	2	3	12	4	4	4	4	16	
4	4	3	11	2	3	3	3	11	3	3	2	3	11	
4	0	2	6	4	4	4	4	16	4	4	2	4	14	
4	3	3	10	3	4	4	4	15	4	3	3	3	13	
4	3	4	11	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	
4	3	4	11	4	3	2	4	13	4	3	2	3	12	
Promedio			9,5	Promedio			12,7	Promedio			10,2	Promedio		
Mediana			10	Mediana			13	Mediana			12	Mediana		
Moda			11	Moda			12	Moda			12	Moda		
Tendencia				Tendencia				Tendencia				Tendencia		

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 1; Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Habilidad Analítica			Colaboracion				Competencia - Capacidad			
P22	P23	Total	P24	P25	P26	Total	P27	P28	P29	Total
4	3	7	2	3	3	8	4	3	4	11
3	4	7	3	4	4	11	4	3	4	11
4	4	8	4	4	4	12	3	4	4	11
3	3	6	3	4	4	11	3	3	3	9
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	12
3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	3	3	3	9
2	3	5	4	4	4	12	4	3	4	11
3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
0	0	0	4	4	4	12	4	3	3	10
4	3	7	4	4	4	12	4	3	4	11
3	3	6	3	3	3	9	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	3	3	3	9
4	4	8	4	4	4	12	3	3	4	10
0	0	0	3	3	3	9	3	3	4	10
4	3	7	3	4	4	11	4	4	3	11
3	3	6	4	4	4	12	4	3	4	11
3	3	6	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	3	4	11
3	4	7	4	4	4	12	4	4	4	12
3	4	7	4	4	4	12	3	3	3	9
4	3	7	3	4	4	11	4	3	4	11
4	4	8	4	4	4	12	3	3	4	10
4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	3	3	3	9	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
3	3	6	4	4	3	11	3	3	3	9
4	3	7	3	4	4	11	4	4	4	12
4	4	8	4	4	3	11	4	3	3	10
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12
4	4	8	4	4						

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada):12 Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada):12
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0 Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Franqueza - Confiabilidad - Integridad				
P30	P31	P32	P33	Total
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
4	4	3	4	15
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	3	3	3	13
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	3	3	4	13
4	4	4	4	16
3	4	4	4	15
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	4	3	4	14
4	4	4	3	15
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
3	3	4	4	14
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	3	3	3	13
4	4	4	4	16
4	4	3	4	15
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
3	4	4	3	14
4	4	4	4	16
4	4	3	3	14
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	3	4	15
4	4	4	4	16
2	2	4	4	12
2	1	0	4	7
4	4	4	4	16
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	3	4	3	13
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
Promedio				15,1
Mediana				16
Moda				16
Tendencia				

Nivel de Compromiso...		
P34	P35	Total
4	3	7
3	3	6
4	4	8
3	4	7
4	4	8
3	3	6
3	3	6
4	4	8
4	4	8
4	4	8
4	4	8
4	4	8
3	3	6
0	0	0
3	3	6
3	3	6
4	4	8
4	4	8
4	4	8
3	3	6
4	4	8
3	3	6
4	4	8
3	3	6
4	4	8
4	2	6
4	4	8
4	4	8
3	3	6
3	3	6
4	3	7
3	3	6
0	3	3
3	4	7
3	4	7
2	3	5
3	3	6
3	3	6
3	3	6
4	4	8
3	3	6
4	4	8
3	3	6
4	4	8
3	3	6
4	4	8
4	4	8
3	4	7
3	4	7
4	4	8
4	2	6
3	3	6
4	4	8
4	4	8
4	3	7
4	3	7
3	3	6
4	3	7
3	3	6
4	3	7
4	2	6
4	4	8
Promedio		6,8
Mediana		7
Moda		6
Tendencia		

