



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar por el título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título: **Opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos en las empresas del sector de telefonía celular**

Realizado por:

Andreina Fuentes Angulo
Mónica Graterol Betancourt

Profesor guía:

Licenciado Pablo Lira

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

**OPINIÓN SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN LOS GERENTES DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELEFONÍA CELULAR**

Tutor:
Lic. Pablo Lira

Por:
Andreina Fuentes
Mónica Graterol

Caracas, Junio de 2002



DEDICATORIA

A mis padres quienes con todo su amor y enseñanza lograron lo que soy hoy...

A mis hermanos quienes siempre han estado brindándome su apoyo y colaboración...

A ti **Mónica**, porque juntas lo logramos...

Andreina

A mis papás, por el amor, la enseñanza, el estímulo, la educación, el apoyo por lo que soy.

A Franche por estar en todos los proyectos y sueños de mi vida.

A Gaixka y Patty, por estar siempre..... aun del otro lado de la línea.

A Lorenza y Ana por acompañarme y enseñarme.

Caco y Gaby porque pasaron por mi vida.

A Andreina por acompañarme a hacer realidad nuestra gran meta.

Mónica



AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de nuestro trabajo de grado y muy especialmente:

Al Lic. Pablo Lira, por ser nuestro tutor académico y brindarnos su ayuda y colaboración.

Al Prof. José Naranjo, por su paciencia, tiempo y valiosas sugerencias.

A la Prof. Yolette Ramírez, por su acertada orientación para seguir adelante con este proyecto.

Al Prof. Alejandro Graterol, por estar siempre presente, dispuesto a orientarnos y enseñarnos la importancia de crear valor.

Al Lic. Javier Carnevalli, de DKV Asociados, c.a por su cooperación y orientación.

A Juanita, Antonia, Jonny y David por escucharnos y estar siempre dispuestos a ayudarnos.

Al Ing. Francesco Tuozzolo por su incansable ayuda en la elaboración del proyecto.

A cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular que dedicaron unos minutos de su valioso tiempo para contribuir con esta investigación, y colaborar a asentar los conocimientos teórico-prácticos de nuestra carrera.

A nuestros futuros colegas, por estar siempre presente y compartir con nosotras.



RESUMEN

El ambiente competitivo, la globalización y el Capital Intelectual, convierten un antiguo elemento de la sociedad “el conocimiento”, en el más importante factor de producción y en una de las mejores ventajas competitivas de una organización, y el hecho de que éste resida principalmente en la mente de los seres humanos, plantea un cambio fundamental en la forma en que las organizaciones gerencian tan preciado recurso.

El Capital Intelectual está provocando un cambio de la gerencia orientado hacia el cultivo y niveles del conocimiento, como el acto más significativo en la creación de valor. Su impacto se está apreciando a través del proceso de transformación de las empresas en procura de la competitividad. A medida que el factor de producción primario de nuestra economía ha cambiado de capital físico a Capital Intelectual, el capital humano ha pasado a ser la base fundamental de la creación de valor en las empresas.

Resultó relevante desarrollar un estudio que permitió conocer la Opinión sobre Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.

En consecuencia la investigación se centró en diagnosticar el perfil profesional de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular, además de establecer la importancia que le dan las empresas del sector telefonía celular al Capital Intelectual y a la creación de un modelo de perfil ideal de los Gerentes de Recursos Humanos para desarrollar el Capital Intelectual.

El estudio realizado fue de tipo exploratorio-descriptivo, adoptando un diseño no experimental transaccional-descriptivo. Con una población constituida por los Gerentes de Recursos Humanos de la totalidad de las empresas del sector de telefonía celular. Se utilizó la entrevista semi -estructurada y se utilizaron diferentes estrategias de procesamiento y análisis de datos. La entrevista consistió en diecisiete (17) preguntas abiertas que permitieron conocer la opinión de los entrevistados sobre Capital Intelectual.

Finalmente se concluyó que en opinión de los consultados fue difícil en un primer momento definir de manera clara y precisa lo que entendían por Capital Intelectual, muchos de ellos elaboraron el concepto de una manera intuitiva y sin mayor conocimiento del tema, sin embargo mostraron interés en profundizar sobre el tema, reconociendo algunos de ellos que este es un tema que en sus organizaciones se maneja bajo diferente denominación, es por esto que no realizan hasta ahora actividades que desarrollen el Capital Intelectual.

Se enfatiza la necesidad de extender esta investigación, ya que es necesario entender los nuevos retos que enfrentan las organizaciones ante el agotamiento de los antiguos modelos de administración de empresas.



ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I

PROBLEMAS, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. Justificación e Importancia	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO 19

UNIDAD I: GLOBALIZACIÓN

1. Antecedentes	20
2. Definiciones	22
3. Procesos de Transformación	23
4. Evolución de los Paradigmas	23
5. Impulsores del Cambio	25
6. Consecuencias de la Globalización en el Rol de Recursos Humanos	26

UNIDAD II: CAPITAL Intelectual

1. Antecedentes	28
2. Conceptos Relacionados	29
2.1 Aprendizaje Organizacional	30
2.2 Gestión de Conocimiento	30
2.3 Capital Intelectual	30

UNIDAD III: EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Antecedentes	54
2. Definiciones y funciones	54
3. Características de Recursos Humanos	55
4. Estrategias actuales para gerenciar los Recursos Humanos	56

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE ESTUDIO	65
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	67
2.1 Pasos del Diseño	67
3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	68
4. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	
4.1 Unidad de Análisis	70
4.2 Población	70
4.3 Muestra	71
5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	
5.1 Tipo de instrumento	72
5.2 Descripción del Instrumento	72
5.3 Prueba de expertos	73
5.4 Aplicación del Instrumento	74
6. ESTRATEGIA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS	
6.1 Descripción del perfil de los Gerentes de Recursos Humanos	75
6.2 Análisis de trayectorias individuales	75
6.3 Taxonomía para agrupar las trayectorias	
6.3.1 Cálculos de la taxonomía para agrupar las trayectorias	78
6.3.2 Características taxonómicas de los gerentes de Recursos Humanos según su trayectoria	81



6.4 Análisis del perfil de Competencias y valores ideales vs. El perfil presente en la muestra	81
6.5 Análisis de la opinión cruzado con trayectoria	82
6.6 Análisis de la importancia que le dan las empresas del sector de telefonía celular al Capital Intelectual	83

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
1. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL PERFIL DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 Descripción del perfil demográfico de los Gerentes de Recursos Humanos	86
1.2 Descripción del perfil profesional de los Gerentes de Recursos Humanos	87
2. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LA TRAYECTORIA EDUCATIVO PROFESIONAL DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Descripción de las trayectorias de los Gerentes de Recursos Humanos	90
2.2 Análisis global de las trayectorias educativo laboral de los Gerentes	100
3. CARACTERÍSTICAS TAXONÓMICAS DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN SU TRAYECTORIA	
3.1 Cálculos de la taxonomía para agrupar trayectorias	101
3.2 Características taxonómicas de los Gerentes	104
4. OPINIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN LAS TRAYECTORIAS DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUAMNOS	
4.1 Resumen sobre análisis de opinión de los Gerentes de Recursos Humanos	105
4.2 Análisis de Capital Intelectual según trayectoria	106
5. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y VALORES SEGÚN CAPITAL INTENECTUAL	
5.1 Determinación de un modelo de perfil ideal según Capital Intelectual para los Gerentes de Recursos Humanos	108
5.2 Definición de Competencias	110
5.2.1 Definición y componentes de Competencias	110
5.2.2 Componentes de las Competencias del Perfil Ideal	111
5.3 Descripción de las Competencias encontradas según el Perfil Ideal	111
5.4 Definición y Componentes de Valores	114
5.4.1 Definición de Valores	114
5.4.2 Componentes de los Valores del Perfil Ideal	114
5.5 Descripción de los Valores encontrados según el Perfil Ideal	114
5.6 Competencias de los Gerentes de Recursos Humanos según Trayectorias	117
5.7 Valores de los Gerentes de Recursos Humanos según Trayectorias	118
6 IMPORTANCIA QUE LE DAN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AL CAPITAL INTELECTUAL	119
6.1 Resumen del análisis de la opinión	119
6.2 Análisis sobre la importancia que le dan las empresas al Capital Intelectual	120

CAPITULO V

1. CONCLUSIONES	122
2. RECOMENDACIONES	124
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	126

ANEXOS

A. Operacionalización de la Variables	132
B. Instrumento de la entrevista	134
C. Instrumento de validación de Expertos	137
D. Instrumento de entrevista Inicial	139



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Top 25 de Valor en el Mercado	14
Cuadro N° 2: De la Era Industrial a la Era de la Información	24
Cuadro N° 3: Resumen Analítico del Modelo de Navegador de Skandia	32
Cuadro N° 4: Resumen analítico de Modelo Technology Broker (Brooking)	34
Cuadro N° 5: Resumen analítico del Modelo Balanced Business Scorecard	36
Cuadro N° 6: Resumen analítico del Modelo Intellectual Assets Monitor (Sveiby)	39
Cuadro N° 7: Resumen analítico del Modelo de Stewart	41
Cuadro N° 8: Resumen analítico del Modelo Intellect (Euroforum)	43
Cuadro N° 9: Resumen analítico del Modelo de Dirección de Estrategias por Competencias: el Capital Intangible (Bueno)	45
Cuadro N° 10: Resumen analítico de Modelo Capital Intelectual (Drogonetti y Ross)	49
Cuadro N° 11: Resumen analítico del Modelo de Nova, Club de gestión de conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana – España. (Nova)	51
Cuadro N° 12: Resumen analítico del Modelo de Gestión del Valor Humano (Fitz - Enz)	57
Cuadro N° 13: Resumen analítico del Modelo de Gerencia de Recursos Humanos (Dolan y Schuler)	58
Cuadro N° 14: Resumen analítico del Modelo de Gerencia de Recursos Humanos basado en resultados (Phillips)	59
Cuadro N° 15: Resumen analítico del Modelo de los Múltiples Roles (Ulrich)	60
Cuadro N° 16: Resumen analítico del Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Gómez - Mejía)	62
Cuadro N° 17: Definición operacional y conceptual de las variables	68
Cuadro N° 18: Expertos en Metodología de la Investigación y Capital Intelectual	73
Cuadro N° 19: Ejemplo de procesamiento de la gráfica de trayectorias	76
Cuadro N° 20 Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos	78
Cuadro N° 21: Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso ajustado de los Gerentes de Recursos Humanos	79
Cuadro N° 22: Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso ajustado vs. Tipo de Empresas de Telefonía Celular	80
Cuadro N° 23: Ejemplo de cuadro de Tipos de Gerentes de Recursos Humanos	81
Cuadro N° 24: Índice de velocidad de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular	101
Cuadro N° 25: Índice de velocidad ajustado de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular	102
Cuadro N° 26: Índice de velocidad ajustado de ascenso vs. Tipo de Empresas de Telefonía Celular	102
Cuadro N° 27: Tipos de Gerentes de Recursos Humanos	103
Cuadro N° 28: Resumen del análisis de la opinión de los Gerentes de RRHH sobre el Capital Intelectual	105
Cuadro N° 29: Resumen de la opinión según trayectoria	107
Cuadro N° 30: Resumen de análisis de la opinión de los gerentes de Recursos Humanos	119

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Variables del Estudio del Marco Teórico	19
Gráfica N° 2: La Globalización: Impulsores del Cambio	25



Gráfica N° 3: Ejemplo de Trayectoria del Sujeto N° 1: CONATEL	76
Gráfica N° 4: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la edad	86
Gráfica N° 5: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según género	86
Gráfica N° 6: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según estado civil	86
Gráfica N° 7: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según profesión	87
Gráfica N° 8: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según nivel educativo	87
Gráfica N° 9: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según antigüedad en el cargo	87
Gráfica N° 10: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según tiempo de experiencia	88
Gráfica N° 11: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según tiempo en la empresa	88
Gráfica N° 12: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según número de empresas donde ha laborado	88
Gráfica N° 13: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según manejos de idiomas	88
Gráfica N° 14: Distribución de la población de Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según tipo de empresa	89
Gráfica N° 15: Trayectoria del Sujeto N° 1: CONATEL	90
Gráfica N° 16: Trayectoria del Sujeto N° 2: Digitel	91
Gráfica N° 17: Trayectoria del Sujeto N° 3: Ericsson	92
Gráfica N° 18: Trayectoria del Sujeto N° 4: Infonet	93
Gráfica N° 19: Trayectoria del Sujeto N° 5: LG	94
Gráfica N° 20: Trayectoria del Sujeto N° 6: Motorola	95
Gráfica N° 21: Trayectoria del Sujeto N° 7: Movilnet	96
Gráfica N° 22: Trayectoria del Sujeto N° 8: Nokia	97
Gráfica N° 23: Trayectoria del Sujeto N° 9: Siemens	98
Gráfica N° 24: Trayectoria del Sujeto N° 10: Telcel	99
Gráfica N° 25: Modelo Propuesto para evaluar los componentes del Capital Humano	109
Gráfica N° 26: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Conocimiento Técnico	113
Gráfica N° 27: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Liderazgo	113
Gráfica N° 28: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Conciencia Organizacional	113
Gráfica N° 29: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Desarrollo d Personas	113
Gráfica N° 30: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Esfuerzo Adicional	113
Gráfica N° 31: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según la Competencia: Trabajo en Equipo	113
Gráfica N° 32: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Motivación	116
Gráfica N° 33: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Integridad	116
Gráfica N° 34: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Relaciones de Mutuo Beneficio	116
Gráfica N° 35: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Innovación	116



Gráfica N° 36: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Confiabilidad	117
Gráfica N° 37: Distribución de la población de los Gerentes de RRHH del sector de telefonía celular según el Valor: Respeto por la Gente	117
Gráfica N° 38: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo A: "Adulto innovador" según Trayectoria	117
Gráfica N° 39: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo C: "Adulto Conservador" según Trayectoria	117
Gráfica N° 40: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo B: "Joven Conservador" según Trayectoria	117
Gráfica N° 41: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo D: "Joven innovador" según Trayectoria	117
Gráfica N° 42: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo A: "Adulto innovador" según Trayectoria	118
Gráfica N° 43: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo B: "Joven Conservador" según Trayectoria	118
Gráfica N° 44: : Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo C: "Adulto conservador" según Trayectoria	118
Gráfica N° 45: Distribución de las competencias de los Gerentes Tipo D: "Joven innovador" según Trayectoria	118



CAPITULO I
PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El mundo empresarial de hoy es muy complejo, muy competido y para que las organizaciones puedan ser exitosas necesitan medios tecnológicos que las capaciten. Realmente estamos siendo testigos de un importante proceso de transformación que afecta los roles de los principales actores de la nueva economía global: el gobierno, las empresas, las universidades, los centros de investigación y los Recursos Humanos.

... *“Esta transformación es producto de un cambio de era: de la era industrial a la era de la información. La era industrial fue consecuencia de una transformación impulsada por la tecnología que trajo consigo implícito un cambio radical en el significado del conocimiento y su uso. Los elementos claves de esta era son la eficiencia y la capacitación” (Drucker, 1994).*

En la era de la información, el conocimiento pasa a tener un nuevo sentido: el conocimiento como instrumento. El conocimiento es el factor de producción más importante, en tanto que los factores de producción tradicionales: la tierra y sus recursos naturales, el trabajo y el capital han pasado a desempeñar un rol secundario. Los elementos claves de esta era son la eficacia y la innovación sistemática.

El conocimiento se convierte en el principal recurso estratégico de la nueva sociedad y en la fuente principal de creación de riqueza en las economías de finales del siglo XX y de principios del siglo XXI. Este conocimiento es el resultado de unos procesos de evolución de los datos en información y del posterior proceso de aprendizaje, que proviene de las personas, tecnología, organización y del mercado, siendo sometido a una serie de procesos que permiten la generación de un nuevo conocimiento facilitando la creación de unas competencias esenciales que son la base para que las ventajas competitivas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.

La sociedad de conocimiento está exigiendo ajustarse a los cambios radicales en las reglas de la actividad económica que exige el dominio de nuevas tecnologías de información, de nuevas estructuras organizacionales y de un nuevo sector dominante en el empleo: el de los trabajadores de conocimiento.

El éxito de las empresas en la economía de la información va a depender de la competencia y el desempeño de sus trabajadores de conocimiento (Stewart, 1999). Esto significa que las actividades creadoras de riqueza no serán la mano de obra, o la asignación de capital a usos productivos, sino la aplicación del conocimiento al trabajo. Por lo tanto el reto económico del futuro es la productividad del trabajo y del trabajador de conocimiento razón por la cual el éxito de una nación o una empresa será determinado no por los productos que producen sino por su habilidad para organizar y canalizar la información que posee.

En el caso de las empresas venezolanas, la globalización y el Capital Intelectual ha tocado sus puertas, obligándoles a aceptar esta transformación, transformación que solo es posible llevarla a cabo si se cuenta con recurso humano innovador y capacitado. Se hace visible que varios sectores en Venezuela cambiaron significativamente su estructura por el advenimiento de nuevos actores regionales, nuevos productos, nuevas maneras de



hacer las cosas (García, 2001). En la actualidad operan empresas que ni siquiera se conocían a principios de los noventa (Noel, La Rosa, Bimbo, Alpina, del Valle, Colcafé, entre otras), se comercializan productos antes desconocidos y numerosas empresas cambiaron de dueños, con presencia de empresas multinacionales tales como Nestlé, Parmalat, New Zealand Dairy Board y Maseca. Si bien todas estas transformaciones sufridas por el sector tiene sus dolientes, también tiene actores más fuertes y una oferta más variada y de mejor calidad. El reto de la apertura internacional en los noventa ha sido superado por un grupo menor de empresas nacionales, la mayoría no ha podido mejorar su competitividad internacional.

El Capital Intelectual está provocando un cambio de la gerencia orientado hacia el cultivo y niveles del conocimiento, como el acto más significativo en la creación de valor. El rol estratégico de los Recursos Humanos tiene su origen en el importante papel que desempeñan los activos intangibles y el Capital Intelectual en la economía de hoy. Su impacto se está apreciando a través del proceso de transformación de las empresas en procura de la competitividad. A medida que el factor de producción primario de nuestra economía ha cambiado de capital físico a Capital Intelectual, el capital humano ha pasado a ser la base fundamental de la creación de valor en las empresas.

Hay una preocupación general de los empleados, gerentes y ejecutivos con relación a como ser más efectivos, que se evidencia en la Revista GERENTE, en su edición XV aniversario 2001, en la cual publican un trabajo que ellos consideran como los "100 Gerentes más exitosos". Al revisar las respuestas ofrecidas por ellos, se puede obtener que la competitividad es considerada como la mayor deficiencia y, en consecuencia, el reto más grande para estos gerentes; de hecho, 56% de los consultados anotó que su preocupación fundamental se orienta a conseguir más valor agregado para su empresa. La optimización en el uso de los recursos y la capacitación del recurso humano, son prioritarias en este contexto.

En Venezuela, hay una gerencia de crisis que ha significado un verdadero cambio cultural, esta transformación se nota, con énfasis particular, en el manejo de los Recursos Humanos, a través de una conciencia de reciprocidad. Rafael Alfonso (2001), presidente de Alfonso Rivas & Cía., lo subraya en el mismo artículo de la Revista Gerente: Ya no basta con tener departamentos de personal, encargados de la nómina y el cálculo de beneficios, sino una verdadera gerencia. El concepto de capital humano, tiene que ser internalizado por los líderes empresariales de una manera integral.

La era industrial celebró la primacía de los bienes tangibles, la era tecnológica se apoya en gran medida en el Capital Intelectual y las empresas que le den poca importancia a esta nueva perspectiva se exponen simplemente al síndrome de la muerte súbita (Muzardi, 2000). Los tiempos cambian y la era tecnológica, apoyada por el desarrollo de la información y los conocimientos, se instala confortablemente al centro de la economía. Los sectores correspondientes a las telecomunicaciones son más importantes que los sectores de las minas y del petróleo.

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson (1997) es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de 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 flujos de caja. Para poder gestionar estos



valores, es necesario hacerlos visibles. El conocimiento organizativo se mide a través del Capital Intelectual de la organización.

Infante A. (2000) considera que hoy en día, a diferencia de otras épocas, una de las ventajas competitivas de las empresas es su gente; y no por que puedan hacer cosas y cumplir con una serie de direcciones, sino porque es un recurso humano altamente educado y con una serie de destrezas que le permiten, no solo adquirir permanentemente formación, sino ir aplicando, mejorando e innovando y convertir el conocimiento en una ventaja competitiva para la organización.

De igual forma, Savoca G. y Sagalovsky B. (2000) afirman que la globalización, las velocidades de reacción cada vez mayores para competir y la baja disponibilidad de Recursos Humanos capacitados, están creando la necesidad de desarrollar mecanismos más eficientes para intercambiar conocimiento y acelerar el aprendizaje.

Estos autores orientan su enfoque en cuanto a Capital Intelectual a que son los individuos y no la empresa la fuente clave de la ventaja competitiva de las mismas. El profesional de Recursos Humanos deberá estar consciente de que forma parte del negocio, pero el rol ya no es transaccional, sino mucho más estratégico. Para que los profesionales de Recursos Humanos aporten valor a sus empresas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos (Ulrich 1997). El rol estratégico de los Recursos Humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios. Se trata ahora de desarrollar el talento y fortalecer el capital humano dentro de las organizaciones.

Matos A. (2000) argumenta que las conocidas formulas de valor han dejado de brindar los frutos esperados, nuevas empresas en modelos de negocios surgen velozmente y obtienen mayor capitalización de mercado que organizaciones establecidas y tradicionalmente exitosas. Estas realidades vienen impulsadas por: tecnología, guerra por el talento, globalización y los activos intangibles.

Brooking A. (1997) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia, que Edvinsson L. (1997) creó como una herramienta que ha sido probada, que funciona de manera efectiva y que es para Capital Intelectual lo que el balance es para la contabilidad tradicional. El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. Por tanto, orienta su enfoque en cuanto a Capital Intelectual señalando que en estos últimos años, los intangibles cobran cada vez más importancia en la realidad económico empresarial. Esto se evidencia en la justificación por el interés que a lo largo de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están mostrando para conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y cómo se deben gestionar los citados activos intangibles.

Los activos intangibles son una fuente de posibles beneficios económicos futuros, que carecen de sustancia física y que están controlados por una empresa como resultado de acontecimientos o transacciones pasadas (Bueno, 2000). Son el fruto de la inteligencia, del desarrollo mental o del conocimiento en acción. Son hoy en día los recursos críticos de los que depende el éxito de las empresas y que generan el conjunto de competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permite crear y sostener la ventaja competitiva. Esos activos intangibles se concretan en el Capital Intelectual.



En todo estos análisis, se nota que no existe una opinión única de la gerencia de Recursos Humanos involucrada a la corriente del Capital Intelectual como ventaja competitiva, por tal motivo representa un desafío para los profesionales de Recursos Humanos. La función de los Recursos Humanos centra su interés en la gerencia global, las capacidades de la organización, el cambio en la cultura y el Capital Intelectual, es decir, mas allá del rol que hace cumplir las políticas y reglamentos para convertirse en socios, actores y pioneros en producir valor (Ulrich, 1997).

Hoy en día los profesionales de Recursos Humanos tienen como objetivo redefinir el trabajo y para esto deben tomar en cuenta la tecnología como una parte viable en el ámbito laboral para así poder aprender a maximizar su uso para lograr alcanzar resultados competitivos. Adicionalmente Recursos Humanos está exigiendo elevar su posicionamiento en la agregación de valor y en su rol más protagónico que el de simple gestor, para ello Jack Fitz-enz (1990) propone un enfoque en el que se gestionan los activos humanos. Para ser efectiva la gestión de Recursos Humanos debe contactar con sus clientes, esto lo hace centrándose en las metas de los clientes y ofreciendo productos y servicios que respalden esas metas; de esta manera, los profesionales de Recursos Humanos están dejando gradualmente los términos vagos y subjetivos para utilizar el lenguaje de los números más específicos y objetivos. Su intención subyacente es crear valor para y con las personas, el valor es el concepto impulsor, para generar los cambios en la organización.

Las industrias de la sociedad de la información, industrias de telecomunicaciones y de contenido, se han convertido en uno de los sectores más importantes y de más rápido crecimiento en la economía mundial (Guzmán, 1999). La tecnología es fuente de creación de valor y en nuestro país resulta que el mayor crecimiento se ha producido en el sector específico de las telecomunicaciones. Están creando nuevos empleos, recientes desafíos gerenciales para la organización de los procesos productivos; inéditas nomenclaturas (fusión, virtualización y outsourcing) e impulsando el crecimiento económico y mejorando la competitividad de los países y, de manera más general aún, están ejerciendo un fuerte impacto en las expresiones culturales y los patrones de interacción social.

El sector de Telecomunicaciones tiene un comportamiento económico altamente positivo (Armas, 2001). El Gerente General de Operaciones de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), Franco Silva, indicó que el sector de telecomunicaciones tuvo un crecimiento para el tercer trimestre del 13.2%, para el presente año y que supera el crecimiento de todo el año pasado (12%). Silva considera que basándose en el contexto de las diversas tendencias actuales el crecimiento que presenta este sector es sorprendente y anunció que las inversiones de las principales empresas del ramo de telecomunicaciones se están expandiendo. Esto es relevante para el presente estudio, puesto a que indica la manera como emerge el sector, así como la necesidad de innovar en materia tecnológica e intelectual.

En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar la evolución de la estructura del mercado empresarial en el mundo (Pat Mc Millan, 2001). Este gráfico representa lo mencionado anteriormente sobre el crecimiento del sector de High Tech.



Cuadro N° 1: Top 25 de Valor en el Mercado

1979	1989	1999	
IBM (\$38 BILLION)	Exxon	GE (\$534 BILLION)	High Tech
AT&T	GE	Cisco	High Tech
Exxon	IBM	Microsoft	High Tech
General Motors	AT&T	Wal-Mart	Consumo Masivo
Schlumberger	Phillip Morris	Exxon-Mobil	Recursos Naturales
Amoco	Merck	Intel	High Tech
Mobil	Bristol-Myers	Lucent	High Tech
GE (\$11.5 mm)	Dupont	AT&T	High Tech
Sohio	Amoco	IBM	High Tech
Chevron	BellSouth	CitiGroup	Servicios Financieros
Atlantic Richfield	Coca-Cola	AOL	High Tech
Texaco	General Motors	AIG	Servicios Financieros
Eastman Kodak	Mobil	Oracle	High Tech
Phillips Petroleum	Wal-Mart	Home Depot	Consumo Masivo
Gulf Oil	P&G	Merck	High Tech
P&G	Chevron	MCI Worldcom	High Tech
Getty Oil	GTE	P&G	Consumo Masivo
3M	Bell Atlantic	Coca-Cola	Consumo Masivo
Dupont	Pacific Telesis	Dell Computer	High Tech
Dow Chemical	Ford Motor	Bristol-Myers	Consumo Masivo
Sears	J&J	Pfizer	High Tech
Merck	Dow Chemical	J&J	High Tech
Xerox	SBC Comm.	Sun Microsystems	High Tech
Conoco	Eli Lilly	HP	High Tech
Halliburton	Ameritech	Yahoo!	High Tech

La gerencia de Recursos Humanos en este sector juega un rol clave y más aun al considerar el Capital Intelectual como fuente de ventaja competitiva, es por ello que la forma como se percibe este proceso contribuye a formular y a plantear acciones creativas y estratégicas para los negocios desde la gerencia de Recursos Humanos.

Luego de investigar diversas bibliotecas, tales como: UCAB, UCV, USB; se pudo comprobar que la problemática en cuestión no se ha estudiado, que solo existen algunas investigaciones parcialmente relacionadas con el tema de investigación, por cuanto no consideran el estudio sobre el Capital Intelectual, tales como:

- “La Gestión del Capital Humano en el desarrollo organizacional de las empresas venezolanas” (1996).
- “La Gerencia del conocimiento como práctica de capacitación” (1999).
- “El Capital Intelectual y las empresas del sector alimenticio y de bebidas de Venezuela” (2000).
- “Posibles factores asociados a las brechas existentes entre el perfil ideal del líder de gerencia de conocimiento y el perfil actual de los lideres formales de una empresa” (2001).
- “Diagnóstico de las condiciones para implantar Gerencia de Conocimiento en empresas venezolanas según O Dell y Grayson” (2001).

Existe entonces, la necesidad de conocer cómo es visualizado el Capital Intelectual por los Gerentes de Recursos Humanos en el sector de telefonía celular.

Sobre la base de las ideas expuestas anteriormente, el presente trabajo busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos en las empresas del sector de telefonía celular?



2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Determinar la opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos en las empresas del sector de telefonía celular.

2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el perfil educativo – profesional de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.
- Identificar las actividades que actualmente desarrollan los Gerentes de Recursos Humanos para promover el Capital Intelectual en las empresas del sector de telefonía celular.
- Establecer la importancia que le dan las empresas del sector telefonía celular al Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos.



3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En la nueva economía, la información y el conocimiento (no solo el científico) se han convertido en la materia prima para la creación de riqueza. Este conocimiento se ha transformado en el factor más importante de producción y en una de las mejores ventajas competitivas de una organización. Esta economía está cambiando lo viejo y creando nuevas formas de trabajo y prosperidad en donde el éxito depende de nuevas habilidades, manejos de distintas formas de pensamiento, nuevos tipos de organizaciones y de gerencia. La nueva economía ya se siente, pero sus transformaciones comerciales y económicas no han alcanzado su máxima expresión. El proceso de transición es y será difícil, y en este proceso de transición el Capital Intelectual es el material intelectual: conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, innovación, flexibilidad, velocidad; que puede ser puesto en uso para crear riqueza y otorgar ventajas competitivas.

La relevancia del presente estudio en relación con las tendencias de Relaciones Industriales es muy importante, puesto que el ámbito del Capital Intelectual se está expandiendo (Leif Edvinsson 1997).

... “Solo el factor humano interactúa con los otros sirviendo como un agente activo operando sobre todos los otros. Sin una dimensión humana exitosa para una empresa, ninguno del resto de las actividades de creación de valor podrán funcionar con éxito sin importar cuan sofisticada sea la tecnología. Una empresa sin valores no tiene valor. Sin esa dimensión humana exitosa construir el Capital Intelectual, no será posible y por consiguiente, no se podrá crear riquezas” (Edvinsson, p XIV, 1997).

Dado que a medida que el factor de producción primario de nuestra economía ha cambiado de capital físico a Capital Intelectual, el capital humano ha pasado a ser la base fundamental de la creación de valor en las empresas. Esto indica una razón clave para llevar a cabo una investigación sobre el Capital Intelectual en Recursos Humanos con la finalidad de demostrar su relevancia tanto en el sector de telecomunicaciones como el aporte a la carrera de Relaciones Industriales.

Los desafíos que presenta el futuro en las prácticas de Recursos Humanos están cambiando a un panorama de competitividad para agregar valor mensurable y para esto se necesitan la gerencia de una infraestructura que entienda y pueda implantar la estrategia de la empresa, esto implica apartarse de la orientación funcional tradicional y entender una nueva realidad competitiva que exige a la organización contar con capacidades que permitan servir mejor a los clientes; para esto, los profesionales de Recursos Humanos de hoy deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, descartando los roles simples y asumiendo los roles múltiples: Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados y Agente del Cambio con el fin de efectuar la transición (Ulrich 1997). Además, se están viendo obligados a demostrar cómo es que ellos participan en la creación de valor para sus organizaciones, hacen a estas más flexibles y competitivas para que puedan actuar más rápido que la competencia.

El Consejo Universitario de la Universidad Católica Andrés Bello, en uso de sus atribuciones legales y reglamentarias, dicta el Reglamento sobre Trabajo de Grado de la



Escuela de Ciencias Sociales. Artículo 1: “Es condición indispensable para obtener la Licenciatura en Relaciones Industriales, la presentación y aprobación de un Trabajo de Grado”. El ámbito académico del presente Trabajo de Grado, esta enmarcada dentro de las áreas de competencia de las Ciencias Sociales, ya que radica en que el mismo brinda la oportunidad de poner de manifiesto las competencias y el nivel de autoexigencia que los profesionales están dispuestos a demostrar. Es importante destacar que debido al prestigio de nuestra institución educativa, hubo empresas del sector de telefonía celular que estuvieron dispuestas a permitir desarrollar dicha investigación en sus instalaciones.

Esta investigación resultó de gran interés, puesto que permitió estudiar cómo un fenómeno poco conocido dentro de nuestra especialidad (Capital Intelectual) se expresa en determinada realidad específica (empresas venezolanas del sector de telefonía celular).

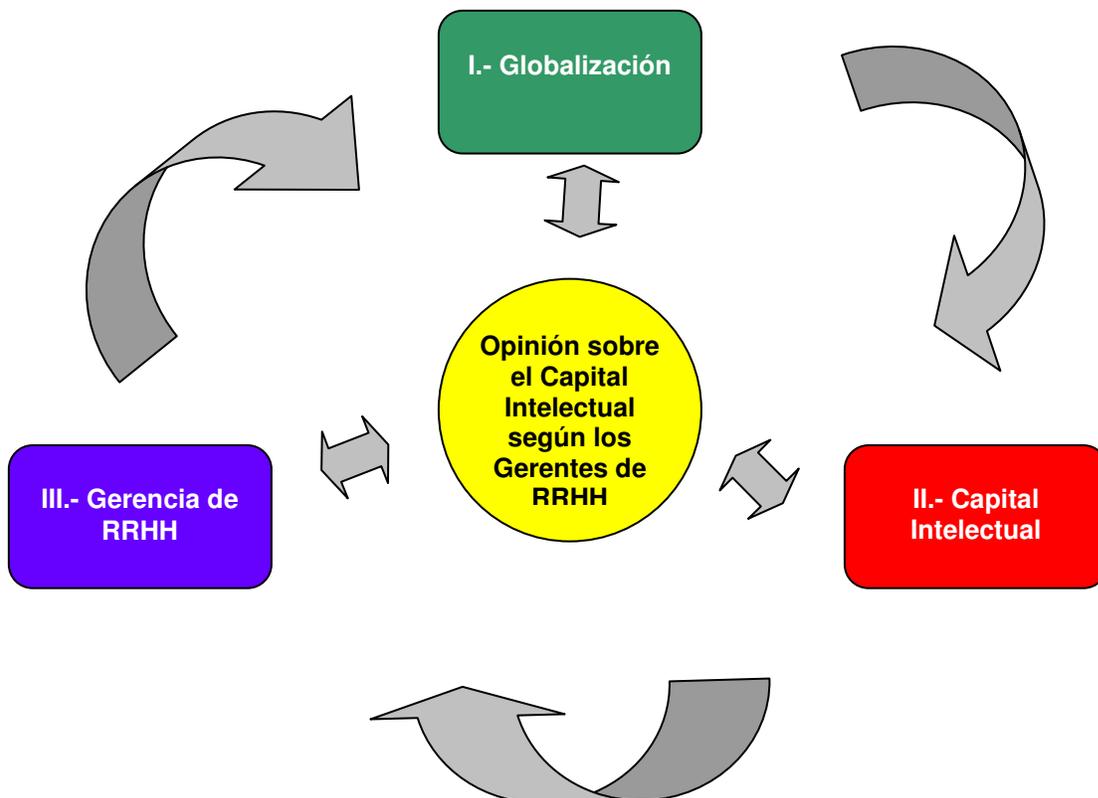


CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se procede a describir las variables del estudio que impactan la investigación para dar respuesta al problema planteado. En este sentido, el marco teórico está conformado por tres unidades, como se puede observar en la gráfica N° 1 que se muestra a continuación:

Gráfica N° 1: **Variables del Estudio del Marco Teórico**



Fuente: Fuentes Andreina y Mónica Graterol. Tesis de Grado: Opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos en las empresas del sector de telefonía celular. Escuela de Ciencias Sociales. UCAB. 2002.



UNIDAD I: GLOBALIZACIÓN

1. Antecedentes:

La globalización es un hecho y un proceso (Lodge, 1995). El hecho es que la gente y las naciones del mundo son más interdependientes entre sí que antes y que lo serán más aun en el futuro. Esta interdependencia se aprecia a través de los flujos globales de bienes y servicios, tecnologías inversiones y capital, así como de la degradación del ecosistema asociada a estos flujos.

Además el proceso de globalización es tecnológico y humano. Tecnológico, por cuantos los nuevos sistemas globales de información y telecomunicaciones alientan y unen a los agentes de globalización, las corporaciones multinacionales. Humano, por cuanto la globalización es impulsada por los deseos de los consumidores, especialmente la de los países de rápido crecimiento, y por los gerentes corporativos ingeniosos.

La globalización también es oportunidad y amenaza (Lodge, 1995). Oportunidad de que se extiendan los beneficios implícitos en ella a aquellas personas y países que carecen de ellos. Amenaza para aquellos que se quedan fuera, excluidos de sus beneficios. Esto implica convergencia e integración y también conflicto y desintegración.

Todo esto conduce a una a una nueva realidad, la realidad de la globalización, que establece que los estándares de vida de una nación así como su independencia depende de su capacidad para competir exitosamente en la economía mundial. Ello significa que la globalización señala caminos de convergencia en relación a las prácticas que conducen a la competitividad. Sin embargo transitar esos caminos no es fácil por cuanto es necesario enfrentar conflictos que surgen de la destrucción de viejos y muy apreciados paradigmas de cómo se deben hacer las cosas, de las tensiones entre ambientalistas y especialistas de economía y comercio, del incremento de la brecha entre pobres y ricos y del impacto de la migración y el choque cultural.

Esta nueva realidad de la globalización esta a su vez conduciendo a una revolución de la economía mundial en donde las política comerciales tradicionales son cada vez más inadecuadas para alcanzar los objetivos de los estados–naciones (Schwab y Smadja, 1994) y existe un cambio de paradigmas para tener éxito en la economía sin fronteras de hoy, cambio al cual se resisten los estados–naciones, sus gobernantes y sus políticos. (Ohmae, 1995).

Se resisten por herencia y experiencia, ya que los estados–naciones se sienten cómodos con la mano invisible del mercado solo cuando ellos pueden controlar y regular. Se resisten por orientación y habilidad, ya que ellos toman sus decisiones económicas basadas en sus consecuencias políticas. Se resisten por lógica electoral y expectativa popular, ya que ellos siempre tienen que sacrificar los beneficios a largo plazo para favorecer resultados inmediatos y tangibles.

Se resisten porque ellos son rehenes voluntarios del pasado ya que el futuro está constituido por un grupo de electores (niños y adolescentes) que hoy no da votos. Por estas razones, los estados–naciones se han convertido en actores no naturales,



desadaptados, en una economía global, ya que no están en capacidad de anteponer la lógica global en sus decisiones. Sin embargo, a pesar de esta posición de los estados-nación, no hay vuelta atrás.

Los viejos paradigmas tienen que ser cambiados por cuanto la globalización la globalización es un proceso irreversible impulsado por los tres factores fundamentales siguientes (Ohmae, 1995):

1. La autonomía en las decisiones sobre el desplazamiento instantáneo de gente, ideas, información y capital a través de las fronteras, que hace que los líderes políticos estén cada día más a la merced de gente e instituciones sobre las cuales no tienen control alguno. Así por ejemplo, la velocidad y el volumen de transacciones en el mercado global de capitales impide a los gobiernos nacionales controlar las tasas de cambio y proteger su moneda.
2. El flujo de información, que crea una creciente conciencia entre los consumidores de todas partes acerca de cómo vive otra gente y conduce a la convergencia de gustos y preferencias.
3. El estado-nación, que se ha convertido en una poderosa máquina de destrucción de riqueza, ya que para permanecer en sus cargos los líderes elegidos tienen que satisfacer las demandas gravosas de poderosos grupos de intereses definidos.

Ante esta situación, los estados-naciones no tienen otra alternativa que efectuar cambios de paradigmas mediante la adopción de premisas asociadas a paradigmas exitosos, como los de Asia Oriental, por ejemplo, entre los cuales se encuentran los siguientes (Lodge, 1995):

- a. Un país puede crear sus ventajas competitivas con una estrategia de largo plazo dirigida hacia la competitividad global (visión estratégica de país). Dichas estrategias deben estar fundamentadas en las ventajas competitivas que da el conocimiento –tecnología y gerencia-, no tiene porque depender de sus recursos naturales y deben ser producto del consenso de la comunidad nacional.
- b. Es función y responsabilidad del gobierno diseñar una estrategia económica competitiva. La competencia en el mercado es una herramienta muy útil pero hay que tener mucho cuidado por cuanto el objetivo es el bienestar nacional y no la competencia en si misma.
- c. El objeto de los negocios es preservar y promover la salud de las empresas a largo plazo, para el bien de la comunidad. Las relaciones entre empresarios y trabajadores deben ser armoniosas y consensuales porque ambos tiene el mismo interés en la prosperidad de la empresa.
- d. Los miembros de cualquier comunidad tienen derechos y deberes que la comunidad –no los individuos- tienen que determinar de acuerdo con la visión estratégica del país. Estos derechos y deberes tienen que ser justos y equitativos.



De acuerdo con lo anterior, se deben manejar premisas a cuatro niveles: país, gobierno, empresas y comunidad (Graterol, 1996). Se debe hacer énfasis en estrategias y objetivos de largo plazo, visión de país. El gobierno debe abandonar su rol de hacer y administrador, amo de la economía nacional, para pasar a ser reglamentador y facilitador, mediante el diseño de estrategias económicas competitivas. Las empresas tienen que establecer como objetivo prioritario su viabilidad a largo plazo y además aprender a sobrevivir y prosperar en un ambiente global dinámico del cual no puede abstraerse:

2. Definiciones:

Existe gran variedad de definiciones sobre Globalización, que permiten entender desde diferentes puntos de vista este amplio concepto.

La globalización es un proceso por medio del cual toda la gente del mundo está cada día más intercomunicada y se hace más interdependiente en relación con distintos aspectos de sus vidas, bien sean culturales, económicos, tecnológicos o ambientales (Drucker, 1999).

La globalización es un proceso por medio del cual toda la gente del mundo está cada día más interconectada y se hace cada vez más interdependiente en relación con distintos aspectos de sus vidas, bien sean culturales, económicas, tecnológicas o ambientales (Lodge, 1995).

La globalización es una fuerza que ejerce una de las más poderosas influencias sobre los estados – nación, los negocios, los sitios de trabajo, las comunidades y la vida de la gente al final del siglo XX (Kanter, 1995).

La globalización es un proceso de transformación sustancial de la economía internacional: de una economía de industrias a una economía de la información, que está afectando de manera dramática las realidades del mundo exterior y el marco de referencia de las ideas y de los principios utilizados para darles sentido; que hace que toda la gente del mundo esté cada día más interconectada y sea más interdependiente; impulsado por avances tecnológicos en información, telecomunicaciones y procesos productivos; fundamentado en ventajas competitivas desarrolladas de manera deliberada con base en la aplicación del conocimiento a la innovación sistemática, la gerencia y la tecnología; en donde las ventajas competitivas estáticas que se consiguen de una manera pasiva y de forma natural no son garantía de prosperidad; de fronteras económicas abiertas para permitir el libre flujo de inversiones, industrias, información e individuo; que afecta a las organizaciones de negocios (competitividad), a las condiciones de los gerentes (competentes) y genera cambios importantes en el rol del estado-nación (bienestar del ciudadano); y que provoca cambios significativos en los paradigmas relacionados con la soberanía, el nacionalismo y el control central del gobierno (Graterol, 1995).



3. Proceso de transformación:

Cada pocos centenares de años ocurre una notable transformación, esta transformación ocurre en pocos decenios, al final de los cuales hay un nuevo mundo (Drucker, 1994). La sociedad se reacomoda en torno a su visión mundial, sus valores básicos, su estructura social y política, sus artes y sus instituciones claves.

El proceso de transición está conduciendo a un cambio de era (Drucker, 1994) actualmente se vive una transformación de esta naturaleza, esta transformación actual conduce a un cambio de era: de la era industrial a la era de la información. La era industrial surgió de la transformación mundial de la sociedad y la civilización por la tecnología, impulsada por un cambio radical en el significado del conocimiento.

No hay duda en cuanto a que el cambio en el significado el conocimiento que se inicio en las era industrial ha transformado a la sociedad y a la economía. El conocimiento formal a pasado a ser el recurso personal y el recurso económico clave. Hoy en día, el conocimiento es el único recurso económico significativo. Los factores de producción tradicionales: tierra y sus recursos naturales, el trabajo y el capital han pasado a desempeñar un rol secundario.

La humanidad esta siendo testigo de un impresionante proceso de transformación que está afectando de manera dramática las realidades del mundo exterior y el marco de referencia de las ideas y de los principios utilizados para dale sentido (Ohmae, 1995). Los estados – naciones han perdido su rol de participantes críticos en la economía global y se han convertido es máquinas ineficientes de distribución de riqueza cuyo destino depende de decisiones económicas tomadas en otras partes.

Los efectos invencibles de la tecnología, particularmente de la tecnología moderna de la información, sobre la estructura de los procesos de negocios y sobre los valores , juicios y preferencias de los ciudadanos y los consumidores son tan poderosos que las estrategias tradicionales, las políticas conocidas y cualquier forma de organización serán afectadas y no podrán permanecer sin cambios.

La demanda de los 90 está siendo testigo de una notable transformación que está provocando cambios políticos y económicos (Moran y Riesenberger, 1994). El movimiento hacia el capitalismo de Europa Oriental y la confederación de Estados Independientes y las emergentes economías de Asia están retando el orden actual.

4. Evolución de los paradigmas:

Las reglas de juego están cambiando debido a la evolución de los paradigmas, de la vieja era industrial a la nueva era de la información (Ohmae, 1995). El cuadro siguiente ilustra esta evolución. Como se puede apreciar en dicho cuadro, la vigencia de los paradigmas de la era industrial abarca los siglos XIX y XX, en tanto que el periodo de vigencia correspondiente a los nuevos paradigmas de la era de la información si apenas comienzan al final del presente siglo. Los paradigmas de la era industrial están asociados al rol centralizador y de la gerencia de la economía que hasta ahora había desempeñado el estado – nación.



Cuadro N° 2: De la Era Industrial a la Era de la Información

Era Industrial	Era de la Información
Vigencia: Siglos XIX y XX	Vigencia: fin siglo XX, siglo XXI
Conducida por los gobiernos de los estados – nación.	Conducida por el capital privado y la información
Soberanía Nacional.	Soberanía del ciudadano.
Fuerte control por fuerzas centralizadas.	Redes autónomas de empresas privadas y entidades regionales interdependientes.
Sensible a las fronteras.	Sin fronteras.
Favorece al capital local y protege a las empresas domésticas.	Da la bienvenida al capital extranjero y a las empresas de la clase mundial, creando trabajos de alta calidad.
Procura la prosperidad de la nación basado en la manufactura y la exportación.	Procura la prosperidad regional armoniosa con base en compañías interdependientes centradas en redes que crean servicios intensivos de información
Iniciativa del gobierno.	Iniciativas de las empresas.
El gobierno fortalece las industrias prioritarias.	El gobierno estimula el desarrollo regional sin concentrarse en industrias específicas.
El cambio ocurre gradualmente, en décadas.	El cambio ocurre repentinamente.

Fuente: OHMAE, Kenichi: Putting Global Logic First, (The Evolving Global Economy, Making Sense of the New World Order), Boston; Harvard Business Scholl Press; 1995.

Obsérvese que, de los nueve paradigmas señalados en dicho cuadro, ocho se refieren a la participación activa del gobierno y uno al tiempo necesario para el cambio. Según esto en la era industrial es el gobierno el que impulsa la economía de los estados–naciones, mediante el ejercicio de un fuerte control central que en nombre de la soberanía nacional resguarda las fronteras para proteger sus riquezas naturales. El gobierno es el que toma la iniciativa y en tal sentido favorece al capital local y protege a las empresas domesticas, procura la prosperidad de la nación mediante el crecimiento económico basado en la manufactura y la exportación y fortalece al las industrias prioritarias, prioridad esta determinado por el gobierno. La experiencia ha demostrado que el tiempo requerido para lograr el cambio es bastante largo. Ocurre gradualmente, en décadas, y los países triunfadores de esa era fueron Alemania, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos de América (Ohmae, 1995).