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada):8
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Pregunta/ Comp.	Iniciativa - Autonomía				Dinamismo - Energía			
Individuo	P1	P2	P3	Total 1	P4	P5	P6	Total 2
1	2	4	3	9	4	4	4	12
2	3	3	3	9	3	4	4	11
3	0	3	0	3	3	3	3	9
4	4	4	4	12	4	4	4	12
5	3	4	4	11	4	4	3	11
6	4	4	4	12	4	4	4	12
7	2	4	2	8	4	2	4	10
8	2	3	3	8	4	2	4	10
9	4	4	4	12	4	4	4	12
10	1	0	2	3	4	3	4	11
11	0	3	4	7	4	4	0	8
12	4	4	3	11	4	3	4	11
13	4	4	3	11	4	4	3	11
14	4	3	3	10	4	4	3	11
15	4	4	3	11	4	2	4	10
16	3	4	2	9	4	3	4	11
17	4	4	3	11	4	3	3	10
18	4	4	2	10	4	3	4	11
19	4	4	3	11	4	4	4	12
20	4	4	3	11	4	3	3	10
21	4	2	3	9	4	4	4	12
22	3	2	3	8	4	4	4	12
23	4	3	4	11	4	4	4	12
24	4	4	4	12	4	4	4	12
25	4	3	4	11	4	4	4	12
26	4	2	2	8	4	1	4	9
27	4	4	3	11	4	2	2	8
28	4	2	3	9	4	4	4	12
29	3	3	4	10	4	3	3	10
30	4	4	3	11	3	3	3	9
31	4	4	3	11	4	4	3	11
32	4	3	4	11	3	4	4	11
33	2	4	4	10	4	4	4	12
34	4	4	3	11	4	4	3	11
35	4	3	4	11	4	4	4	12
36	1	0	2	3	4	3	4	11
37	3	4	4	11	4	4	3	11
38	0	3	4	7	4	4	2	10
39	2	3	3	8	4	2	4	10
40	4	4	3	11	4	3	3	10
41	3	3	3	9	3	4	4	11
42	0	3	0	3	3	3	3	9
43	4	4	3	11	3	3	4	10
44	4	4	4	12	4	3	2	9
45	4	3	3	10	4	4	3	11
46	4	3	4	11	3	4	4	11
47	2	4	2	8	4	2	4	10
48	3	2	3	8	4	4	4	12
49	4	4	3	11	4	3	4	11
50	4	4	3	11	4	3	4	11
51	3	3	4	10	4	3	3	10
52	4	2	3	9	4	4	4	12
53	4	4	3	11	3	3	4	10
54	3	4	2	9	3	3	4	10
55	4	4	3	11	4	4	3	11
56	4	3	4	11	4	3	4	11
57	4	4	2	10	4	3	4	11
			Promedio	9,6			Promedio	10,7
			Mediana	11,0			Mediana	11,0
			Moda	11,0			Moda	11,0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12 Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12
Minima puntuacio (no posee la competencia): 0 Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Orientación Cliente Interno - Externo			
P7	P8	P9	Total 3
4	3	4	11
3	4	4	11
4	4	3	11
4	4	4	12
4	4	4	12
4	4	4	12
2	2	4	8
3	2	4	9
4	4	4	12
3	4	2	9
0	3	0	3
3	4	3	10
4	4	4	12
3	3	4	10
3	4	3	10
3	3	3	9
2	4	4	10
1	3	0	4
3	4	4	11
3	4	4	11
4	4	4	12
3	3	3	9
3	3	4	10
4	4	4	12
3	4	4	11
2	3	3	8
3	4	2	9
2	2	2	6
4	3	4	11
4	3	3	10
3	2	4	9
4	4	4	12
4	3	4	11
4	4	4	12
3	4	4	11
3	4	2	9
4	4	4	12
2	2	3	7
3	2	4	9
4	3	4	11
3	4	4	11
4	4	3	11
4	3	3	10
3	4	3	10
3	3	4	10
4	4	4	12
2	2	4	8
3	3	3	9
3	4	3	10
3	4	3	10
3	3	3	9
4	4	4	12
3	3	3	9
3	4	3	10
3	2	4	9
3	3	4	10
1	3	4	8
Promedio			9,9
Mediana			10,0
Moda			10,0