En la era de la Información los paradigmas cambian de manera radical. El sector privado, las empresas pasan a jugar un rol determinante en el mismo, de manera que son el capital privado y la información los que impulsan la economía mediante redes autónomas de empresas privadas y de entidades regionales interdependientes, que procuran el bienestar del ciudadano en un mundo de fronteras económicas abiertas, que permite el movimiento sin trabas de las cuatro de Ohmae: inversión, industria, información e individuos. Las empresas son las que toman las iniciativas y en tal sentido se da la bienvenida al capital extranjero y a las empresas de calidad mundial, se procura la prosperidad regional armoniosa con base en compañías interdependientes centradas enredos que crean servicios intensivos de información y el gobierno estimula el desarrollo regional sin concentrarse en industrias específicas. La experiencia ha demostrado que el tiempo requerido para lograr el cambio es corto. Ocurre repentinamente, en meses o años,

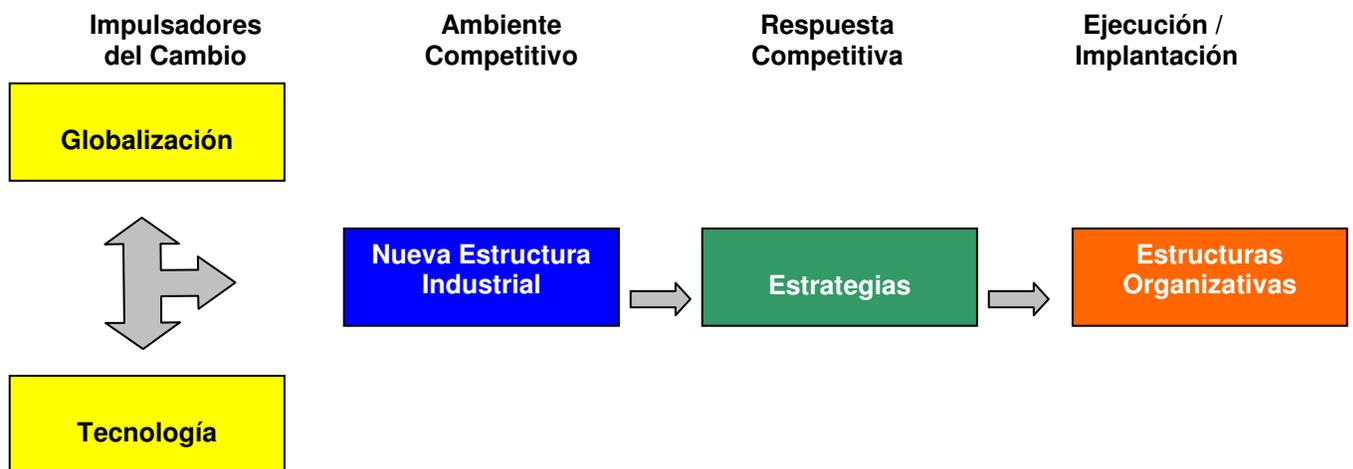
y las regiones triunfadoras en esta era de la información han sido hasta ahora Hong Kong, Singapur, Taiwán, Sur de China, Sur de India, Norte de México, Silicon Valley, Lombardia y el Noreste de los Estados Unidos (Ohmae, 1995).

5. Impulsores del Cambio:

Los impulsores fundamentales de los cambios estratégicos del mundo actual son la globalización y la innovación tecnológica y ambos están acelerando su paso de manera tal que serán aun más importantes en la próxima década (Bradley y otros, 1993). La globalización está siendo impulsada por la creciente demanda de productos similares; las cambiantes necesidades y capacidades de los consumidores globales; la economía de escala; el alcance e investigación y desarrollo de productos y procesos de manufacturas; y la tradicional diferencia de los costos de los insumos. Por su parte, la tecnología capacita a las empresas para aprovechar la economía de escala en los mercados globales; asimismo, las firmas globales dependen de la innovación tecnológica para mejorar sus capacidades: Esto quiere decir que la tecnología es a su vez impulsadora de la globalización e impulsada por la globalización.

La figura que se presenta a continuación, ilustra los resultados de un coloquio de dos días celebrados en la Escuela de Negocios de Harvard con el propósito de explorar el impacto de la globalización y la tecnología sobre los negocios. Como se puede observar en la figura, la globalización y la tecnología son consideradas como los principales impulsores del cambio, que están influyendo de una manera dramática sobre el ambiente competitivo y provocando cambios estructurales en las distintas industrias, sus estrategias y sus organizaciones.

Gráfica N° 2: **La Globalización: Impulsores del Cambio**



Fuente: BRADLEY, S y otros: Globalization, Technology and Competition, (The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s), Boston; Harvard Business Scholl Press; 1993.

Estos autores, consideran que en actualidad está ocurriendo una nueva fusión de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones que afectará a todas las



empresas e instituciones, usuarios o no de esta tecnología en el pasado; que esta fusión es extremadamente dinámica y cambiará la estructura fundamental de las empresas e instituciones que tendrán que transformar sus organizaciones con el propósito de apoyar las estructuras de redes para poder ser competitivas en el futuro; y las estrategias competitivas de las empresas e instituciones están siendo afectadas –y lo serán más aun en el futuro por la creación de nuevas industrias, la reestructuración de las industrias existentes y la búsqueda de ventajas competitivas a través de la fusión de la tecnología de información y telecomunicaciones. Es por esto que los autores definen la figura anterior es de naturaleza dinámica por cuanto está provocando cambios permanentes gracias a la continua innovación tecnológica y al impulso que ésta recibe del proceso de globalización.

6. Consecuencia de la Globalización en el Rol de los Recursos Humanos:

El proceso de transformación de la era industrial a la era de la información implica un necesario y angustioso período de transición. Hoy en día, la compleja estructura industrial y el conjunto de principios y valores que ha servido de marco de referencia durante mucho tiempo se están volviendo rápidamente obsoletos (Graterol, 1998). Sin embargo, existe mucha resistencia al cambio y poca voluntad para asumir la nueva realidad. Y eso es natural, sobre todo porque muy rara vez la gente está dispuesta a renunciar a sus privilegios sin luchar. Lamentablemente, el miedo a lo desconocido, unido a la falta de confianza en sus líderes, puede convertirse en fuente de tensiones y de reacciones explosivas en distintos países e instituciones. La verdad es que la economía global observa sus propias leyes y sigue su propia lógica, y ambas están en proceso de evolución. Ello implica que los diseñadores de políticas públicas y los gerentes de las empresas tendrán que formular nuevas estrategias que conduzcan a soluciones exitosas en un ambiente lleno de oportunidades y amenazas. Ello significa que los roles a ser desempeñados por los distintos participantes en la economía de los estados-naciones tiene que cambiar.

En la sociedad de conocimientos la persona es central (Drucker, 1994). El conocimiento no es impersonal como el dinero. No reside en un libro, un banco de datos o un programa de computación. Estos solo contiene información. El conocimiento siempre esta incorporado en una persona, lo usa y abusa de él una persona. Esa persona, en la sociedad de conocimientos, es la persona educada, que es la que define la capacidad de rendimiento de la sociedad. Por tal motivo, el autor señala la necesidad de tener un concepto universal de la persona educada, que hasta ahora no ha sido desarrollada.

Lo cierto es que la persona educada de mañana deberá estar preparada para vivir tanto en un mundo global como en un mundo más trivializado; tener la capacidad de ser ciudadana del mundo en su visión, su horizonte y su información; practicar sus conocimientos como miembros de una organización; y estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas: la del intelectual que se concentra en las palabras y las ideas y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo. Los intelectuales necesitan la organización como una herramienta que le permite ejercer su conocimiento especializado; los gerentes ven el conocimiento como un medio para llegar a la meta de rendimiento organizacional.



Se hace mucho énfasis en la necesidad de comprender los conocimientos, ello implica convertir a los conocimientos en más conocimientos y para ello los especialistas tienen que asumir la responsabilidad de hacer que ellos mismos y sus áreas sean comprendidos. El cambio más grande será el conocimiento: en su forma y en su contenido; en su significado; en su responsabilidad; y en lo que significa ser una persona educada (Drucker, 1994).

El máspreciado activo de una organización lo constituye la gente que trabaja para ella, que tiene que enfrentar grandes exigencias producto de las presiones del mercado y de los sitios de trabajo. En la actualidad los retos personales más importantes de los trabajadores son (Winslow y Bramer, 1994):

- ❑ Proveer bienes y servicios de mayor calidad.
- ❑ Servir a los clientes de manera rápida y eficaz.
- ❑ Hacer bien la tarea a la primera oportunidad.
- ❑ Desempeñar un rango de tareas más amplio y complejo.
- ❑ Reducir los costos de supervisión y control de la calidad.
- ❑ Gerenciar continuos cambios significativos en políticas y procesos.
- ❑ Alcanzar niveles de desempeño competentes y mantenerlos.
- ❑ Ser competentes en áreas de múltiples productos y servicios.
- ❑ Mantener la productividad con una fuerza laboral menor.
- ❑ Aprovechar al máximo la creciente información disponible.
- ❑ Las organizaciones también tiene que prepararse para los retos del futuro.



UNIDAD II: CAPITAL INTELECTUAL

1. Antecedentes

En 1991, Skandia, la firma más grande de seguros y servicios financieros escandinavos, empieza a definir lo que hoy en día se conoce como Capital Intelectual: La posesión del conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que le dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado.

En este mismo año, Skandia nombra a Leif Edvinsson como Director de Capital Intelectual, creando un grupo de trabajo con especialistas financieros y contables para desarrollar una unidad de rápido crecimiento en contabilidad y servicios financieros, la cual fue denominada Skandia AFS. Esta unidad se convierte en la primera organización de Taxonomía Contable, en presentar Capital Humano, Capital Estructural y otros elementos del Capital Intelectual (Edvinsson, 1997).

En 1991, el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), constituye un comité especial en reportes financieros para encausar la creciente preocupación sobre la relevancia de los reportes financieros ortodoxos y su apertura hacia una economía moderna. Tres Años más tarde (1994), se emitió un reporte en el que se menciona entre otras las siguientes áreas de mejora:

- Incluir información sobre: Planes corporativos, amenazas y riesgos.
- Mejorar la alineación entre los reportes externos de sistemas y los controles internos de gerencia y sistemas de información.
- Ampliar la discusión de los factores de desempeño no financieros que crean valor a largo plazo.

En el año 1.992, Bradley K. (1993) de la Escuela Abierta de Negocios del Reino Unido señala: En los últimos 20 años ha habido un significativo incremento de la brecha entre el valor de las acciones de las empresas establecido en sus estados financieros y la evaluación que hacen los inversionistas de esas acciones. La brecha en 1.992 indicaba que cerca del 40% del valor del mercado de una corporación pública americana no estaba representada en sus estados financieros. Más aún, para corporaciones de conocimientos intensivos el porcentaje de activos faltante en sus estados financieros era superior al 100%.

En 1993, Karlgaard R. editor de FORBES ASAP, identificó el desastre que significaba trabajar con el tradicional modelo de finanzas y lo expresó de la manera siguiente: El libro de cuentas es un artefacto de la era industrial, el cual se encuentra indudablemente muerto. Nosotros estamos viviendo en la era de la información, donde la inteligencia humana y los recursos intelectuales son los activos más valiosos de cualquier organización.

En Julio de 1994, un grupo pionero formado por: industriales, académicos, e investigadores entre cuyos organizadores se encontraba Leif Edvinsson, se reunieron en Mill Valley cerca de San Francisco, Estados Unidos para comenzar a investigar sobre el “balance correcto”. En este grupo de trabajo existía la creencia de que, sino todo, una gran mayoría del Capital Intelectual de una organización podía ser visualizado. En particular,



los indicadores empíricos correctos deben ser identificados y medidos y su representación correcta debe ser encontrada, ya que el Capital Intelectual debe ser colocado de la misma manera fuerte, objetiva, y con bases comparativas como el capital financiero.

En Octubre de 1994, Thomas Stewart escribió en la revista FORTUNE un artículo llamado: El Activo más importante de su organización: Capital Intelectual, en el cual llegaba a las siguientes conclusiones: primero, el conocimiento puede ser intangible, pero no significa que no puede ser medido y segundo la información a incluirse en los reportes es vital por lo tanto debe ser correcta.

En Mayo de 1995, ocurre el vuelco real en las investigaciones sobre el Capital Intelectual cuando Skandia, después de varios años de trabajos pioneros, le entrega al mundo por primera vez un reporte anual sobre el Capital Intelectual como suplemento al reporte Financiero.

En el año 1996, Industry Week señala: De ahora en adelante los gerentes se esfuerzan por ajustarse al cambio del centro de gravedad económica de la gerencia de la medición de activos físicos y financieros al cultivo y nivelación del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

En el año 1998, El Banco Mundial señala que los 29 países que concentran 80% de la riqueza mundial deben su bienestar en 67% al Capital Intelectual, 17% a sus recursos naturales y 16% a sus equipos.

En el año 1999, Edvinsson L, y Malone M. (1997) señalan que la empresa puede ser comparada con un árbol, estando constituida por un tronco, unas ramas y unas hojas (Capital Tangible) que dan una fruta madura (Valor de la empresa en el mercado). Los estados financieros, los folletos y otros documentos de la empresa informan sobre el estado del tronco, las ramas, las hojas (activos tangibles) y sus posibles frutos (Resultados). Pero tampoco se puede olvidar que el árbol es algo más que lo visible, también posee raíces invisibles (activos Intangibles), que están bajo la tierra. Unas raíces fuertes son las únicas que permiten que el árbol (Empresa) sobreviva a una sequía o a una congelación inesperada (problemas).

En el año 2000, Bueno E. (2000) Los activos intangibles son una fuente de posibles beneficios económicos futuros, que carecen de sustancia física y que están controlados por una empresa como resultados de acontecimientos o transacciones pasadas. Son el fruto de la inteligencia, del desarrollo mental o del conocimiento en acción. Esos activos intangibles se concretan en Capital Intelectual, el cual representa la suma integrada de esos activos intangibles.

2. Conceptos relacionados con Capital Intelectual

El aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas. Entonces el aprendizaje organizativo, la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios (Carrión, 2002).



Ahora bien, estos tres conceptos: Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual van a ser diferenciados, a la vez que relacionados.

2.1 Aprendizaje Organizacional:

Se entiende por aprendizaje la acción de adquirir el conocimiento de alguna cosa, tiempo empleado en ella. (Diccionario Balsa, 1980). El aprendizaje permite aumentar las capacidades de una organización, es decir es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. (Carrión, 2001).

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Las organizaciones inteligentes son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aplicación colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. (Senge, 1992).

2.2 Gestión del Conocimiento:

Se entiende por conocimiento entendimiento, inteligencia, razón natural, estado de conciencia, de si mismo y de las cosas, en que vive el hombre (Diccionario Balsa, 1980). En concreto se puede entender por conocimiento como una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental. Por gestión se comprende como la acción y efecto de administrar, para el logro de un negocio o de algún deseo (Diccionario Balsa, 1980). Por lo tanto, Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 2000). De acuerdo a esta definición se evidencia el enfoque sistémico y el carácter dinámico de la función, puesto que se parte de la idea flujos de conocimientos.

2.3 Capital Intelectual:

Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de Capital Intelectual todos los recursos intangibles (Edvinsson y Malone, 1997; Ross 1998; Bueno, 1998; Nova, 1999), y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según esta corriente, el Capital Intelectual de una empresa estaría formado por el conjunto de recursos intangibles. Entendiendo como activo intangible todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza (Carrión, 2002).

Estos modelos tienen por objetivo servir como herramienta para identificar, estructurar y valorar 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.



Finalmente, se puede indicar que:

- La gestión del conocimiento es una función dinámica o un concepto dinámico relacionado con la dirección o administración de un conjunto de flujos de conocimientos (externos e internos, captados o creados, explícitos o tácitos).
- El aprendizaje es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel persona, como de grupo o de organización en su conjunto. El aprendizaje en equipo, se basa en procesos de observación interpersonal y en compartir el grupo sus conocimientos individuales, para ello es fundamental trabajar en red y son, por lo tanto, técnicas facilitadoras las de la información y las comunicaciones.
- Por ultimo, el Capital Intelectual es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento (Bueno, 2000).

Para efectos de esta investigación, se realizaron unos cuadros que contienen los resúmenes analíticos de diversas teorías sobre Capital Intelectual, su orden de aparición viene dado por el orden cronológico de los mismos, en donde se definen conceptualmente, se explica el objetivo del modelo, las características, se muestra la representación gráfica, los elementos del Capital Intelectual y la meta del modelo. Como se muestran en las páginas siguientes:

- Modelo Navegador de Skandia (Edvinsson).
- Modelo Technology Broker (Brooking).
- Modelo Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton).
- Modelo Intellectual Assets Monitor (Sveiby).
- Modelo Stewart (Stewart).
- Modelo Intellect (Euroforum).
- Modelo Dirección de Estrategias por competencias: El capital Intangible (Bueno).
- Modelo Capital Intelectual (Drogonetti y Ross).
- Modelo Nova, Club de Gestión de Conocimiento y la innovación de la comunidad Valenciana - España (Nova).

Cuadro N° 3: **Resumen analítico del Modelo de Navegador de Skandia**

Edvinsson (1992)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	<p>Posesión del conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y habilidades profesionales que le dan a la organización una ventaja competitiva en el mercado.</p> <p>Además, presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está 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 válido 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”.</p>
Objetivo del Modelo	Medir los activos intangibles que constituyen el Capital Intelectual.
Característica	<p>La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de 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 flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.</p> <p>Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, dimensionalidad y factibilidad de medición.</p>
Representación Gráfica del Modelo	<p>La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidas en el modelo denominado Navegador.</p>



Representación Gráfica del Modelo (Continuación...)	El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad. El presente esta constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.
Elementos del Capital Intelectual	<ol style="list-style-type: none">1. Capital Humano: Conocimientos, habilidades, actitudes, de las personas que componen la organización.2. Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:<ul style="list-style-type: none">• Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos).• Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.• Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios
Meta del Modelo	Navegador de Capital Intelectual de Skandia que es una herramienta que ha sido probada, que funciona de manera efectiva y es para el Capital Intelectual lo que el balance es para la contabilidad tradicional.

Fuente: EDVINSSON, Leif y Michael Malone: Intellectual Capital, (Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower), New York, Harper Business, 1997.

Cuadro N° 4: Resumen analítico del Modelo Technology Broker

Brooking (1996)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. (Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia)
	Capital Intelectual es la combinación de diferentes activos intangibles, los cuales permiten el funcionamiento de la organización.
Objetivo del Modelo	Desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual
Características	El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas.
Representación Gráfica del Modelo	<p>Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:</p>
Elementos del Capital Intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activos de Mercado: Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración. 2. Activos de Propiedad Intelectual: Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales. 3. Activos Humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente.



Elementos del Capital Intelectual (Continuación...)	<p>Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis).</p> <p>4. Activos de Infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).</p>
Meta del Modelo	Estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo para la empresa.

Fuente: BROOKING Annie: El Capital Intelectual (El Principal Activo de las empresas del tercer milenio), Barcelona, Española, Editorial Paidós Empresa 93, 1997.

Cuadro N° 5: **Resumen analítico del Modelo Balanced Business Scorecard**

Kaplan y Norton (1996)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	Creación de capacidades de riquezas de la organización, apoyando la alta gerencia, traduciendo las estrategias en términos medibles y cuantificables, entendibles por todos los miembros de una organización.
Objetivo del Modelo	Medir los resultados obtenidos por la organización.
Características	<p>Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".</p> <p>Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros</p>
Representación Gráfica del Modelo	<p>El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores driver (factores condicionantes de otros). • Indicadores Output (indicadores de resultado).
Elementos del Capital Intelectual	<p>1. Perspectiva Financiera: Los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto,</p>



<p>Elementos del Capital Intelectual (Continuación...)</p>	<p>gestión de riesgo.</p> <p>2. Perspectiva de Cliente: El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes.</p> <p>3. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia. • Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos. • Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido. <p>4. Perspectiva del Aprendizaje y Mejora: El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.</p>
<p>Meta del Modelo</p>	<p>La aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y competencia de las personas (gestión



Meta del Modelo (Continuación...)	de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación. <ul style="list-style-type: none">• Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.• Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.
--	---

Fuente:http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm

Cuadro N° 6: **Resumen analítico del Modelo Intellectual Assets Monitor**

Sveiby (1997)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	Basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran 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.
Objetivo del Modelo	Medir activos intangibles.
Características	<p>Determinar el objetivo de la medición y en función del usuario final, determinar los aspectos más relevantes, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores. • Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.
Representación Gráfica del Modelo	<p>El diagrama ilustra el Modelo de Activos Intelectuales de Sveiby (1997). Se presenta una estructura de balance dividida en visible e invisible. El lado izquierdo muestra el 'Balance Visible' (Activos Tangibles) y el 'Balance Invisible' (Activos Intangibles). El lado derecho muestra la 'Financiación Visible' (Capital, Deuda a L.P., Deuda a C.P.) y la 'Financiación Invisible' (Capital Invisible, Compromisos). Los elementos de los activos intangibles se detallan como Estructura Interna, Estructura Externa y Competencias personas.</p>
Elementos del Capital Intelectual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias de las Personas. Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones. 2. 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.

**Elementos del Capital Intelectual (Continuación...)****3. Estructura Externa.** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

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 (activos).
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

El Monitor de Activos Intangibles:

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Nivel de educación. • Coste de formación. • Rotación. • Clientes que fomentan las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en nuevos métodos y sistemas. • Inversión en los sistemas de información. • Contribución de los clientes a la estructura interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente. • Crecimiento orgánico.
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de profesionales. • Valor añadido por profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción del personal de apoyo. • Ventas por personal de apoyo. • Medidas de valores y actitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los clientes. • Índice éxito / fracaso. • Ventas por clientes.
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Edad media. • Antigüedad. • Posición remunerativa relativa. • Rotación de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la organización. • Rotación del personal de apoyo. • El ratio rookie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de grandes clientes. • Ratios de clientes fieles. • Estructura de antigüedad. • Frecuencia de repetición.

*Figura: Intellectual Assets Monitor
Fuente: Sveiby(1997)*

Meta del Modelo

Las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento y que permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores.

Fuente: SVEIBY, Karl: The New Organizational Wealth, (Managing and Measuring Intangible Asset); San Francisco; Berret-Koehler; 1997.

Cuadro N° 7: **Resumen analítico del Modelo Stewart**

Stewart (1997)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	Define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.
Objetivo del Modelo	Agregar valor y lograr ventajas competitivas de la empresa
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de situaciones específicas. • Considerado como guía clave de requerimiento de los clientes. • Identificado los requerimientos, el modelo propone una alineación de activos y procesos de negocios para satisfacer requerimientos de los clientes. • Experiencia, puntos de acción de lineamientos y procesos.
Representación Gráfica del Modelo	<div style="text-align: center;"> <p>Situaciones Específicas Requerimientos de Clientes</p> <p>Alineación de Activos Procesos de Negocios</p> </div> <p>Fuente: Fuentes Andreina y Mónica Graterol. Tesis sobre: Opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular. Escuela de Ciencias Sociales UCAB. 2002.</p>



Elementos del Capital Intelectual	<p>Capital Humano: son todos aquellos activos centrados en las personas, que se acumulan en sus mentes en formas de capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias propias e individuales que ninguna organización puede poseer, pero sin los cuales ninguna de las otras actividades generadoras de valor funcionarían; el Capital Humano esta formado por: Capacidad creativa, Conocimientos, Competencias, Educación, Experiencias, Habilidades sociales y profesionales, Liderazgo, Valores personales.</p> <p>Capital Estructural: esta constituido por todos aquellos activos tales como tecnología, metodologías y procesos que permiten que la organización funcione y que constituyen la infraestructura que da soporte al Capital Humano y que son propiedad de la empresa; los siguientes activos forman parte del Capital Estructural: Bases de datos, Conceptos organizacionales, Cultura corporativa, Estructura financiera, Métodos, patentes, Procesos gerenciales, Propiedad intelectual, Sistemas de información.</p> <p>Capital de Clientes: forman parte de este capital todos aquellos activos relacionados con el mercado, los que le dan ventajas competitivas a la organización y que permiten que clientes y consumidores conozcan la organización. El movimiento de dinero en una organización comienza a partir de este capital, al igual que los activos que conforman el Capital Estructural, este tipo de activos son propiedad de la organización; el capital de los clientes esta conformado por: Canales de distribución, Clientes, Consumidores, Conocimiento del mercado, Franquicias, Lealtad de clientes y consumidores, Licencias, Marcas, Proveedores, Reputación ó imagen de la organización.</p>
Meta del Modelo	Este modelo busca como fin último la creación de valor en las organizaciones competitivas.

Fuente: STEWART, Thomas: Intellectual Capital, (The New Wealth of Organizations), New York, Currency Doubleday, 1999.