Adaptabilidad - Flexibilidad			
P10	P11	P12	Total 4
1	3	4	8
3	4	4	11
3	4	3	10
4	4	4	12
4	4	3	11
4	4	4	12
2	4	2	8
3	4	3	10
3	4	4	11
4	4	4	12
0	4	0	4
3	4	3	10
4	3	4	11
2	4	4	10
2	4	4	10
4	3	2	9
4	4	4	12
4	4	3	11
2	4	4	10
4	4	4	12
4	4	4	12
3	3	4	10
2	3	2	7
1	4	4	9
2	4	4	10
2	4	3	9
3	4	3	10
1	4	4	9
2	4	4	10
1	3	4	8
4	3	4	11
3	3	4	10
4	4	4	12
4	4	3	11
2	0	0	2
3	4	4	11
4	4	4	12
3	4	3	10
3	4	3	10
3	4	4	11
2	4	4	10
2	4	4	10
2	4	2	8
2	4	4	10
3	4	3	10
3	4	2	9
2	4	3	9
4	4	4	12
3	4	3	10
3	3	2	8
1	4	4	9
4	4	4	12
4	4	3	11
Promedio			10,0
Mediana			10,0
Moda			10,0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12 Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 12
 Minima puntuacio (no posee la competencia): 0 Minima puntuacio (no posee la competencia): 0

Tolerancia a la Presión				
P13	P14	P15	P16	Total 5
4	4	4	4	16
4	4	3	3	14
3	3	4	3	13
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
4	4	4	4	16
4	4	3	4	15
3	2	4	4	13
4	4	4	4	16
4	3	3	4	14
3	0	4	4	11
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	4	4	3	15
4	4	4	4	16
4	4	4	3	15
4	0	2	4	10
4	3	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	1	4	4	13
3	2	4	4	13
3	3	4	4	14
3	2	3	4	12
3	3	3	4	13
4	3	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	3	4	4	15
4	3	3	4	14
3	3	3	3	12
4	3	4	4	15
3	2	4	4	13
4	3	4	4	15
4	4	3	3	14
3	3	4	3	13
3	3	3	4	13
3	3	4	4	14
4	2	4	4	14
4	2	4	4	14
4	4	3	4	15
4	3	4	4	15
4	3	4	4	15
4	4	4	3	15
3	2	3	4	12
4	4	4	4	16
3	3	4	4	14
4	3	3	2	12
3	3	3	3	12
4	3	3	3	13
4	0	2	4	10
Promedio				14,2
Mediana				15,0
Moda				15,0

Maxima puntuacion (posee la competencia muy marcada): 16

Mínima puntuación (no posee la competencia): 0

25

**TABULADOR DE LOS VALORES Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS EN SU ENTORNO LABORAL
NIVEL GERENCIAL**

Escala para las preguntas 1-3-5

Completamente de Acuerdo = 4

Acuerdo = 3

Indiferente = 2

Completamente en Desacuerdo = 1

PREGUNTAS				
INDIVIDUOS	P1	P3	P5	Total
1	4	4	4	12
2	4	4	3	11
3	4	4	3	11
4	4	4	4	12
5	4	4	4	12
6	4	4	3	11
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	4	4	3	11
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	4	4	3	11
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	4	4	3	11
16	4	4	4	12
Promedio				11,625

Maxima puntuacion (posee una actitud favorable): 12

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0

Escala para las preguntas 2-4-6-7-8-9-10

Completamente de Acuerdo = 1

Acuerdo = 2

Indiferente = 3

Completamente en Desacuerdo = 4

P2	P4	P6	P7	P8	P9	P10	Total
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	3	4	27
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	3	4	27
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	2	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	3	4	27
3	4	2	4	4	3	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
Promedio							27,1875