Cuadro N° 8: Resumen analítico del Modelo Intellect

Euroforum (1998)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	Es el conjunto de Activos Intangibles de la organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en organización genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
Objetivo del Modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. • Acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado. • Informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.
Características	<p>El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos, hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa. • Es un modelo que cada empresa debe personalizar. • Es abierto y flexible. • Mide los resultados y los procesos que los generan. • Aplicable. • Visión Sistémica. • Combina distintas unidades de medida.
Representación Gráfica del Modelo	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD VE[Valor de Empresa] --> AT[Activos Tangibles] VE --> AI[Activos Intangibles] AT --> CF[Capital Físico] AT --> CFin[Capital Financiero] AI --> CH[C. Humano] AI --> CE[C. Estructural] AI --> CR[C. Relacional] subgraph Modelo AT AI CF CFin CH CE CR end Modelo --> Desempeño((Desempeño)) </pre> </div> <p style="text-align: center;"><i>Figura : Modelo de Medición del Capital Intelectual Fuente: Euroforum(1998)</i></p>
Elementos del Capital Intelectual	Capital Humano: se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la



Elementos del Capital Intelectual (Continuación...)	<p>misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.</p> <p>Capital Estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.</p> <p>Capital Relacional: se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).</p>
Meta del Modelo	<ul style="list-style-type: none">• Estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y sobre todo, revelar el futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.• Identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad)• El modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de Capital Intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual• No sólo se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante transvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

Fuente: Euroforum, Medición del Capital Intelectual. Modelo Intellect, IUEE, Madrid, 1998.



Cuadro N° 9: **Resumen analítico del Modelo de Dirección de Estrategias por Competencias: el Capital Intangible**

Bueno (1998)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	<p>El valor posible 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:</p> $CI = V - Ac$ <p>Donde: CI = Capital Intangible o intelectual V = Valor de mercado de la empresa. Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.</p> <p>Esta conceptualización hace que cobre interés la propuesta de capital intangible como clave estratégica de la competencia actual. Como ya sabemos, el Capital Intangible es el "conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva" Partiendo de las ideas del proyecto Intellect, se puede definir analíticamente el Capital Intelectual. Está formado por:</p> $CI = CH + CO + CT + CR$ <p>Donde: CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales. CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas. CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas. CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.</p> <p>Nota. El Capital Estructural está formado por el CO y el CT.</p>
Objetivo del Modelo	<p>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. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias</p>



Objetivo del Modelo (Continuación...)	distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).
Características	El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.• Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.• Cómo conocer o cuales son los valores que las personas incorporan a la organización.• Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.• Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.• Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.• Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.• Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".
Representación Gráfica del Modelo	"la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

Representación Gráfica del Modelo (Continuación...)

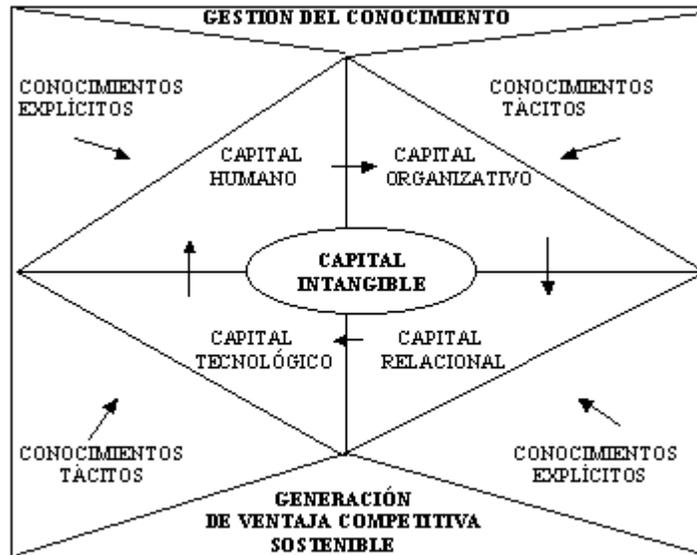


Figura : Capital Intangible como generador de Ventaja Competitiva Fuente: Bueno (1998), pp.219

Elementos del Capital Intelectual

Si observamos la figura siguiente vemos la estructura y función del Capital Intangible. Esta estructura delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

- Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.
- Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que saber hacer o lo que hace la empresa.
- Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): lo que es capaz de ser y de hacer es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores.

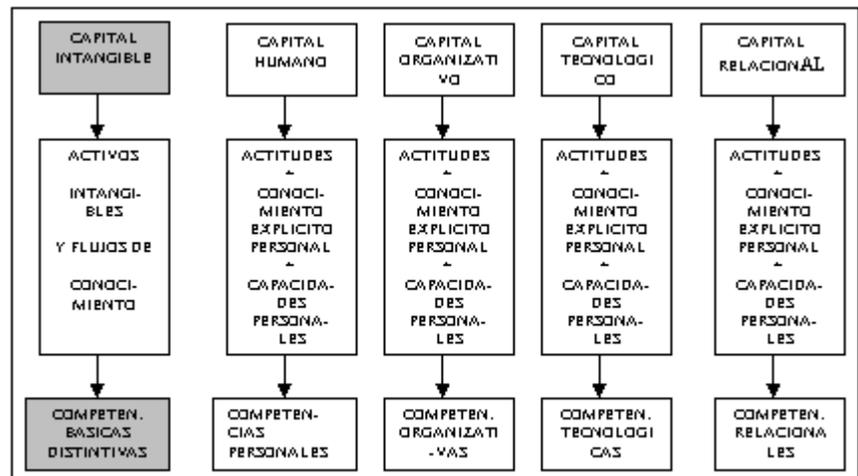


Figura : Estructura y Función del Capital Intangible Fuente: Bueno (1998), pp. 224



Meta del Modelo	Este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa.
------------------------	---

Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm

Cuadro N° 10: Resumen analítico del Modelo Capital Intelectual

Drogonetti y Ross (1998)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	<p>Es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía.</p> <p>Incluye los conocimientos y habilidades, pero también la infraestructura o equipamientos, relaciones con los clientes, motivación de empleados y otros procesos relacionados, para definir el Capital Intelectual.</p>
Objetivo del Modelo	<p>Plantear un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida, con la finalidad de obtener la importancia relativa de los diferentes indicadores, y su transformación en números sin dimensión (normalmente porcentajes).</p>
Representación Gráfica del Modelo	<p>El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD VT[Valor Total] --> CF[Capital Financiero] VT --> CI[Capital Intelectual] CI --> CH[Capital Humano] CI --> CE[Capital Estructural] CH --> C[Competencias] CH --> A[Actitud] CH --> AI[Agilidad intelectual] CE --> R[Relaciones] CE --> O[Organización] CE --> RD[Renovación y Desarrollo] </pre> <p><i>Figura : Árbol de Configuración de Valor Fuente: Roos et al.(1997)</i></p> </div>
Elementos del Capital Intelectual	<div style="text-align: center;"> <pre> graph LR CF[Capital Financiero] <--> CH[Capital Humano] CF <--> CE[Capital Estructural] CH <--> CE CH --> CF CE --> CF </pre> <p><i>Figura : Flujos de Capital Intelectual. Fuente: Roos et al. (1997).</i></p> </div> <p>Añadir la perspectiva de flujo a la de stock proporciona más</p>



Elementos del Capital Intelectual (Continuación...)	información que cualquiera de ellas por separado. Además, la información sobre el flujo de Capital Intelectual presenta algunos desafíos adicionales en términos de complejidad. Los flujos del Capital Intelectual no son necesariamente un juego de suma cero. La investigación ha demostrado que el conocimiento y la información producen rendimientos crecientes, al contrario de los decrecientes de los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital). Por ello los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del Capital Intelectual, pero también tienen problemas de medición.
Metas del Modelo	Un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización. Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semi-circular.

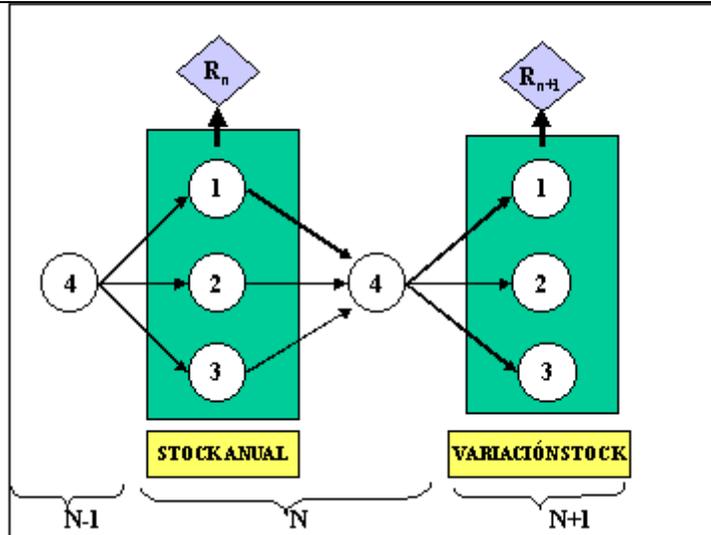
Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm



Cuadro N° 11: Resumen analítico del Modelo de Nova, Club de gestión de conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana – España.

Nova (1999)	
Definición Conceptual de Capital Intelectual	Siguiendo la conceptualización de Bueno, El capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el Capital Intelectual de la empresa crezca.
Objetivo del Modelo	Medir y gestionar el Capital Intelectual en las organizaciones. Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.
Características	<p>El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio.</p> <p>Una característica diferencial del modelo respecto a los modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de Capital Intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, nos interesa saber entre dos períodos determinados de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none">• La variación de Capital Intelectual.• El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques.• La contribución de un bloque al incremento / disminución de otro bloque

Representación Gráfica del Modelo



Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de Innovación y de Aprendizaje

Elementos del Capital Intelectual

Capital humano: Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.

Capital organizativo: Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean en:

- a. Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
- b. Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
- c. Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura).

Capital social: Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.

Capital de innovación y de aprendizaje: Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial



Meta del Modelo	<p>o capacidad innovador de la empresa.</p> <p>La importancia que adquiere el Capital Intelectual en la empresa, requiere de modelos que permitan medirlo para poder realizar una gestión adecuada de los flujos que transforman el Capital Intelectual.</p> <p>En el modelo se realiza una consideración conjunta de los stocks y flujos de Capital Intelectual, lo que añade una gran riqueza al estudio, pero no lo exime de un mayor nivel de dificultad en su validación empírica. Cabe destacar que el tema de la medición de Capital Intelectual es un tema cuya maduración requiere de mucha experiencia y abundante análisis teórico.</p> <p>Permite abrir nuevas experiencias en el mundo empresarial, a partir de los razonamientos teóricos que subyacen en el modelo. La cooperación y la comunicación permanentes entre los agentes públicos y privados implicados serán claves en la promoción, el apoyo y la mejora continua del conocimiento en gestión.</p>
------------------------	---

Fuente: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm



UNIDAD III: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Antecedentes

La existencia industrial de Los Estados Unidos, en las seis décadas pasadas, se pueden ubicar cuatro periodos que pueden haber influido en la manera como los profesionales de los Recursos Humanos perciben su rol o papel en las organizaciones, y que sin duda marcan un comportamiento:

Período Mecánico, años 40 y 50: período en que las fábricas eran el motor de la industria americana, de ahí que se desarrollara una forma mecánica, es decir, repetitiva, de llevar a cabo las labores de los Recursos Humanos.

Período Legislativo, años 60 y 70: estas dos décadas vieron la llegada de una de una legislación sin precedentes referente a cuestiones sociales y de empleo que abrió el camino hacia la regulación de los puestos de trabajo más allá de los contratos sindicales y las normas de la empresa.

Período organizativo, años 80: en esta década las compañías llevaron a cabo enormes cambios organizativos mediante fusiones, desinversiones, reestructuraciones, reducciones de plantilla y bancarrotas, conduciendo a los puestos de trabajo y creando un ambiente en el que las funciones de los Recursos Humanos debieran haber florecido.

Período Estratégico, los 90: en este momento, en la vida de las compañías americanas la planificación y el pensamiento estratégico han permitido un enfoque más ordenado de los cambios continuos en la organización empresarial y los planes de crecimiento.

Al analizar como los profesionales de los Recursos Humanos de estos períodos ocuparon su tiempo, surgieron seis dimensiones que permitieron el desarrollo y la comparación de lo que tenían entre manos esos profesionales y cómo ocuparon su tiempo (Ulrich, 1997).

En fin, sin una comprensión de la historia, los seres humanos están destinados a repetirlas, es por esto que si los profesionales de Recursos Humanos de hoy no comprenden el pasado estarían repitiendo una cantidad de actividades, como por ejemplo de operaciones centralizadas a operaciones descentralizadas y así una y otra vez.

2. Definiciones y funciones

Se espera que la gerencia de Recursos Humanos contribuya a la efectividad organizacional añadiendo valor, aumentando la productividad, la calidad y la orientación al cliente (Granell, 1994).

La gestión de Recursos Humanos es asumida con la finalidad de que Recursos Humanos añada valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de



pláticas técnicas, interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humano y empresariales (Jack Fitz-enz, 1990).

La gerencia de Recursos Humanos tiene una misión muy importante para dar respuestas a las exigencias del entorno, ya que cada una de ellas está íntimamente relacionada con el capital humano (Walker 1992).

Cada vez mas se evidencia que los principales activos de las empresas son las personas, sus capacidades y conocimientos, y quien mejor que la gerencia de Recursos Humanos para conducir estos activos hacia el reto que enfrentan todos los países: mejorar la productividad en todas sus industrias (Enright, 1994).

A medida que el factor de producción primario de nuestra economías ha cambiado de capital físico a Capital Intelectual, el capital humano ha pasado a ser la base fundamental de la creación de valor en las empresas. Por tal motivo, la Gerencia de Recursos Humanos se está viendo obligada a demostrar como es que ellos participan en la creación de valor para sus organizaciones (Becker y otros, 2001).

En fin, en lo relacionado con la gerencia de Recursos Humanos se puede concluir que su función se adaptará a las necesidades particulares de cada organización y no existe un modelo único, ya que algunas empresas exitosas poseen una gerencia de Recursos Humanos muy operativa y tradicional. Este modelo se ajusta perfectamente a sus necesidades y se logra efectividad, pero también se observan casos donde la gerencia se orienta hacia el desarrollo de enfoques estratégicos, proactivos y con miras a asociarse al negocio (Granell, 1994).

3. Características de Recursos Humanos

Es importante destacar alguna de las principales características que debe tener la función de los Recursos Humanos para rendir eficazmente (Ulrich y otros, 1998).

- Estar formados por individuos que entiendan los negocios tanto como las estrategias de cambio.
- Ser un miembro valido de los equipos de dirección contribuyendo a las estrategias de negocio y la toma de decisiones sobre operaciones.
- Utilizar eficazmente la externalización como una forma de reducir el costo de la función de Recursos Humanos y recurrir a habilidades que no pueden encontrarse fácilmente en la organización.
- Mantener el control sobre el establecimiento de una dirección estratégica para los sistemas de organización de los Recursos Humanos, utilizando la externalización cuando sea adecuada.
- Tener altos niveles de competencias en el diseño de los sistemas de Recursos Humanos y en la dirección de su implementación.
- Utilizar eficazmente la información tecnológica para ayudar a desarrollar las capacidades y competencias organizadoras y las carreras individuales.
- Desarrollar sistemas de Dirección de Recursos Humanos computarizados que liberen a la organización de los Recursos Humanos de la dirección y administración diaria de los Recursos Humanos en la organización.



4. Estrategias Actuales para gerenciar el Recurso Humano

La gerencia de Recursos Humanos, en la empresa de hoy, es sin dudas, mucho más compleja y delicada de lo que solía ser. El proceso de transformación, al que se han visto sometidas las organizaciones, ha modificado por completo las reglas del juego del manejo de personal (Pernía, 2001). Toda transformación lleva implícito períodos de ajuste y transición, así como también la necesidad del desempeño de nuevos roles por parte de los diferentes actores de la sociedad, entre ellos: el gobierno, las empresas, las asociaciones de empresas, las universidades y los Recursos Humanos son algunos de estos actores.

Es por esto, que los gerentes y profesionales de Recursos Humanos han ideado nuevos programas que han permitido lograr diferencias comparativas por medio de los trabajadores y empleados y deben aprender a crear organizaciones que trabajen a través de las redes de valor. Crear organizaciones en las que el Capital Intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro, por esta razón será interesante identificar y analizar las prácticas que están implementando actualmente los gerentes de Recursos Humanos en las organizaciones, con el fin de aportar resultados positivos en las empresas. Los gerentes más buscados poseerán el Capital Intelectual necesario para crear y distribuir los productos y servicios a los negocios globales.

Se puede identificar que en la actualidad hay gran variedad en cuanto al tipo de estrategias a ser utilizadas para mejorar la gestión de Recursos Humanos, por ello a continuación se presentan algunos modelos, dispuestos en orden cronológico:

- Modelo de Gestión del Valor Humano de Fitz - Enz (1992).
- Modelo de Gerencia de Recursos Humanos de Dolan y Harbottle (1994).
- Modelo de Gerencia de Recursos Humanos basado en resultados de Phillips (1996).
- Modelo de los Múltiples Roles de Ulrich (1997).
- Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (1998).

El criterio de los autores seleccionados para este marco teórico, apuntan al fortalecimiento del Capital Intelectual desde una perspectiva del Capital Humano, ya que éste constituye uno de los principales elementos a ser estudiados en esta investigación.

Cuadro N° 12: **Resumen analítico del modelo de gestión del valor humano**

Fitz-enz, (1992)	
Puntos Claves	Recursos Humanos debe centrarse en agregar valor, por medio de estrategias de RRHH que se basen en las estrategias empresariales. Ese valor añadido debe comprobarse por medio de indicadores cuantitativos financieros (datos duros), que muestren a la alta gerencia que RRHH es un centro de investigación trayendo esto como consecuencia un mejor posicionamiento de la función dentro de la organización. Para lograr esto, el gerente de Recursos Humanos debe cambiar su visión. Debe orientarse hacia dar resultados que agreguen valor a los clientes del departamento.
Entorno	Análisis del entorno interno y externo: (humanos, económicos, tecnológicos, de la organización) Interno: No lo discrimina. Externo:(sociedad, gobierno, economía, competencias, proveedores, mercado y tecnología)
Estrategias	Alineación con la estrategia del negocio
Actores	El Gerente de los Recursos Humanos Alta gerencia (pero no en el manejo de Recursos Humanos, sino como cliente del departamento)
Enfoque	Misión, visión, valores, orientación al cliente
Prácticas de Recursos Humanos	Marketing de nuestros servicios, dirección de nuestros empleados, gestión de nuestras finanzas, dirección de nuestras instalaciones, ser innovadores, ser productivos, ser éticos, ser eficientes.
Evaluación	Datos duros, indicadores de gestión, resultados, impacto.
Meta del modelo	Agregar valor al negocio, esto trae una mejor posición para el departamento de RRHH

Fuente: CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio. Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: Desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.

Cuadro N° 13: **Resumen analítico del Modelo de la Gerencia de Recursos Humanos**

Dolan y Schuler, (1994)	
Puntos Claves	Planificación estratégica de Recursos Humanos. Visión estratégica.
Entorno	Interno: apoyo de la alta gerencia, estrategias organizacionales, cultura, tecnología y tamaño de la organización. Externo: globalización, economía, competidores nacionales internacionales, características demográficas de la fuerza social, valores sociales y leyes y regulaciones.
Estrategias	Los objetivos de cada dimensión de Recursos Humanos deben ser congruentes con los objetivos corporativos: debe existir proceso que permita la comunicación y el enlace efectivo. La organización debe exigirle a Recursos Humanos responsabilidad y resultados.
Actores	Gerentes de Recursos Humanos, gerentes de línea y supervisores de línea, alta gerencia y los empleados.
Enfoque	Rol de Recursos Humanos: alta jerarquía, formular políticas, proveer y delegar, auditor, innovador y adaptativo. Orientado al cliente: la gente es su propósito. Objetivos explícitos: atraer, retener, motivar y desarrollar el potencial de los trabajadores. Objetivos implícitos: influir positivamente sobre: la productividad de la empresa y la calidad de vida en el trabajo, cumplir con los ordenamientos legales. Conocimiento del gerente de Recursos Humanos: conocimientos sobre el negocio, fenómenos económicos, capacidad analítica, liderazgo, proactivo, adaptabilidad al cambio, orientado al cliente.
Prácticas de Recursos Humanos	Reclutamiento, inducción, selección, compensación directa e indirecta, evaluación, entrenamiento y desarrollo, planificación y gerencia de carrera, seguridad y salud en el trabajo, derecho de los empleados y relaciones laborales.
Evaluación	Método de efectividad: modelos de gerencia estratégica: estratégicos (modelo de Schuler - modelo de las 5S y modelo de Dolan y Harbottle). Métodos cualitativos: auditoría estratégica y operacional. Métodos cuantitativos: indicadores de Recursos Humanos, análisis de costo-beneficio, análisis de utilidad y contabilización de Recursos Humanos. Método de consejos múltiples.
Meta del modelo	Acentuar la importancia que tiene las alineaciones de las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias organizacionales.

Fuente: CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio. Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: Desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.

Cuadro N° 14: **Resumen analítico del modelo de la Gerencia de Recursos Humanos basado en Resultados**

Phillips, (1996)	
Puntos Claves	Gerencia de Recursos Humanos orientada a resultados Recursos Humanos socio estratégico del negocio involucrado con la dirección comercial, función clave, producción, clientes típicos y posicionamiento de la organización en el mercado
Entorno	Interno: problemas de productividad, motivación de los trabajadores, imperativos de la alta gerencia, prevención y resolución de problemas y sindicatos. Externo: leyes y regulaciones y mercado
Estrategias	Estrategias de Recursos Humanos alineadas con las estrategias del negocio y de acuerdo a las exigencias de los actores.
Actores	Gerencia de los Recursos Humanos, altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y los participantes de los programas.
Enfoque	Basado en resultados, Recursos Humanos vistos como una inversión, Recursos Humanos involucrado conocimientos de producción y aspectos financieros del negocio. Status, influencia y posiciones estratégicos directivas del gerente de Recursos Humanos son importantes
Prácticas de Recursos Humanos	Reclutamiento, selección, inducción, desarrollo de carrera, cambio y desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, compensación, relaciones laborales y empleados, seguridad y salud y sistemas de información de RRHH
Evaluación	Modelo basado en resultados, datos duros: indicadores de gestión global, indicadores específicos de cada practica de recursos humanos, índice de efectividad de Recursos Humanos, estudios de mercado, costo de Recursos Humanos (de toda la organización, del departamento y su impacto), técnicas de análisis de datos.
Meta del modelo	Determinar y cuantificar los resultados de los programas de Recursos Humanos, de manera de comprobar la contribución de la función de Recursos Humanos a los objetivos organizacionales.

Fuente: CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio. Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: Desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.

Cuadro N° 15: **Resumen analítico de los Múltiples roles**

ULRICH (1997)	
Puntos Claves	<p>La gente es la clave de la organización, ya que se pueden lograr ventajas comparativas con los Recursos Humanos. La función del gerente de Recursos Humanos (conjuntamente con el resto de los gerentes), es idear la mejor forma para hacer eficiente a los Recursos Humanos.</p> <p>Para ser socio del negocio se debe ser: socio estratégico, experto administrativo, adalid de los empleados y agente de cambio. Cuando se dieron cuenta de la necesidad estratégico que imperaba en la función de RRHH, pensaron que el único rol de RRHH era este, pero no es así.</p> <p>El modelo se basa en la cadena de valor: el punto central de este modelo son los clientes tanto internos como externos, porque el cliente representa la persona más cercana a la creación de valor.</p>
Entorno	Toma en cuenta las exigencias del entorno para ser competitivos, pero en su test no incluye el entorno como factor clave.
Estrategias	Alineación. Integración. Centrarse en el cliente. Recursos y tiempo.
Actores	Alta gerencia de RRHH. Gerentes operativos (mucho énfasis en la participación de los gerentes operativos). Empleados. Servicios externos (outsourcing). Clientes externos. En cuanto a las relaciones, manifiesta que para ser eficiente la función de Recursos Humanos implica una actuación conjunta con los clientes de RRHH (a esto lo llama servicios compartidos).
Enfoque	Misión, visión, actitud u otro descriptor explícito, paradigma, asesor, conocimiento del negocio, prácticas, conducción del cambio.
Prácticas de Recursos Humanos	Reingeniería, valor que se le otorga al cliente, por medio de la eficiencia de los procesos. Servicios compartidos: <ol style="list-style-type: none">1. Agente de servicios: subcontratación.2. Centro de servicios: centralizar prácticas estandarizadas.3. Centro de expertos: reunir expertos de un área específica.4. Soluciones integradas: colaboración de varias



Prácticas de Recursos Humanos (Continuación...)	áreas funcionales. 5. Dirección de la corporación: la función centralizada como una unidad de dirección. 6. Personal de la unidad de negocios: cada unidad de negocios tiene RRHH diferenciadas.
Evaluación	Diagnóstico de la organización. Evaluación de los esfuerzos de los empleados medidos en los costos y eficiencias. La función de RRHH se puede medir. Datos duros y blandos. Se debe agregar valor, no reducir costos.
Meta del modelo	El departamento de RRHH existe para hacer que los empleados sean más competitivos, agregando valor, según las exigencias del cliente.

Fuente: CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio. Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: Desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.



Cuadro N° 16: Resumen analítico del modelo de la gestión de Recursos Humanos

GÓMEZ –MEJÍA (1998)	
Puntos Claves	<p>El punto focal es la adecuación de las prácticas de Recursos Humanos a: la estrategia empresarial, el entorno externo, el entorno organizacional (grado de incertidumbre, estabilidad, magnitud del cambio y complejidad) y a las características particulares de la empresa (capacidades organizativas). Además las prácticas de RRHH deben ser coherentes entre sí (que se refuercen unas con otras).</p> <p>Plantea que para alcanzar los retos que pone la globalización a la función de RRHH, esta debe rediseñar sus procesos, orientándolos hacia las exigencias del cliente (calidad). Utilizando a los equipos autogestionados como principal estrategia de calidad.</p>
Entorno	<p>Entorno externo. Entorno interno.</p>
Estrategias	<p>Trae muchas ventajas la planificación estratégica adecuada a las estrategias empresariales, entornos, características peculiares de la empresa y congruencia entre las estrategias de RRHH implantadas.</p>
Actores	<p>Directores (asegurar el compromiso de los directores). Gerentes de RRHH (asesor). Gerente de línea (hace mucho énfasis en la participación estratégica y administrativa de los gerentes de línea y no solo de la alta gerencia como se hace en muchas organizaciones) Relaciones: mucha importancia a las relaciones con los gerentes de línea.</p>
Enfoque	<p>Evaluación al estadio estratégico (proactividad). Conocimientos: liderazgo, conocimientos del negocio, pensamiento estratégico de RRHH, técnicas de procesos, tecnología de RRHH, orientación al cliente.</p>
Prácticas de Recursos Humanos	<p>Opiniones estratégicas de RRHH: flujos de trabajo, contratación, cese de empleados, evaluación del rendimiento, formación y desarrollo de carrera, retribución, relaciones internas, relaciones laborales, derecho de los empleados y gestión internacional.</p> <p>Dentro de las opciones estratégicas existen varias maneras de implementarlas, estas formas están determinadas por un continuo.</p> <p>Propone al método de calidad total para realizar el flujo de trabajo, es decir, centrarse en los clientes externos e internos.</p>
Evaluación	<p>El propósito de la evaluación es mantener los programas eficaces y corregir o eliminar los ineficaces (apoya la reingeniería de proceso).</p> <p>La evaluación permite la retroalimentación de las políticas.</p>



Evaluación (Continuación...)	Propone varios métodos de evaluación, tanto cuantitativos como cualitativos Recomienda la combinación de métodos.
Meta del modelo	Adecuar perfectamente las prácticas de Recursos Humanos, para lograr la calidad en los procesos y añadir valor al negocio mediante la satisfacción al cliente. Estudio de los procesos para hacerlos más eficientes (reingeniería)

Fuente: CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio. Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: Desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.



CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO



1. TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación el tipo de estudio que se utilizó fue exploratorio y descriptivo.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas en el año 2002 con el problema de estudio (Hernández, 1991).

Debido a esto y a los efectos de esta investigación se utilizó un estudio exploratorio debido a que el tema de la Opinión sobre Capital Intelectual ha sido poco estudiado, concretamente no ha sido investigado sobre la base de Gerentes de Recursos Humanos, ni en empresas del sector telefonía celular.

A nivel exploratorio, este estudio permitió aumentar y aportar conocimiento sobre el tema de Capital Intelectual, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo un estudio más completo en un contexto particular de la vida real y establecer prioridades e información útil para investigaciones futuras.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, 1991). Se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente.

Por tal razón, para los efectos de esta investigación se requirió un estudio descriptivo, ya que se quería describir el perfil de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.

A nivel descriptivo, este estudio permitió reconocer las características del perfil del Gerente de Recursos Humanos de manera de poder realizar análisis y comparaciones que aportara conocimiento al tema de investigación.

A continuación se describen las acciones realizadas para las fases exploratorias y descriptivas del estudio.

La fase exploratoria consistió en:

- Consultar y recopilar información sobre estudios que abordaron el tema sobre opiniones de Gerentes de Recursos Humanos sobre Capital Intelectual. Para ello fue necesario realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente y actualizada, se acudió a diferentes direcciones de Internet ubicadas a través de diversos buscadores (google, altavista, copernic) y a diversas bibliotecas, de las siguientes universidades: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central Venezuela, Universidad Simón Bolívar; y se pudo comprobar que la problemática



en cuestión no se había estudiado, que solo existían algunas investigaciones relacionadas con el tema de investigación, tales como:

- “La Gestión del Capital Humano en el desarrollo organizacional de las empresas venezolanas” (1996).
 - “La Gerencia del conocimiento como práctica de capacitación” (1999).
 - “El Capital Intelectual y las empresas del sector alimenticio y de bebidas de Venezuela” (2000).
 - “Diagnóstico de las condiciones para implantar Gerencia de Conocimiento en empresas venezolanas según O Dell y Grayson” (2001).
- Consultar a profesores expertos en el área de Recursos Humanos, profesores de metodología y expertos reconocidos en el área de Capital Intelectual para que aportaran diversas ideas sobre el enfoque del estudio.

Luego de realizar el trabajo de campo se pudo comprobar que no han sido implantadas estrategias de Capital Intelectual en estas organizaciones en particular.

La fase descriptiva consistió en:

- Consultar y recopilar información sobre estudios que abordaron el tema sobre perfiles de Gerentes de Recursos Humanos. Para ello fue necesario realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente y actualizada, se acudió a diferentes direcciones de Internet ubicadas a través de diversos buscadores (google, altavista, copernic) y a diversas bibliotecas, de las siguientes universidades: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central Venezuela, Universidad Simón Bolívar, y existían algunas investigaciones relacionadas con el tema de investigación, tales como:
 - “Posibles factores asociados a las brechas existentes entre el perfil ideal del líder de gerencia de conocimiento y el perfil actual de los líderes formales de una empresa” (2001).
 - “Perfil profesional del Gerente de Recursos Humanos frente al reto de la globalización” (1995).
 - “Perfil Socio-laboral de egresados en Relaciones Industriales de la UCAB” (2001).
 - “Perfil Actual y deseable de clima organizacional basado en el modelo de Likert” (1994).
 - “Perfil comparativo del Gerente de Primera Línea de la Industria farmacéutica nacional y multinacional” (1997).
 - “Perfil Cultural según valores de competencias asociados a los roles gerenciales” (1998).
 - “Perfil profesional, reclutamiento y selección de los asistentes de bibliotecas escolares del Ministerio” (2000).



2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se basó en un estudio no experimental, transeccional descriptivo.

En primer lugar, es un estudio no experimental, ya que se realizó sin la manipulación deliberada de las variables, es decir, solamente se buscó observar un fenómeno como tal (Opinión sobre el Capital Intelectual y Perfil de los Gerentes de Recursos Humanos) y la manera como se diera en un contexto natural y en su realidad para luego analizarlo y poder llegar a unas conclusiones (Hernández, 1991). En este estudio no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por las investigadoras.

En segundo lugar, es transeccional descriptivo porque los datos fueron recolectados en un solo momento, es decir en un tiempo único.

2.1 Pasos del Diseño

- Revisión bibliográfica de estudios previos similares; de artículos de periódicos y páginas Web de Internet.
- Inventario de diversas definiciones de distintos autores en materia de Capital Intelectual y Perfil profesional.
- Diseño del instrumento de recolección de datos, en función de la opinión sobre el Capital Intelectual y del perfil de los Gerentes de Recursos Humanos en las empresas del sector de telefonía celular.
- Aplicación del instrumento.
- Tabulación y procesamiento de datos.
- Análisis de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.



3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables que incluye la investigación son: Perfil profesional de los Gerentes de Recursos Humanos y la opinión sobre el Capital Intelectual (Ver Anexo A). A continuación se presenta la definición operacional y conceptual de las variables.

Cuadro N° 17: **Definición Operacional y Conceptual de las variables de estudio**

	Definición Conceptual	Definición Operacional
Perfil Profesional	Conjunto de características y/o atributos que posee y utiliza toda persona que independientemente de su cargo impulsa al proceso organizacional.	Perfil que presentan los Gerentes de Recursos Humanos en cuanto dos dimensiones: demografía y trayectoria. La demografía está compuesta por los siguientes indicadores: género, edad y estado civil. Para realizar el estudio del perfil y de la trayectoria se tomó como base los siguientes indicadores: profesión, nivel de estudio, experiencia en el cargo actual, tiempo en la empresa y tiempo en el sector. Se tomaron solo estos indicadores porque fueron los que cobraron mayor importancia para efectos de este estudio.
Opinión sobre el Capital Intelectual	Es una aseveración objetivamente insuficiente, pero susceptible de verificación y que, por eso, busca testimonios y confirmaciones por medio del convencimiento (Mendoza C, 1989)	Criterio que tienen los Gerentes de Recursos Humanos sobre el Capital Intelectual, en cuanto a nivel de conocimiento, importancia del tema y la actitud frente al Capital Intelectual. Se tomaron estos indicadores puesto que el tema en estudio ha sido poco estudiado y solo estos serían los que aportarían mayor valor al estudio. (Ver Marco Teórico, Capítulo II).



Cabe destacar que para efectos de esta investigación se estudia la opinión desde un concepto aplicado al tema, sin necesidad de referir a las diferentes teorías de las opiniones, sin embargo se toma en cuenta:

- Las actitudes: connota la idea de una disposición más o menos permanente, adaptada a condiciones más o menos específicas, que serían la fuente de un gran número de comportamientos particulares.
- La dimensión: las opiniones varían en más o menos, en la medida que son más o menos favorables. Se obtiene así el principio de una evaluación comparativa de las opiniones.
- Evaluación: las diferencias entre las opiniones no son diferencias de grado, sino diferencia de naturalezas, esto es, que son radicalmente cualitativas. (Stoetzel, 1972).



4. UNIDAD DE ANALISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1 Unidad de Análisis

Se entiende por unidad de análisis aquel sujeto que es escogido para ser evaluado. En esta investigación, está formada por cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular de Venezuela, para el año 2002.

Se escogió como unidad de análisis a los Gerentes de Recursos Humanos, debido al aporte que éstos le pueden prestar a la carrera de Relaciones Industriales, ya que los desafíos que presenta el futuro en las prácticas de Recursos Humanos están cambiando y se están viendo obligados a demostrar cómo es que ellos participan en la creación de valor para sus organizaciones.

Se escogieron las empresas del sector de telefonía celular porque de acuerdo a la evolución de la estructura del mercado empresarial de Venezuela, el sector de telecomunicaciones tiene un comportamiento altamente positivo y esto implica la necesidad de innovar en materia tecnológica e intelectual.

4.2 Población

Para los efectos de este estudio, la población estuvo constituida por los Gerentes de Recursos Humanos de la totalidad de las empresas del sector de telefonía celular, ubicadas en Venezuela para el año 2002, que alcanzan un total de 13 empresas como se lista a continuación:

- Alcatel
- Digicel
- Digitel
- Ericsson
- Infonet
- LG
- Motorola
- Movilnet
- Nokia
- Samsung
- CONATEL
- Siemens
- Telcel

Para estos efectos de esta investigación se tomó como criterio para identificar a un *Gerente*: aquellas personas que se encargan de planificar, coordinar, desarrollar, y evaluar las actividades llevadas a cabo en la gerencia de Recursos Humanos, siguiendo las políticas y lineamientos establecidos por la dirección o vicepresidencia de Recursos Humanos.



Cabe destacar, que en algunas de las empresas participantes en esta investigación, se encontraron diversas denominaciones equivalentes al cargo de Gerente de Recursos Humanos, lo cual no significó obstáculo alguno para que participaran en la población, porque lo importante es el carácter gerencial de ese cargo y no su denominación.

4.3 Muestra

En este caso se delimitó claramente la población, excluyendo a personas que no fueran los Gerentes de Recursos Humanos de empresas que pertenecieran al sector de telefonía celular en Venezuela. Las unidades que intervinieron en esta investigación no eran excesivas, lo que permitió un examen sistemático de todas ellas sin necesidad de extraer una muestra.

Sin embargo, cabe destacar, que el estudio se circunscribió a sólo 10 empresas de las 13, puesto a que 3 de ellas (Alcatel, Digicel, Samsung) no pudieron participar en el estudio.



5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Luego de haber seleccionado el diseño de investigación y la población de estudio, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables. Implica cuatro actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Construir un instrumento de medición válido y confiable.
- Aplicar prueba a los expertos.
- Aplicar este instrumento de medición, es decir, obtener las mediciones de las variables de esta investigación.
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, a esta actividad, se le denomina codificación (Hernández, 1991).

5.1 Tipo de Instrumento

Con la finalidad de registrar datos observables que representan a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente se utilizó como instrumento de estudio la guía de entrevistas.

La entrevista es, en cierta manera, una forma verbal de cuestionario, y consiste en que el individuo proporciona la información directamente al investigador o entrevistador, en una relación personal (Acevedo y Rivas, 1984)

A través del diálogo, y en una interacción con el entrevistado, se obtendrán datos e informaciones sobre aspectos como la opinión, actitudes y expectativas. Cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde afuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado, en este caso, sobre el Capital Intelectual.

Las entrevistas fueron Semi - estructuradas, constituye la fuente primaria de la investigación, las mismas son descritas como un proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin último de recoger información a partir de una finalidad previamente establecida (Balestrini, 1997).

5.2 Descripción del Instrumento

La guía de entrevistas constaba de tres partes: (Ver Anexo B).

1. *Introducción*: basado en la presentación de las investigadoras, de los objetivos de la investigación y agradecimientos por la colaboración prestada.
2. *Descripción del perfil profesional de los Gerentes de Recursos Humanos*: la guía de entrevistas tenía preguntas destinadas a determinar las variables demográficas y los aspectos relacionados con la trayectoria laboral de los Gerentes. Cabe destacar que esta información fue complementada con el currículo de cada uno de los entrevistados.



3. *Opinión sobre el Capital Intelectual*: esta última fase formada por preguntas relacionadas a la parte que las investigadoras denominan técnicas, puesto a que van dirigidas a determinar el nivel de conocimiento, actitud e importancia que se tiene sobre el tema e investigación.

5.3 Prueba de Expertos

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisito esencial: la validez. Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, 1991), por tal razón, se estableció la validez de contenido con un grupo de expertos, quienes analizaron el instrumento, enunciado por enunciado, y evaluaron si las afirmaciones que se presentaron median los indicadores respectivos y si la redacción de los mismos era clara, fácil de entender y con una sola interpretación. Para ello, se seleccionaron cinco expertos, tanto en Capital Intelectual como en Metodología de la Investigación.

Se consultó la opinión de expertos sobre el cuestionario propuesto para la entrevista, para la validación del instrumento. Se aplicó un instrumento de validación sobre el cual el experto apuntaba su opinión sobre el cuestionario (ver Anexo C).

Una vez que los evaluadores realizaron las observaciones al instrumento preliminar, se incorporaron y se modificaron ciertas partes del instrumento, de acuerdo a sus sugerencias.

Cuadro N° 18: **Expertos en Metodología de la Investigación y Capital Intelectual**

Juez	Experto	Descripción	Observaciones
Ing. Alejandro Graterol	Capital Intelectual	Profesor de Post-grado la Universidad Simón Bolívar	Incluir preguntas de acuerdo a la operacionalización de las variables.
Lic. Javier Carnevali	Capital Intelectual	Director de Gerencia del Conocimiento, DKV Asociados	Cambiar la redacción de alguno de los verbos utilizados. Obviar palabras que estaban de más.
Lic. Hilda Ruiz	Metodología de la Investigación	Profesora de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.	Incluir instrumento inicial y agradecimientos.
Lic. Yolette Ramírez	Metodología de la Investigación	Profesora de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB	Eliminar preguntas repetitivas y las que parecían de examen o evaluación.
Lic. José Ramón Naranjo	Capital Intelectual y Metodología de la Investigación	Profesor de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB	Es muy abierto y genera múltiples posibilidades de respuesta que exige un nivel de concreción bien duro



5.4 Aplicación del Instrumento

Una vez validado el instrumento, se procedió a la administración del mismo, este proceso constó de los siguientes pasos:

- Contactar a los Gerentes de Recursos Humanos señalados por la población, identificación de las investigadoras y explicación breve del objeto de la investigación.
- Pautar la fecha, hora y lugar que se llevaría a cabo la entrevista con cada uno de los sujetos seleccionados (Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular).
- Verificar (el día antes) la cita pautada por medio de una llamada telefónica.
- Proceder a realizar la entrevista. La duración de la entrevista fue, en promedio, de una hora.
- Dichas entrevistas fueron grabadas previa autorización al entrevistado y se ofreció a cambio de su colaboración enviar a cada uno de los Gerentes entrevistados las conclusiones de la investigación.
- Una vez realizada las entrevistas se procedió a transcribirlas.



6. ESTRATEGIA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se realizó un procesamiento y análisis de datos amplio y detallado que se agrupan en seis secciones que se describen a continuación:

6.1. Descripción del perfil de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular

Luego de contar con toda la información recopilada en las entrevistas se procedió en primer lugar a una disposición tabular de los datos de acuerdo al perfil demográfico y al perfil laboral de los entrevistados con las correspondientes frecuencias.

El perfil demográfico, constituido en este estudio por: la edad, el género y el estado civil de cada uno de los Gerentes que conformaron la población. Seguido de la descripción del perfil demográfico se tabuló el perfil laboral, conformado en este estudio por: la profesión, el nivel educativo, la antigüedad en el cargo de Gerente de Recursos Humanos, tiempo de experiencia en el campo de Recursos Humanos, tiempo en la empresa, número de empresas donde ha trabajado, manejo de idiomas y el tipo de empresa.

En segundo lugar, luego de tabular la descripción de los perfiles se precedió a graficarlos con diagramas circulares, con la finalidad de representar la relación existente en cada una de las variables, además de visualizarlo gráficamente.

En tercer lugar, se analizaron los datos reflejados, con la finalidad de determinar las proporciones existentes, agrupando además la data más común en los perfiles de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, así como las similitudes que existía entre cada uno de ellos.

6.2 Análisis de trayectorias individuales

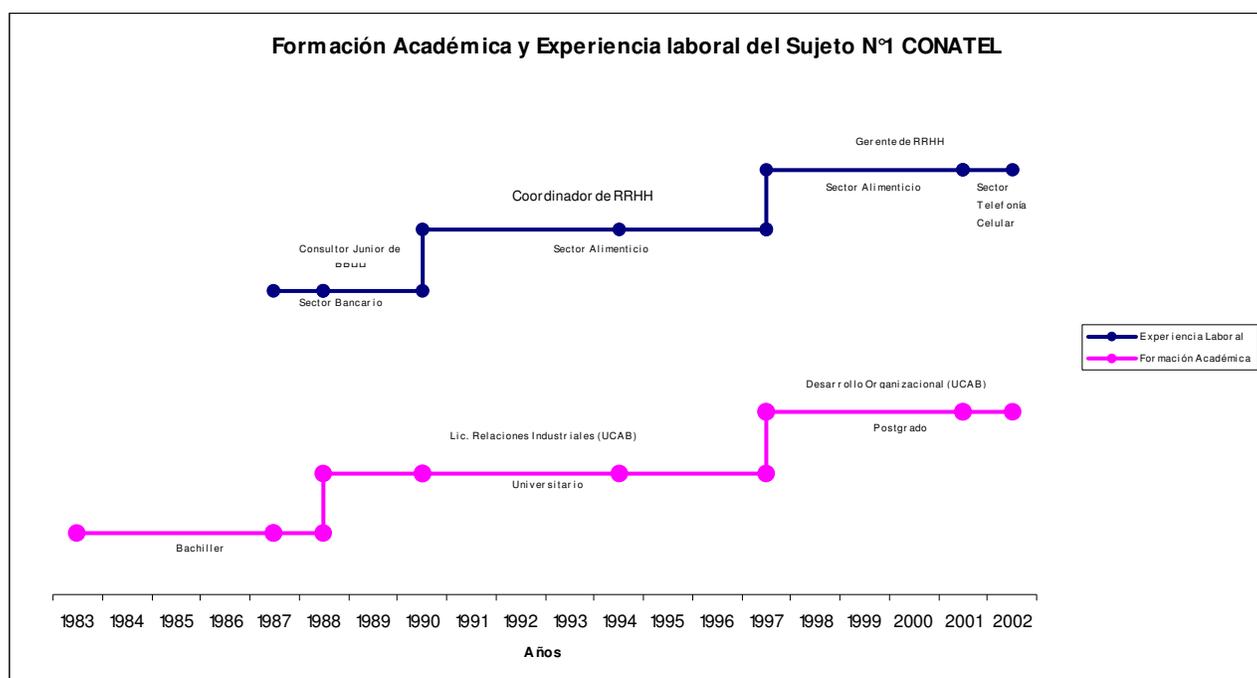
Se procedió a analizar y a reflejar gráficamente las trayectoria educativo – laboral de cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular. Para ello se contó con la información de cada una de las entrevistas y el currículum suministrados por cada uno de ellos.

Posteriormente se analizó la información recopilada de la formación académica y la experiencia laboral. Tomando en cuenta que la formación académica se inicia en cada uno de ellos cuando ingresan a estudiar en la universidad la carrera en la que luego obtienen el título de licenciado, y en el caso de la experiencia labora se inicia en el momento que estos ingresan en el mercado laboral, bien sea desempeñando un cargo temporal o fijo dentro de una determinada empresa.

A partir de esta información se procedió a graficar series en el tiempo, con el objetivo de recopilar la distribución de las trayectorias en función del tiempo, como se ilustra a continuación.



Gráfica N° 3: Ejemplo de Trayectoria del Sujeto



En el eje de las “x” refleja los años desde que los Gerentes inician la universidad hasta la fecha que las investigadoras comienzan la tabulación (30 de Mayo de 2002).

El eje de las “y” refleja los valores que se le asignó a cada uno de los estudios alcanzados en el caso de la formación académica y experiencia laboral. Surgió la necesidad de asignarle valores a las variables que intervenían en la trayectoria de manera que estas pudieran graficarse simultáneamente.

Cuadro N° 19: Ejemplo de procesamiento de la gráfica de trayectorias

Fechas	Ponderación Experiencia laboral	Experiencia Laboral	Ponderación Formación Académica	Formación Académica
Oct-83		Estudiante	1	Bachiller
Abr-87		Estudiante	1	Bachiller
Abr-87	5	Consultor Junior de RRHH	1	Bachiller
Jul-88	5	Consultor Junior de RRHH	1	Bachiller
Jul-88	5	Consultor Junior de RRHH	2	Universitario
Sep-90	5	Consultor Junior de RRHH	2	Universitario
Sep-90	6	Coordinador RRHH	2	Universitario
Ene-94	6	Coordinador RRHH	2	Universitario
Abr-97	6	Coordinador RRHH	2	Universitario
Abr-97	6	Coordinador RRHH	3	Postgrado
May-97	7	Gerente de RRHH	3	Postgrado
Nov-01	7	Gerente de RRHH	3	Postgrado
Nov-01	7	Gerente de RRHH	3	Postgrado
May-02	7	Gerente de RRHH	3	Postgrado



Cabe acotar que las gráficas reflejan las trayectorias de la formación académica y la de experiencia laboral por separado para poder visualizarlas en el tiempo y ayudar a su comprensión, así mismo esto no implica que exista algún orden de preferencia en la lectura de las mismas ya que pueden coincidir en transcurso del tiempo.

Para finalizar se analizaron los datos reflejados, con la finalidad de realizar un análisis global derivado de cada una de las trayectorias individuales y determinar las proporciones existentes, agrupando los criterios mas relevantes y la data más común en los perfiles de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, así como las similitudes que existía entre cada uno de ellos.

Luego de identificar semejanzas y diferencias en las trayectorias individuales se pudo observar que se manifestaban tendencias que podrían agrupar las trayectorias en tipos, de acuerdo a algunas variables medulares, a partir de esto se propone la realización de una taxonomía como se describe a continuación.



6.3 Taxonomía para agrupar las trayectorias

6.3.1 Cálculos de la taxonomía para agrupar las trayectorias

Para la realización de la taxonomía de trayectorias se escogieron las siguientes variables:

Variable 1: Velocidad de ascenso al cargo de Gerente de Recursos Humanos, se dicotomizó en:

- 1.1. Alto: aquellos que se encontraron por arriba del promedio
- 1.2. Bajo: aquellos que se encontraron por abajo del promedio

Variable 2: Tipo de empresas:

- 2.1. Operarias: son aquellas empresas que brindan servicio de telefonía celular.
- 2.2. Proveedores y Sección gobierno: aquellas empresas que abastecen de productos para el funcionamiento del servicio de telefonía celular y la empresa responsable de operar el área de telecomunicaciones en el país.