Maxima puntuacion (posee una actitud favorable): 28

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0

Completamente en Desacuerdo = 1

Completamente en Desacuerdo = 4

PREGUNTAS					
INDIVIDUOS	P1	P3	P5	Total	
1	4	4	4	12	
2	4	4	4	12	
3	4	3	4	11	
4	4	3	4	11	
5	4	4	4	12	
6	4	4	4	12	
7	4	4	4	12	
8	3	2	3	8	
9	4	4	4	12	
10	4	4	4	12	
11	4	4	4	12	
12	4	3	4	11	
13	4	3	4	11	
14	4	3	4	11	
15	4	3	4	11	
16	4	3	4	11	
17	4	3	4	11	
18	4	3	4	11	
19	4	4	4	12	
20	4	4	4	12	
21	3	3	4	10	
22	3	4	4	11	
23	4	4	4	12	
24	4	4	4	12	
25	4	4	4	12	
26	4	4	4	12	
27	4	4	4	12	
28	4	4	4	12	
29	4	4	4	12	
30	4	3	4	11	
31	4	3	4	11	
32	4	4	4	12	
33	4	3	4	11	
34	4	3	4	11	
35	4	3	4	11	
36	4	3	4	11	
37	4	4	4	12	
38	4	4	4	12	
39	4	4	4	12	
40	4	4	4	12	
41	4	4	4	12	
42	4	4	4	12	
43	4	3	4	11	
44	3	3	4	10	
45	4	3	4	11	
46	4	2	4	10	
47	4	3	4	11	
48	4	3	4	11	
49	4	3	4	11	
50	4	2	4	10	
51	4	3	4	11	
52	4	3	4	11	
53	4	3	4	11	
54	4	3	4	11	
55	4	4	4	12	
56	4	4	4	12	
57	4	3	4	11	
58	3	4	4	11	
59	4	4	4	12	
60	4	3	4	11	
61	4	4	4	12	
62	4	4	4	12	
63	4	4	4	12	
64	4	4	4	12	
			Promedio	11,375	

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0

[illegible]

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0

TABULADOR DE LOS VALORES Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS EN SU ENTORNO LABORAL
NIVEL OPERATIVO

Escala para las preguntas 1-3-5

Completamente de Acuerdo = 4

Acuerdo = 3

Indiferente = 2

Completamente en Desacuerdo = 1

Escala para las preguntas 2-4-6-7-8-9-10

Completamente de Acuerdo = 1

Acuerdo = 2

Indiferente = 3

Completamente en Desacuerdo = 4

INDIVIDUOS	PREGUNTAS			Total
	P1	P3	P5	
1	3	3	4	10
2	4	3	4	11
3	3	2	3	8
4	4	4	4	12
5	4	3	4	11
6	3	3	4	10
7	3	3	4	10
8	3	3	3	9
9	4	4	4	12
10	3	3	4	10
11	3	3	4	10
12	4	3	4	11
13	4	3	3	10
14	4	4	4	12
15	3	3	4	10
16	3	3	4	10
17	4	3	4	11
18	3	3	4	10
19	3	3	3	9
20	4	4	3	11
21	4	3	4	11
22	3	3	4	10
23	3	2	4	9
24	3	3	3	9
25	4	3	4	11
26	4	3	4	11
27	3	3	4	10
28	4	4	3	11
29	4	4	4	12
30	4	4	4	12
31	3	3	4	10
32	4	3	4	11
33	3	3	4	10
34	3	3	3	9
35	4	4	4	12
36	3	3	4	10
37	4	4	4	12
38	4	3	4	11
39	3	3	3	9
40	4	4	4	12
41	3	3	4	10
42	4	3	4	11
43	3	3	4	10
44	3	3	4	10
45	4	3	4	11
46	4	4	4	12
47	3	3	4	10
48	4	3	4	11
49	3	2	3	8
50	3	3	4	10
Promedio				10,44

Maxima puntuacion (posee una actitud favorable): 12

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0

P2	P4	P6	P7	P8	P9	P10	Total
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	3	4	4	4	26
4	4	4	4	4	2	3	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	2	4	2	4	4	4	24
3	4	4	3	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	3	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	2	4	25
4	4	4	4	4	2	4	26
4	2	4	2	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	2	4	2	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	3	26
3	4	4	4	4	4	3	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	2	3	25
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	4	4	4	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	3	4	2	4	24
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
3	4	4	3	4	4	4	26
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	2	4	26
4	4	4	4	4	4	3	27
4	4	4	4	4	4	4	28
Promedio							27,02

Maxima puntuacion (posee una actitud favorable): 28

Minima puntuacio (posee una actitud desfavorable): 0