Es importante acotar que la definición de tipos de empresas no influye en la jerarquización de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular.

Seguidamente, se procedió a buscar el índice de velocidad de ascenso, con la formula que se expresa a continuación:

Formula índice velocidad de ascenso
$IVA = \frac{AG}{ACG}$

En donde:

IVA: Índice de velocidad de ascenso.

AG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular se gradúa.

ACG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular alcanza el cargo.

Un ejemplo de la utilización de esta formula se detalla a continuación en el Cuadro N° 20 del Índice de velocidad de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos.

Cuadro N° 20: Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos

Empresas	AG	ACG	IVA
Empresa 1	88	97	0,91
Empresa 2	91	100	0,91
Empresa 3	95	100	0,95



Una vez obtenido el índice de velocidad de ascenso, se procede a obtener un índice común tomando como año base el año 2000.

Formula índice velocidad de ascenso ajustado
$IVAA = \frac{AGA}{ACGA} = \frac{AG \pm \Delta AB}{ACG \pm \Delta AB}$

En donde:

IVAA: Índice de velocidad de ascenso ajustado.

AG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular se gradúa.

ACG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular alcanza el cargo.

AGA: Año de graduación Ajustado, es decir $AG \pm \Delta AB$.

ACGA: Año en alcanzar el cargo de Gerente ajustado, es, decir $ACG \pm \Delta AB$.

ΔAB : Variación del año base (100 – ACG).

Un ejemplo de la utilización de esta fórmula se detalla a continuación en el Cuadro N° 21

Cuadro N° 21: Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso ajustado de los Gerentes de Recursos Humanos

Empresas	AGA	ABR	IVAA
Empresa 1	0,91	100	0,91
Empresa 2	0,91	100	0,91
Empresa 3	0,95	100	0,95
Promedio			0,92

En donde:

ABR: Año base referencial 100.

Para efectos prácticos de esta investigación se trabajó con dos dígitos, por tal motivo se utiliza el valor de 100 en el caso del año base 2000.

Seguido de obtener el IVAA, se determinó un valor promedio, como se detalla en la siguiente fórmula, conocido como un valor típico o representativo de un conjunto de datos. Como tales valores suelen situarse hacia el centro del conjunto de datos ordenados por magnitud, los promedios se conocen como medidas de tendencia central.

Formula de promedio
$X = (x1+x2+...xn)/N$



Luego se determinaron los valores que se situaron por arriba y por debajo del promedio, se definieron como altos aquellos que se encontraron por arriba del promedio y como bajos lo que se encontraban por debajo del promedio. Aunado a esto, se cruzaron estas velocidades de ascenso con el tipo de empresa de telefonía celular: operarias y los proveedores y sección gobierno. Ejemplo de estas variables cruzadas se detallan en la matriz que se detalla a continuación.

Cuadro N° 22: Ejemplo de Índice de velocidad de ascenso ajustado vs. Tipo de Empresas de Telefonía Celular

		Índice de velocidad de ascenso	
		Bajo	Alto
Tipo de Empresas de Telefonía Celular	Operarias		
	Proveedores y Sección Gobierno		



Producto de la revisión bibliográfica se identificaron características de acuerdo a cada uno de los Gerentes y de las empresas donde laboran y se identificaron palabras para clasificar a cada uno de los Tipos de Gerentes en relación a sus características, como se muestra en la matriz señalada a continuación:

Cuadro N° 23: Ejemplo de cuadro de Tipos de Gerentes de Recursos Humanos

		Índice de velocidad de ascenso	
		Bajo	Alto
Tipos de Empresas de Telefonía Celular	Operarias	Gerente Tipo A	Gerente Tipo B
	Proveedores y Sección Gobierno	Gerente Tipo C	Gerente Tipo D

6.3.2 Característica Taxonómicas de los Gerentes de Recursos Humanos según trayectoria

Finalmente se precedió a definir las características comunes de cada uno de los tipos de Gerentes, tomando en cuenta el perfil demográfico y profesional, además de las trayectorias.

6.4 Análisis del Perfil de Competencias y valores ideal vs. el Perfil presente en la muestra

Para definir el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos se realizó un análisis documental de las teorías del Capital Intelectual, expuestas en el marco teórico, con la finalidad de poder determinar las competencias y los valores necesarios en un Gerente de Recursos Humanos para poder implantar el Capital Intelectual en las empresas.

De acuerdo a la coincidencia y a la importancia que le daban los autores a las competencias y a los valores, se extrajeron las más importantes. Es así como se construye un modelo idóneo para el perfil del Gerente de Recursos Humanos.

Producto de una revisión bibliográfica se obtuvieron las competencias y valores más importantes, con cada una de las definiciones respectivas, de acuerdo al libro Recursos Humanos Scorecard.



Se utilizó el análisis de contenido, para procesar la información producto de las entrevistas. Este análisis se basó en extraer frases o párrafos que hicieran referencias a las denominaciones de los valores y las competencias definidas en el punto anterior. Con la información resultante y, luego del análisis, se construyeron unas gráficas, en las cuales se reflejaban las distribuciones de las frecuencias de frases o párrafos correspondientes con las denominaciones tanto de competencias como de valores encontrados en los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados.

Seguidamente se realizó una comparación entre las competencias y valores del perfil ideal expuestas en el modelo, construido por las investigadoras y los resultados obtenidos de las gráficas de distribución de frecuencias de competencias y valores encontrados en las entrevistas; para facilitar la lectura de los datos, se graficaron con diagramas circulares los resultados, sobre la base de cada una de las competencias y valores ideales, en la cual se reflejaban las coincidencias que tuvieron los Gerentes de Recursos Humanos entrevistados con esa competencia y valor específico. Es así como se pudo realizar un análisis de las brechas existentes entre el perfil ideal y el perfil actual del Gerente de Recursos Humanos.

Sobre la base del análisis taxonómico realizado para agrupar a los gerentes de acuerdo a su trayectoria y con la finalidad de establecer una relación entre las competencias y valores del perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos con los cuatro (4) tipos de Gerentes encontrados, se utilizó la tabla de distribución de frecuencias de competencias y valores encontrados y se separaron de acuerdo a cada uno de los tipos de Gerentes, esto dio como resultado la cantidad de competencias y valores que compartía ese grupo en específico.

De manera de facilitar la lectura de los datos se graficaron los resultados utilizando para ello diagramas de barras. Esto conllevó a realizar unas conclusiones y análisis de la relación entre las competencias y valores para el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos y los tipos de Gerentes resultantes de la investigación.

6.5 Análisis de la Opinión cruzado con las trayectorias

Para determinar las opiniones sobre el Capital Intelectual emitidas por los entrevistados se utilizó el análisis de contenido, de manera de procesar la información proveniente de las entrevistas. Este análisis se basó en extraer frases o párrafos que hicieran referencias a las definiciones de los diferentes autores de Capital Intelectual, expuestas en el marco teórico.

Se construyó una tabla que reflejaba las opiniones sobre el Capital Intelectual y los cuatro tipos de Gerentes, con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento que estos tenían sobre el tema y su relación con el análisis taxonómico de los Gerentes de acuerdo a su trayectoria. Esto derivó la realización de un análisis, de manera de identificar la opinión que tienen los Gerentes de Recursos Humanos sobre el Capital Intelectual, el cual viene a ser un objetivo de la investigación.



6.6 Análisis de la importancia que le dan las empresas del sector de telefonía celular al Capital Intelectual

Para determinar la importancia que le dan las empresas del sector de telefonía celular al Capital Intelectual, se utilizó el análisis de contenido, de manera de procesar la información proveniente de las entrevistas. Este análisis se basó en extraer frases o contextos que hicieran referencias a que el mercado de telefonía celular tuviera ciertas particularidades que exigieran que el Capital Intelectual se desarrollara de manera diferente a otros sectores u otros tipos de empresas.

Se construyó una tabla que reflejó estas opiniones con los cuatro tipos de Gerentes, con la finalidad de determinar el nivel de importancia que le dan las empresas de la población al fenómeno estudiado. Aunado a esto se realizó un análisis, de manera de establecer la importancia que le dan las empresas del sector telefonía celular al Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos, completando así el tercer objetivo de la investigación.



CAPITULO VI
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



ANÁLISIS DE RESULTADOS

Consideraciones Generales:

Este capítulo contiene el análisis de los resultados una vez obtenidos los datos mediante el instrumento de recolección de información (entrevista semi-estructurada) realizadas a los 10 Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.

La estructura del análisis de resultados esta formada por seis secciones que se detallan a continuación:

1. Descripción y análisis del perfil de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular.
2. Descripción y análisis de la trayectoria educativo laboral de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.
3. Descripción de las características según taxonomía de los Gerentes de Recursos Humanos.
4. Opinión sobre Capital Intelectual según las trayectorias de los gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular.
5. Análisis de las competencias y de los valores según Capital Intelectual.
6. Importancia que le dan las empresas del sector de telefonía celular al Capital Intelectual.

Al momento de realizar el estudio se contaron con ciertas limitaciones, entre las cuales se puede mencionar, la dificultad para acceder a los cargos gerenciales de las empresas, debido a la disponibilidad de tiempo de los gerentes de Recursos Humanos, por lo tanto a pesar de que se contactaron la totalidad de ellos (13), solo 10 fueron entrevistados, ya que los tres restantes no pudieron participar en el estudio. Además algunos de los entrevistados prefirieron mantener su identidad en secreto, por esta razón se denominan sujetos a cada uno de los representantes de las empresas del estudio de investigación.

Durante la realización del trabajo de campo se pudo comprobar que las empresas de la población del estudio no aplicaban el Capital Intelectual como práctica, por tal motivo no se pudo cumplir con uno de los objetivos de la investigación, el cual perseguía identificar las actividades que actualmente desarrollaban los Gerentes de Recursos Humanos para promover el Capital Intelectual en las empresas del sector de telefonía celular. Esta realidad llamó la atención de las investigadoras puesto que todo indicaba que debido a que las empresas de la población pertenecían al sector de telefonía celular, serían unas empresas innovadoras y competitivas y por lo tanto aplicarían el Capital Intelectual.

Con la aplicación del instrumento de recolección (entrevistas semi-estructuradas) se pudo obtener información adicional referente a los Perfiles de los Gerentes de Recursos Humanos, que complementado con el análisis de sus currículum permitió agregar al estudio una nueva dimensión, puesto a que se pudo comprobar que aportaría mejores resultados, ya que permitió analizar al Gerente de Recursos Humanos y realizar comparaciones con otros aspectos relevantes del estudio.



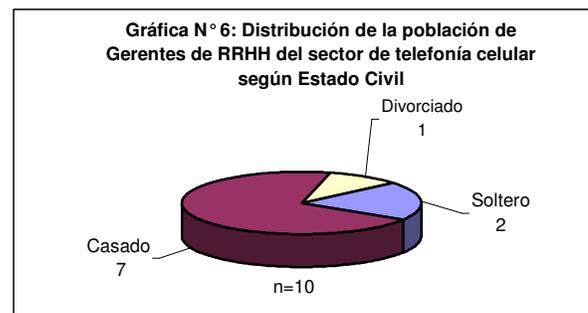
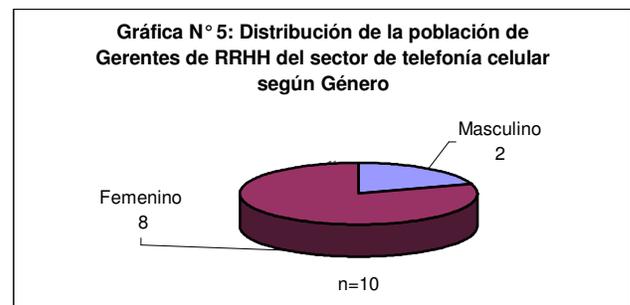
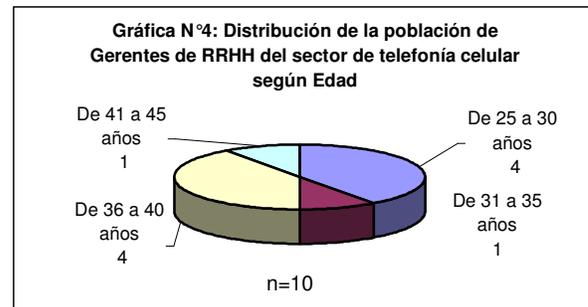
1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PERFIL DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELEFONÍA CELULAR

1.1. Descripción del Perfil Demográfico de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular:

Los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular entrevistados, se encuentran repartidos con un total de 4 persona con edades comprendidas entre 25 a 30 años, así mismo 4 personas de 36 a 40 años y los que tienen de 31 a 35 años y de 41 a 45 años ambos con una persona. Es decir, que por cada persona con edades comprendidas entre 31 a 35 años y de 41 a 45 años se encuentran 4 personas concebidas entre 25 a 30 años y de 36 a 40 años.

Del total de los Gerentes de Recursos Humanos, el 8 son de género femenino, mientras que los 2 restante son de sexo masculino. Entonces, los datos demuestran que por cada Gerente hombre de Recursos Humanos existen 4 mujeres.

Además, 7 de ellos son de estado civil casado, 2 de estado civil solteros y solo uno de estado civil divorciado. En consecuencia, por cada divorciado se encuentran 7 casados y por cada soltero casi 4 casados.



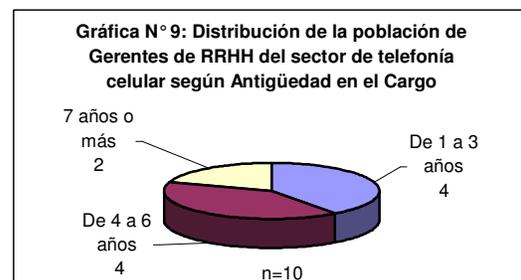
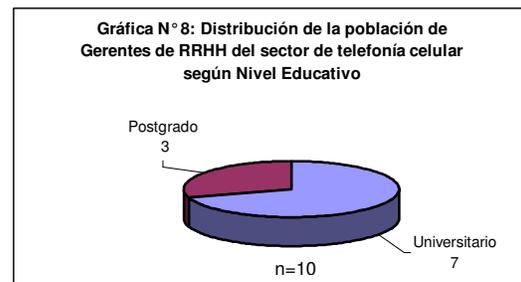
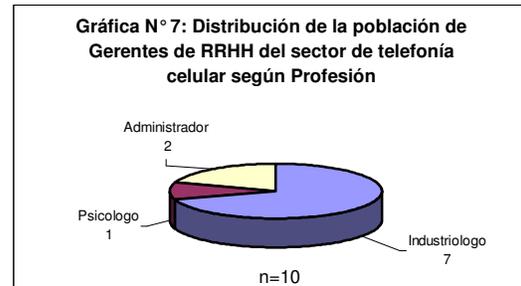
Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, nos permiten concluir que el Perfil Demográfico que más se repite es: sexo femenino, de edades comprendidas entre 25 a 30 años o de 36 a 40 años, y de estado civil casados.

1.2. Descripción del perfil profesional de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular

La mayoría (7 de 10) de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular son Licenciados en Relaciones Industriales, otros dos son Licenciados en Administración y solo uno es Licenciado en Psicología. Es decir, por cada administrador existen casi cuatro Industriólogos y por cada Psicólogo 7 Industriólogos.

De los 10 entrevistados 7 son universitarios, mientras que 3 han realizado postgrado. Por tal motivo cabe afirmar que por cada persona que realiza postgrado se encuentran 2 universitarios.

Con respecto a la antigüedad en el cargo como Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, 4 Gerentes se ubican en el rango de 1 a 3 años, 4 más corresponden al rango de 4 a 6 años y únicamente 2 se caracterizan por tener 7 años o más desempeñando el cargo. En definitiva, por cada persona que tiene de 7 años o más de antigüedad en el cargo existen 2 que tienen de 1 a 3 años o de 4 a 6 años.

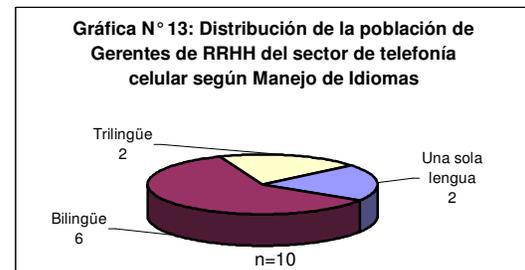
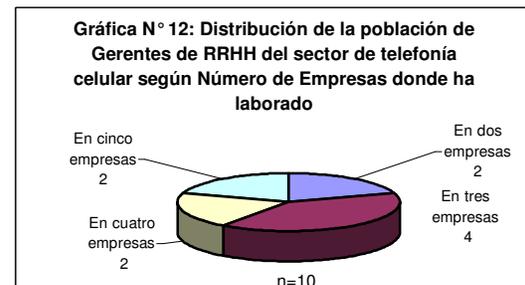
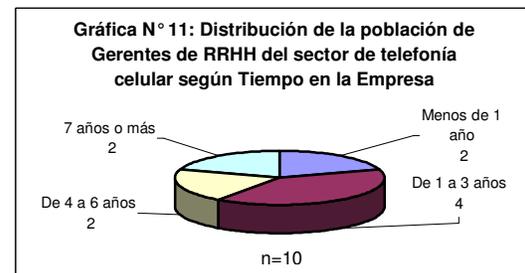
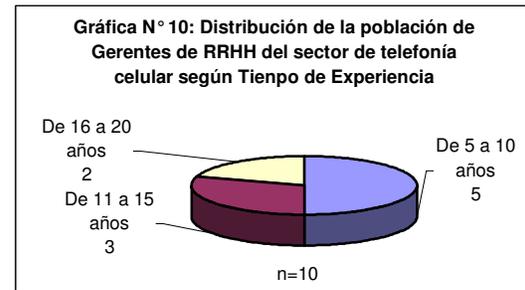


Además, en cuanto al tiempo de experiencia en el campo de Recursos Humanos, la mitad tiene de 5 a 10 años, 3 tienen de 11 a 15 años y los 2 restantes tienen de 16 a 20 años. Entonces, por cada Gerente que tiene de 16 a 20 años de experiencia en el campo de Recursos Humanos existen 3 que poseen de 5 a 10 años y por cada uno que tiene de 11 a 15 años existen 2.

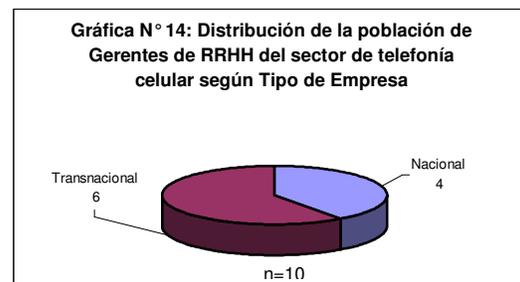
El tiempo laborando en la empresa del sector de telefonía celular de los Gerentes de Recursos Humanos es de 1 a 3 años, esta está constituido por 4 Gerentes, los 6 restantes están divididos en: menos de 1 año, de 4 a 6 años, más de 7 años, cada uno con 2 personas. Por consecuencia, por cada Gerente que tiene menos de 1 año y de 4 años en adelante existe 2 Gerentes con un lapso de 1 a 3 años laborando en la empresa.

Asimismo, 4 de los sujetos ha laborado en tres empresas desde que ingresa en el campo laboral, los otros 6 están divididos en: dos empresas, cuatro empresas y cinco empresas, con 2 sujetos respectivamente. Es decir, por cada Gerente que ha laborado en dos, cuatro y cinco empresas se encuentran 2 que han laborado en 3 empresas.

Cabe destacar que el 6 de los Gerentes tiene dominio de dos idiomas, 2 son trilingües y los 2 restantes manejan únicamente su lengua natal. Ahora bien, por cada Gerente que domina una lengua o tres existe 3 Gerentes que dominan 2.



El tipo de empresas donde laboran los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular entrevistados en su mayoría son transnacionales, representadas por unas 6 personas y los 4 restante son empresas nacionales. Finalmente, por cada Gerente que labora en empresa nacional existen aproximadamente 2 personas que laboran en empresa trasnacional.

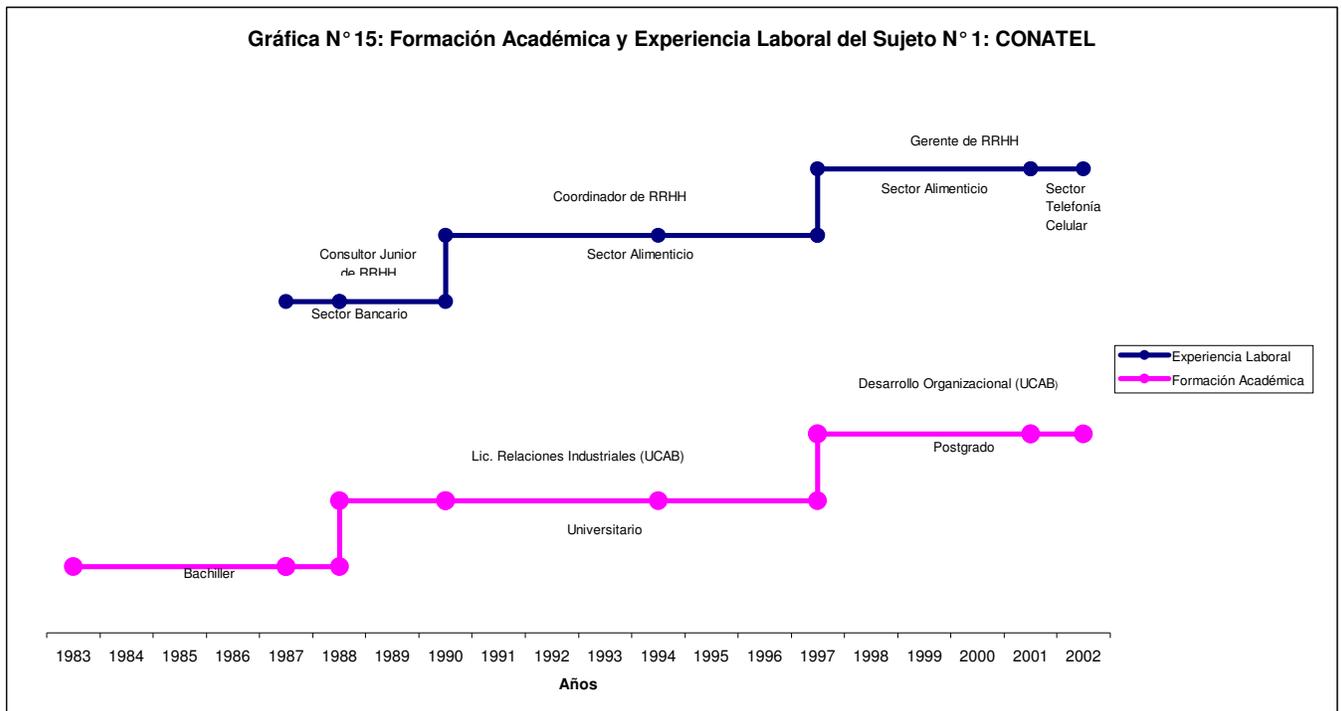


Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, nos permiten concluir que el perfil profesional más común es: Licenciado en Relaciones Industriales sin postgrado, con una experiencia laboral en el cargo de 1 a 6 años y de 5 a 10 años de experiencia en el campo de Recursos Humanos, y de 1 a 3 años en el sector. Además, que ha laborado en tres empresas desde que inicia su trayectoria laboral. En su mayoría se desempeñan en empresas transnacionales y por ende son bilingües

2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA TRAYECTORIA EDUCATIVO PROFESIONAL DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELEFONÍA CELULAR.

2.1. Descripción de las Trayectorias de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.

2.1.1 Trayectoria del Sujeto N° 1: CONATEL



Formación Académica:

En Octubre de 1983 inicia sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1988.

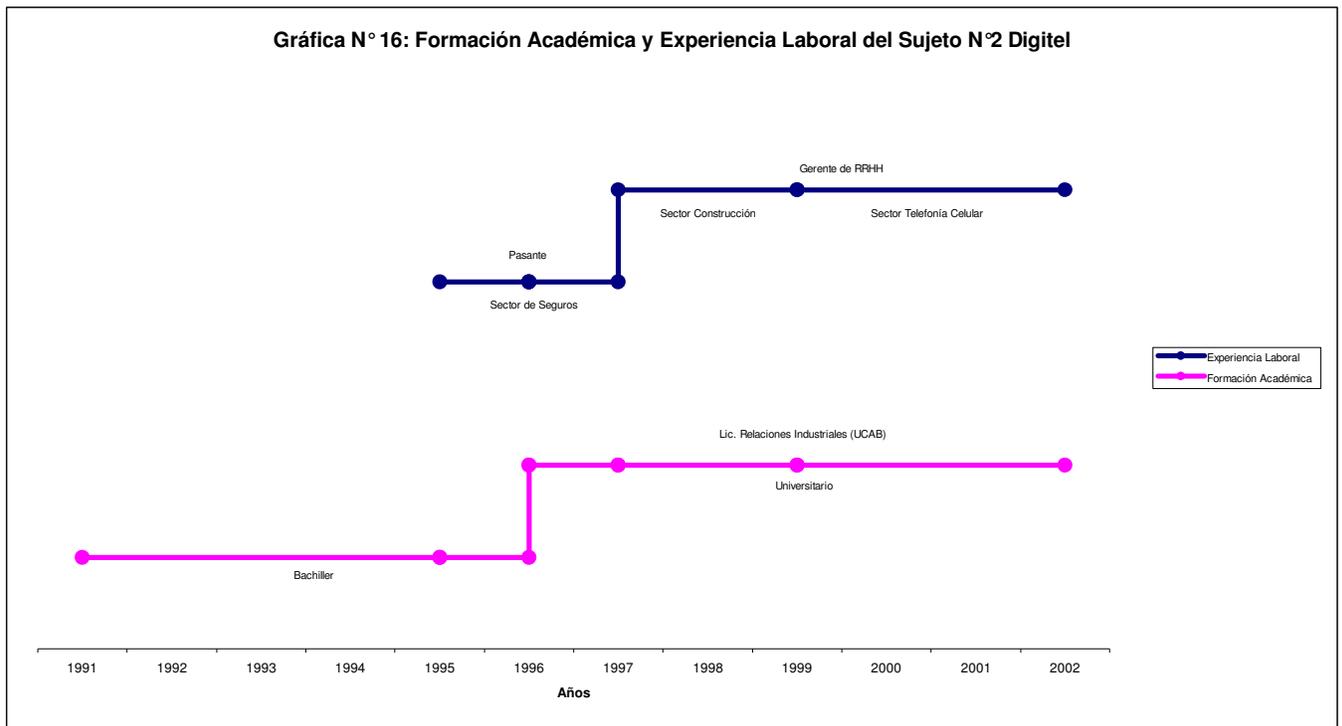
Luego de seis años de graduada, en 1994, comienza el postgrado en Desarrollo Organizacional en la misma universidad donde cursó el pregrado y obtiene el título en Abril de 1997.

Experiencia Laboral:

Su trayectoria profesional se inicia en Abril de 1987 en el sector Bancario (Banco Venezolano de Crédito) ocupando el cargo de Consultor Junior de Recursos Humanos, en donde permanece por un lapso de tres años y cuatro meses. Cabe destacar que comienza a laborar sin haber culminado sus estudios universitarios.

Luego, en Septiembre de 1990 pasa a ser Coordinador de Recursos Humanos, donde permanece por un período de seis años y siete meses; para pasar luego a Gerente de Recursos Humanos y así completar 7 años al servicio de una empresa del sector Alimenticio (Mavesa). En Noviembre de 2001, ingresa al cargo de Gerente de Recursos Humanos en el sector de Telecomunicaciones como agente regulador de carácter gubernamental (CONATEL).

2.1.2. Trayectoria del Sujeto N° 2: Digital



Formación Académica:

En Octubre de 1991 inicia estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1996

Experiencia Laboral:

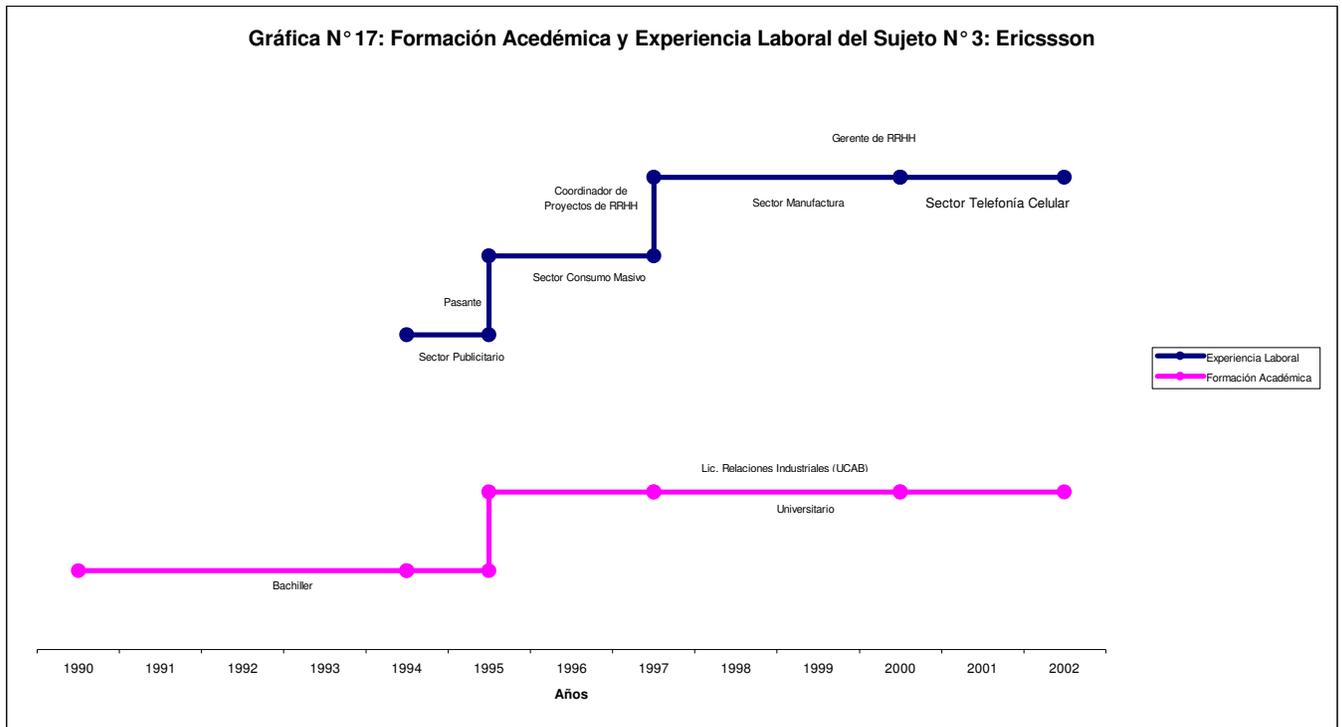
Este sujeto comienza a acumular experiencia cuando cursaba 4to año de la carrera, realizando pasantías académicas en el sector de seguros (Seguros Nuevo Mundo), por un período de año y dos meses.

Su trayectoria profesional se inicia en Octubre de 1997, en el sector de Construcción (Desarrollos Urbanos El Alambique, c.a) ocupando el cargo de Gerente de Recursos Humanos, donde permanece dos años y un mes.

Posteriormente, en Diciembre de 1999, ocupa igualmente el cargo de Gerente de Recursos Humanos en una empresa del sector de telefonía celular (Digital).

El sujeto N° 4 se ha destacado 5 años de trayectoria en el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

2.1.3. Trayectoria del Sujeto N° 3: Ericsson



Formación Académica:

En Octubre de 1990 inicia sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1995.

Experiencia Laboral:

Inicia su trayectoria laboral con unas pasantías cuando cursaba 4to. Año de la carrera, en el sector Publicitario (Fisher Grey, c.a) por un período de un año y dos meses

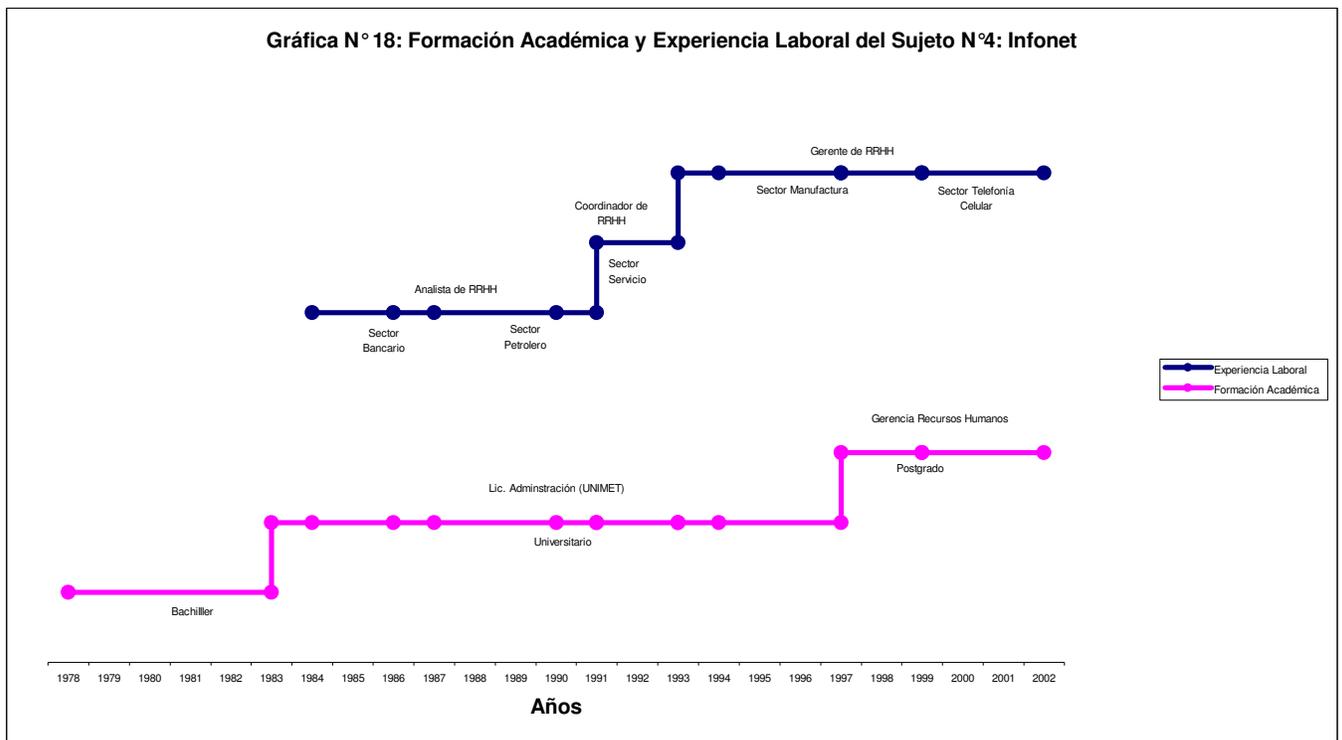
Su trayectoria profesional, comienza en Julio de 1995 en el sector Consumo Masivo (Cativen,s.a) ocupando el cargo de Coordinador de Proyectos de Recursos Humanos, en donde permanece por un lapso de dos años y dos meses.

Luego, en Septiembre de 1997 pasa a ser Gerente de Recursos Humanos, en el sector Manufactura (British Oxigen Corporation – BOC Gases) donde permanece por un período de dos años y ocho meses.

Actualmente continúa desempeñándose como Gerente de Recursos Humanos, pero en el sector de telefonía celular (Ericsson) desde Mayo 2000.

Es resaltante que este sujeto en 6 años y medio de Licenciado de Relaciones Industriales se ha desempeñado en cuatro sectores diferentes.

2.1.4. Trayectoria del Sujeto N° 4: Infonet



Formación Académica:

En Octubre de 1983 inicia sus estudios en la Universidad Metropolitana, para obtener la Licenciatura en Administración en Julio de 1988.

Luego de catorce años, en Enero de 1994, comienza el postgrado en Gerencia de Relaciones Industriales y Recursos Humanos en la Universidad Católica Andrés Bello y obtiene el título en Abril de 1997.

Experiencia Laboral:

Su trayectoria profesional, se inicia en Abril de 1984 en el sector Bancario (Banco Provincial) ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, por un lapso de dos años y tres meses.

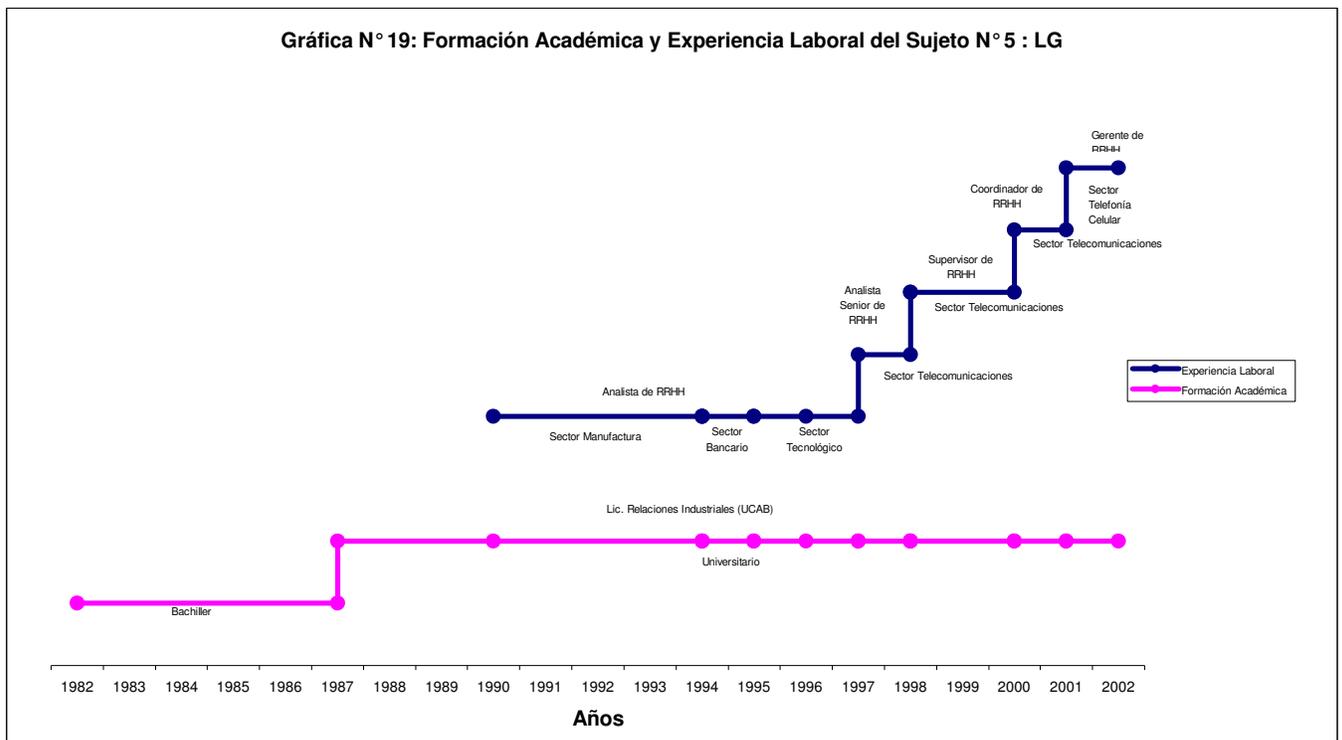
Luego En Agosto de 1987, continúa ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos pero en el sector Petrolero (Lagoven), por un lapso de tres años y cuatro meses.

Mas adelante, en Febrero de 1991, pasa a ser Coordinador de Recursos Humanos, en una empresa del sector Servicios (Hospital de Clínicas Caracas) donde permanece un año y once meses.

Posteriormente, en Enero de 1993 pasa a desempeñar en el cargo de Gerente de Recursos Humanos, en el sector Manufactura (Conduven, c. a) por un período de seis años y un mes.

Actualmente continúa desempeñando el cargo de Gerente de Recursos Humanos, pero en el sector de Telefonía Celular (Infonet) desde Febrero de 1999.

2.1.5. Trayectoria del Sujeto N° 5: LG



Formación Académica:

En Octubre de 1982 inicia sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1987.

Experiencia Laboral:

Inicia el ejercicio de su profesión en Enero 1990, en el sector Manufactura (Corimon, c.a), ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, en donde permanece cerca de cuatro años.

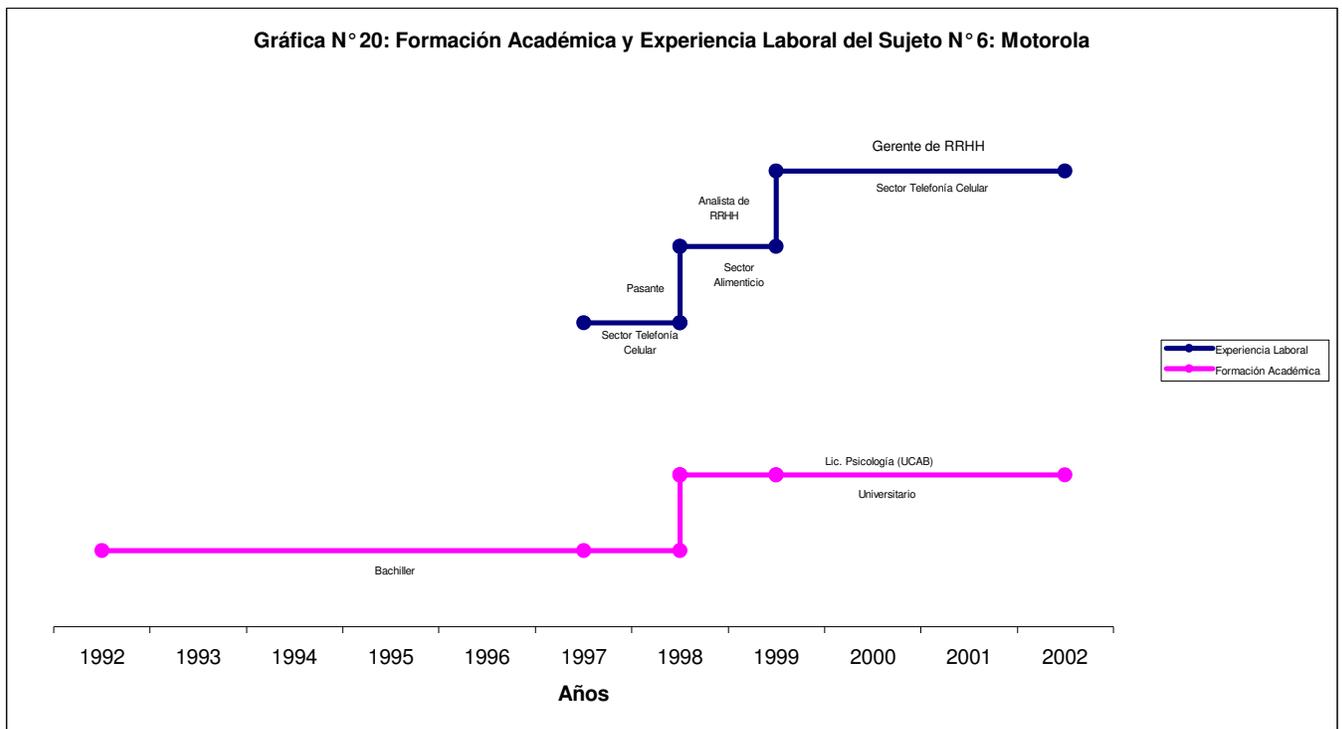
Luego, en Marzo de 1994, ocupa igualmente el cargo de analista de Recursos Humanos, pero en una empresa del sector Bancario (Banco Progreso), donde permanece por un período de 9 meses.

Posteriormente, en Mayo de 1995 brinda sus servicios a una empresa del sector Tecnológico (Xerox) como Analista de Recursos Humanos donde permanece por un período de siete meses para luego pasar a una contratista de la misma empresa (GyD Contrataciones) por un año más.

En lo sucesivo, en Enero de 1997, pasa a ser Analista Senior de Recursos Humanos, en una empresa del sector Telecomunicaciones (CANTV) donde permanece por dos años y luego es nombrado Supervisor de Recursos Humanos, un año y diez meses mas tarde es ascendido al cargo de Coordinador de Recursos Humanos para completar cuatro años y tres meses al servicio de esta importante empresa del sector de Telecomunicaciones.

Hoy por hoy se desempeña como Gerente de Recursos Humanos en una empresa del sector de telefonía celular (LG) desde Junio de 2001.

2.1.6. Trayectoria del Sujeto N° 6: Motorola



Formación Académica:

En Octubre de 1993 inicia sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Psicología en Julio de 1998.

Experiencia Laboral:

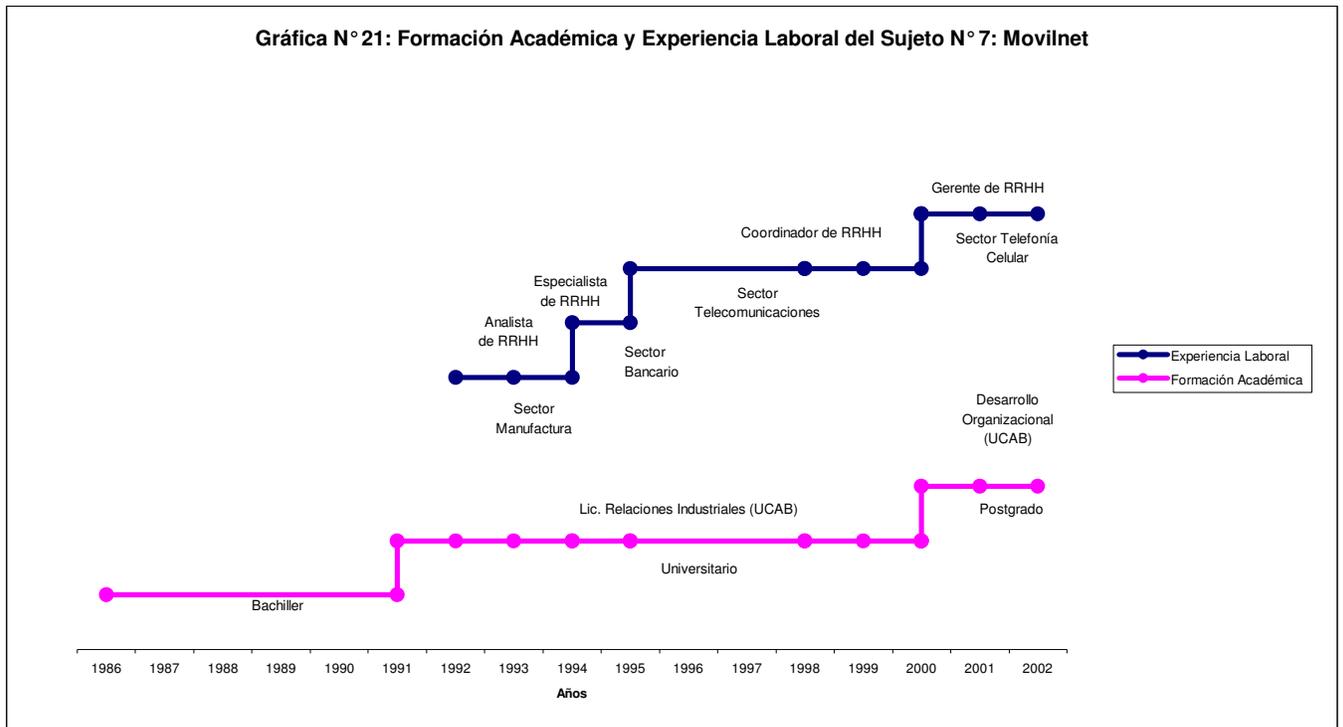
Su trayectoria laboral comienza con unas pasantías cuando cursaba 4to. Año de la carrera, en Enero de 1997, en el sector Telefonía Celular, por un lapso de un año y nueve meses.

Inicia el ejercicio de su profesión en Septiembre de 1998, en el sector Alimenticio (Nabisco de Venezuela, c.a) ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos donde permanece nueve meses.

Posteriormente, en Agosto de 1999 se reincorpora a la empresa donde realizó sus pasantías (Motorola), donde permanece actualmente ocupando el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

Cabe destacar que este sujeto ha alcanzado un alto cargo en un período de tiempo relativamente corto (cuatro años).

2.1.7. Trayectoria del Sujeto N° 7: Movilnet



Formación Académica:

En Octubre de 1986 inicia sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1991.

Luego de ocho años, en Octubre de 1999 comienza el postgrado en Desarrollo Organizacional en la misma universidad donde cursó el pregrado y obtiene el título en Julio de 2001.

Experiencia Laboral:

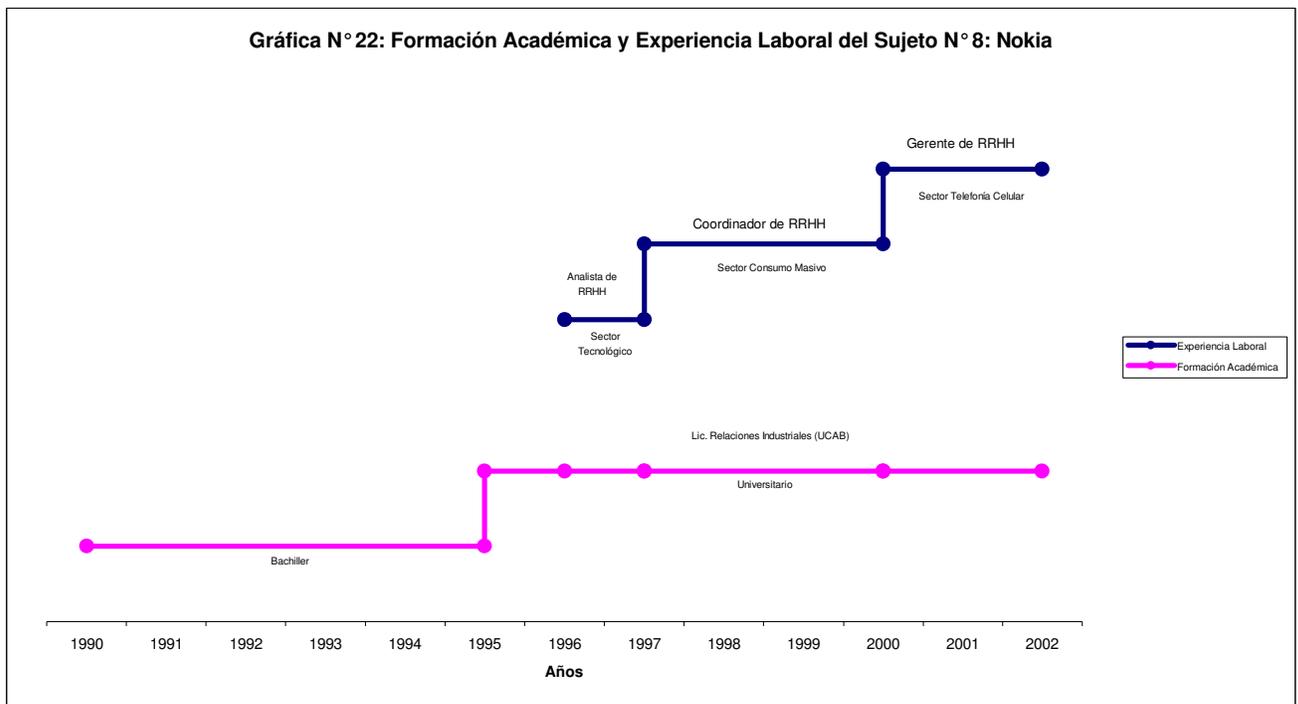
Su trayectoria profesional, se inicia en Enero de 1992 en el sector Manufactura (Inmensa Tappan) ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, en donde permanece por un lapso de año y medio.

Luego, en Agosto de 1994 pasa a ser Especialista de Recursos Humanos, en el sector bancario (Banco Maracaibo), donde permanece por un período de un año y dos meses.

Posteriormente, en Noviembre de 1995, ingresa al sector de telecomunicaciones (CANTV) ocupando el cargo de Coordinador de Recursos Humanos, luego de dos años es transferida a otra empresa de la filial del sector de telefonía celular (Movilnet) ocupando el mismo cargo por un período de 2 años, para pasar luego al cargo de Gerente de Recursos Humanos de esta prestigiosa empresa.

Se puede observar que este sujeto ha ascendido de manera vertiginosa a lo largo de su trayectoria profesional de diez años aproximadamente, pasando por prestigiosas organizaciones de nuestro país.

2.1.8. Trayectoria del Sujeto N° 8: Nokia



Formación Académica:

En Octubre de 1990 inicia estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, para obtener la Licenciatura de Relaciones Industriales en Julio de 1995.

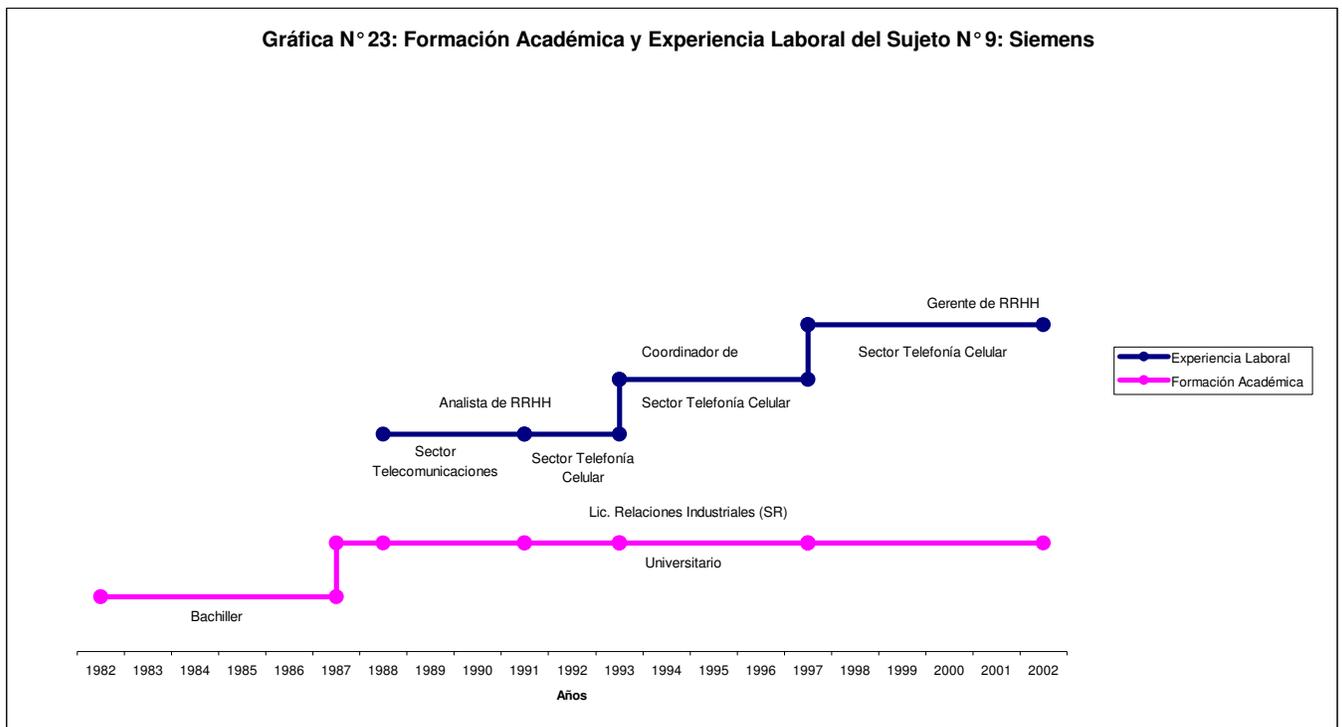
Experiencia Laboral:

Su trayectoria profesional se inicia en Febrero de 1996, en el sector Tecnológico (IBM de Venezuela) ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, donde permanece un año y siete meses.

Luego, en Octubre de 1997 pasa a ser Coordinador de Recursos Humanos, en el sector Consumo Masivo (Panamco de Venezuela), donde permanece por un período de tres años.

Posteriormente, en Octubre de 2000, ingresa al sector de telefonía celular (Nokia) ocupando el cargo de Gerente de Recursos Humanos el cual desempeña actualmente.

2.1.9. Trayectoria del Sujeto N° 9: Siemens



Formación Académica:

En Octubre de 1982 inicia sus estudios en la Universidad Simón Rodríguez, para obtener la Licenciatura en Relaciones Industriales en Julio de 1987.

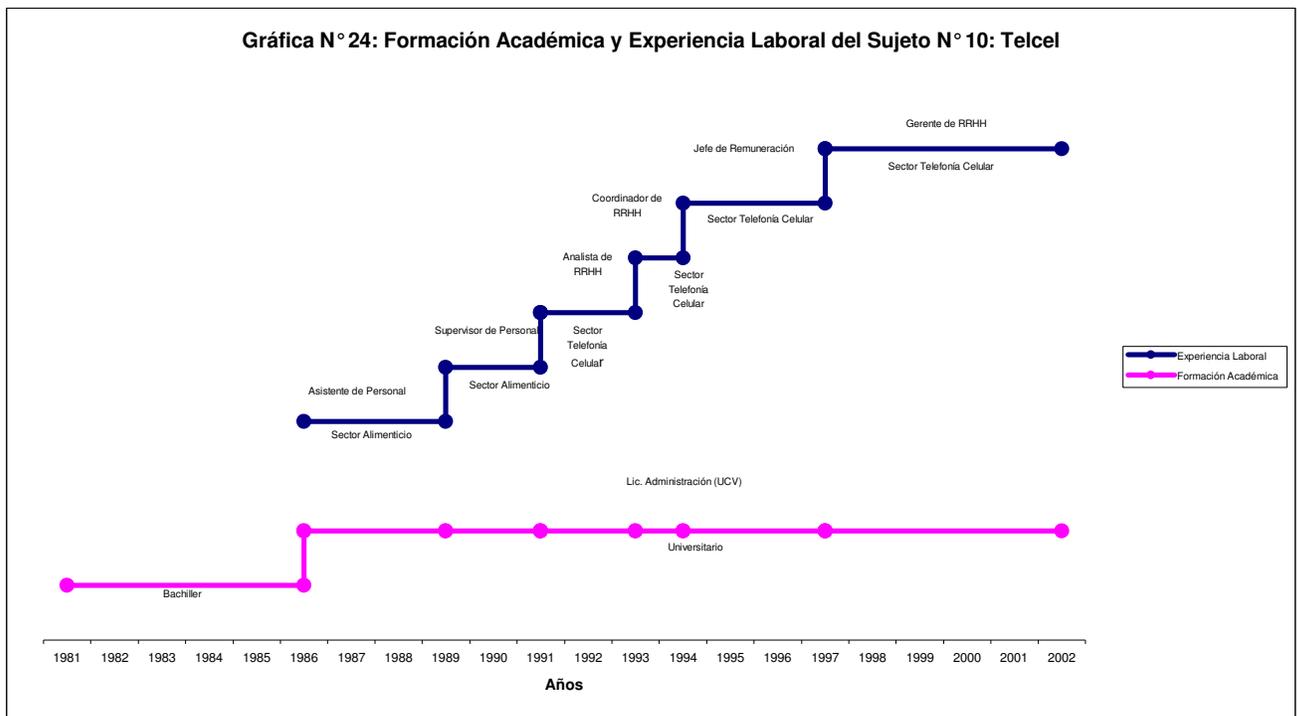
Experiencia Laboral:

Su trayectoria profesional, se inicia casi un año después de graduado en Junio de 1988 en el sector Telecomunicaciones (Compu Radar) ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, por un lapso de dos años y ocho meses.

Posteriormente, en Febrero de 1991, ingresa a la empresa donde actualmente labora (Siemens), del sector de Telefonía Celular, ocupando el cargo de Analista de Recursos Humanos, luego de un año y diez meses, es transferido a Coordinador de Recursos Humanos donde permanece tres años y once meses, para luego ser ascendido al cargo que desempeña hoy por hoy de Gerente de Recursos Humanos.

Es importante destacar que el sujeto N° 9 se ha desempeñado únicamente en el sector de Telecomunicaciones.

2.1.10. Trayectoria del Sujeto N° 10: Telcel



Formación Académica:

En Octubre de 1981 inicia sus estudios en la Universidad Central de Venezuela, para obtener la Licenciatura en Administración en Julio de 1986.

Experiencia Laboral:

Su trayectoria profesional, se inicia en Septiembre de 1986 en el sector Alimenticio (Mc Donald's) ocupando el cargo de Asistente de Personal, por un lapso de dos años y ocho meses; para pasar luego a desempeñar el cargo de Supervisor de Personal donde permanece dos años y dos meses.

Luego, en Febrero de 1991 pasa a ser Analista de Recursos Humanos, en una empresa del sector de Telefonía celular (AT&T) donde permanece por un período de dos años y dos meses.

Incursiona luego una larga trayectoria en la empresa que labora actualmente (Telcel), comenzando como Coordinador de Proyectos de Recursos Humanos, durante tres meses, para después pasar a desempeñar el cargo de Jefe de Remuneración, durante dos años y once meses, hasta Enero de 1997 que asciende a su cargo actual como Gerente de Recursos Humanos.

Cabe destacar que este sujeto N° 10 ha laborado en el sector de telecomunicaciones desde hace once años.



2.2 Análisis Global de las Trayectorias educativo laboral de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular.

La mayoría (9 de los 10) de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular desempeñan sus cargos en empresas privadas. Tan solo uno de los entrevistados se encuentra actualmente desempeñando su cargo en una empresa del gobierno.

Tomando como referencia el *año de graduación* de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, 5 de ellos son graduados en la década de los 80 y los 5 restantes obtienen el título en la década de los 90. Además 7 de los 10 realizaron sus estudios en la Universidad Católica Andrés Bello.

Otro criterio relevante, es la *profesión* de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, 2 son graduados en la misma promoción de Licenciados en Relaciones Industriales en el año 1995 en la Universidad Católica Andrés Bello, mientras que otros 2 son graduados en el año 1987, de la misma carrera pero de diferentes Universidades: Universidad Simón Rodríguez y Universidad Católica Andrés Bello.

Cabe destacar, que 3 de los 10 Gerentes de Recursos Humanos, mientras cursaban cuarto año de la carrera *inician su trayectoria profesional* en el mercado laboral, desempeñándose en cargos como pasantes antes de obtener el título de Licenciado.

Haciendo referencia al *sector de procedencia* de los Gerentes de Recursos Humanos, 4 de los 10 prestaron sus servicios anteriormente en el sector Bancario, además que 3 de los 10 antiguamente trabajaron en el sector Manufactura.

Por su parte, en cuanto al *inicio de su trayectoria laboral* 2 de los 10 Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular comienzan en empresas del sector de Manufactura y otros 2 de los 10 comienzan en el sector Bancario.

3. CARACTERÍSTICAS TAXONÓMICAS DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN SU TRAYECTORIA

3.1 Cálculos de la taxonomía para agrupar trayectorias

Luego de realizar un análisis minucioso de las trayectorias de cada uno de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular, se nota claramente que debido a un cambio de condiciones en el tiempo, los sujetos que se han graduado en los últimos años alcanzan el cargo de Gerente de Recursos Humanos más rápido, por esta razón se procedió a dividir los años en que el gerente se gradúa y los años en que alcanza el cargo, para así obtener el índice de velocidad de ascenso.

Cuadro N° 24: Índice de velocidad de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular

Empresas	AG	ACG	IVA
LG	87	101	0,86
Telcel	86	97	0,89
Infonet	83	93	0,89
Siemens	87	97	0,90
CONATEL	88	97	0,91
Movilnet	91	100	0,91
Nokia	95	100	0,95
Ericsson	95	97	0,98
Digitel	96	97	0,99
Motorola	98	99	0,99

En donde:

AG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular se gradúa.

ACG: Año en que el Gerente de Recursos Humanos del sector de telefonía celular alcanza el cargo.

IVA: Índice de velocidad de ascenso.

Luego se buscó un Índice de velocidad ajustado, es decir con denominador común, en este caso con año base 2000. Para efectos prácticos de esta investigación se trabajó con dos dígitos, por tal motivo se utiliza el valor de 100 en el caso del año base 2000.



Cuadro N° 25: Índice de velocidad ajustado de ascenso de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular

Empresas	AGA	ABR	IVAA
LG	86	100	0,86
Telcel	89	100	0,89
Infonet	90	100	0,90
Siemens	90	100	0,90
CONATEL	91	100	0,91
Movilnet	91	100	0,91
Nokia	95	100	0,95
Ericsson	98	100	0,98
Digitel	99	100	0,99
Motorola	99	100	0,99
Promedio			0,93

} Bajo
 } Alto

En donde:

AGA: Año de graduación Ajustado, es decir $AG \pm \Delta AB$.

AB: Año base 2000.

ABR: Año base referencial 100.

IVAA: Índice de velocidad de ascenso año base.

Una vez obtenido el índice de velocidad de ascenso ajustado (IVAA), se define un criterio de agrupación de las empresas que están por arriba o debajo del promedio, se definieron como altos aquellos que se encontraron por arriba del promedio y como bajos aquellos que se encontraron por debajo del promedio, es decir se cruzan los tipos de empresas de telefonía celular con el índice de velocidad de ascenso.

Cuadro N° 26: Índice de velocidad ajustado de ascenso vs. Tipo de Empresas de Telefonía Celular

		Índice de velocidad de ascenso	
		Bajo	Alto
Tipo de Empresas de Telefonía Celular	Operarias	Telcel, Movilnet, Infonet	Digitel
	Proveedores y Sección Gobierno	CONATEL, LG, Siemens	Nokia, Ericsson, Motorola

Es decir, al cruzar la velocidad de ascenso (Alto y Bajo) con los tipos de empresas de telefonía celular, da como resultado los siguientes tipos:

Cuadro N° 27: **Tipos de Gerentes de Recursos Humanos**

		Índice de velocidad de ascenso	
		Bajo	Alto
Tipos de Empresas de Telefonía Celular	Operarias	Gerente Tipo A: "Adulto Innovador"	Gerente Tipo B: "Joven Conservador"
	Proveedores y Sección Gobierno	Gerente Tipo C: "Adulto Conservador"	Gerente Tipo D: "Joven Innovador"

Fuente: Fuentes Andreina y Mónica Graterol. Tesis de Grado: Opinión sobre el Capital Intelectual según los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular. Escuela de Ciencias Sociales. UCAB. 2002

Para efectos de esta investigación las palabras seleccionadas fueron: Conservador e Innovador.

Conservador: definido como aquellos gerentes de Recursos Humanos que continúan con las prácticas de costumbre.

Innovador: definido como aquellos gerentes de Recursos Humanos que están en la búsqueda de nuevas oportunidades para satisfacer sus necesidades y deseos.

Además, en relación a la edad de los mismos se identificaron palabras como Adulto y Joven.

Adulto: Aquellos Gerentes mayores de 36 años.

Joven: Aquellos Gerentes menores o iguales de 36 años.

A continuación se detallan las definiciones para clasificar a cada uno de los Tipos de Gerentes en relación a la edad de los mismos y producto de la revisión bibliográfica:

- Empresas operarias con velocidad de ascenso alto: Gerente Tipo A: "Adulto Innovador".
- Empresas operarias con velocidad de ascenso bajo: Gerente Tipo B: "Joven Conservador".
- Empresas proveedoras y sección gobierno con velocidad de ascenso bajo: Gerente Tipo C: "Adulto Conservador".
- Empresas proveedoras y sección gobierno con velocidad de ascenso alto: Gerente Tipo D: "Joven Innovador".

3.2 Características taxonómicas de los Gerentes de Recursos Humanos según sus trayectorias

Gerente Tipo A: “Adulto Innovador”

El tipo de individuos que cumplen con estas características son mujeres, casadas (una divorciada).

La mayoría de estos individuos ingresan en el mercado laboral luego de obtener el título de Licenciatura en Administración (solo uno es Industriólogo) y culminan su carrera en los años 80 (uno en los 90) además en su mayoría cursaron postgrado en el área de Recursos Humanos, (uno es universitario). También se caracterizan por ser bilingüe (uno trilingüe).

Con mas de siete años en el sector de telefonía celular (uno de ellos de 1 a 3 años), han laborado anteriormente en empresas del sector bancario.

Gerente Tipo B: “Joven Conservador”

Se caracteriza por ser mujer, de estado civil casada, de 25 a 30 años de edad.

Además es graduada de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello en los años 90 y no ha cursado postgrado. Otra cualidad distintiva es que domina dos idiomas: español e inglés.

La trayectoria laboral es de 1 a 3 años en el sector de telefonía celular, de 5 a 10 años laborando en el área de Recursos Humanos y de 4 a 6 años ejerciendo el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

Cabe destacar que ha trabajado en tres empresas desde que comienza a trabajar.

Se caracteriza por laborar en una empresa nacional.

Gerente Tipo C: “Adulto Conservador”

En su mayoría se caracterizan por ser mujeres casadas (hay un hombre), de 36 a 40 años de edad.

Son Industriólogos, graduados en los 80, sin haber cursado postgrado (solo uno) y se distinguen de los demás por el manejo de un solo idioma (solo uno es bilingüe).

Tiene de 11 a 15 años de experiencia en el área de Recursos Humanos y más de 7 años en el sector de telefonía celular y tienen menos de un año laborado en la empresa donde actualmente desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos (uno de ellos tiene 7 años o más).

Han laborado en su mayoría en empresas del sector tecnológico y bancario.

Gerente Tipo D: “Joven Innovador”

Se caracterizan por ser mujeres (hay un hombre) solteras, jóvenes, es decir Gerentes de Recursos Humanos de 25 a 30 años de edad.

Estos individuos ingresan al mercado laboral antes de obtener el título de Licenciados en Relaciones Industriales (un Psicólogo) de la Universidad Católica Andrés Bello en los años 90, desempeñándose como pasantes de Recursos Humanos, hasta obtener el título. En su totalidad son Universitarios. Además dominan el inglés (hay uno que es trilingüe).

Tienen de 1 a 3 años laborando en la misma empresa (uno de ellos tiene de 4 a 6 años), desempeñándose como Gerente de Recursos Humanos y de igual forma laborando en el sector de telefonía celular.

Se caracterizan por estar laborando en empresas transnacionales.

4. OPINIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN LAS TRAYECTORIAS DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE TELEFONÍA CELULAR.

4.1 Cuadro resumen del análisis de la opinión de los gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular sobre Capital Intelectual.

Cuadro N° 28: Resumen del análisis de la opinión de los Gerentes de RRHH sobre el Capital Intelectual

Trayectoria	Sujeto	Concepto de Capital Intelectual
Gerente Tipo A: "Adulto Innovador"	Sujeto N° 4: Infonet	Es un activo intangible que debe explotarse, ya que tiene potencial para generarle valor agregado a la empresa. Los empresarios valoran a su cliente.
	Sujeto N° 7: Movilnet	Es un activo importante de la empresa. Agrega valor al negocio. Es intangible, todo aquello que la gente tiene en la cabeza.
	Sujeto N° 10: Telcel	Conocimientos que tienen las personas, ayudan a incrementar la productividad de las mismas. No se pueden medir pero aporta potencial y conocimiento a la empresa.
Gerente Tipo B: "Joven Conservador"	Sujeto N° 2: Digitel	Conjunto de conocimientos y experiencias acumuladas de todo el personal. Es un proyecto que se está iniciando, aprovechamos el acceso tecnológico, se quiere compartir conocimientos, cada quien aporta su experiencia para desarrollar nuevos procesos.
Gerente Tipo C: "Adulto Conservador".	Sujeto N° 1: CONATEL	Tiene tanto tangibilidad como intangibilidad. Se puede medir a través del adiestramiento, indicadores de gestión. Es un insumo que forma parte de un complemento de un sistema. Los conocimientos deben ser transferidos.
	Sujeto N° 5: LG	Relacionado con el "know how" de las personas dentro de la empresa. Es una tendencia a la que van las empresas.
	Sujeto N° 9: Siemens	Capacidad extra que aporta un recurso humano a su puesto de trabajo. Objeto "high potential", capacidad superior que puede tener un individuo.
Gerente Tipo D: "Joven Innovador"	Sujeto N° 3: Ericsson	Nueva corriente organizacional; las empresas cuantifican experticias del personal se pueden justificar las inversiones en adiestramiento. Se vincula con el programa de competencias.
	Sujeto N° 6: Motorola	Énfasis que hace la gente. Capacitar a la gente, cambiar culturas.
	Sujeto N° 8: Nokia	Está vinculado al recurso humano, desarrollo de los cerebros de la gente, habilidades e inversión para desarrollarlo en el negocio.

Cabe destacar que el análisis de cada uno de los conceptos emitidos por los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular, fue realizado sobre la base de las teorías de los diferentes autores de Capital Intelectual, expuestas anteriormente en el marco teórico.

4.2 Análisis sobre Capital Intelectual según Trayectoria de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular.

En base al cuadro N° 28 se realizó un análisis mediante el cual se pudo resaltar aquellos puntos coincidentes con respecto a las teorías de Capital Intelectual que se encuentran en el marco teórico, así como también los puntos divergentes, que permitieron enriquecer la presente investigación, como se detalla a continuación:

Gerente Tipo A: “Adulto Innovador”

Son aquellos gerentes que demuestran conocer el tema de Capital Intelectual ya que coinciden con las siguientes definiciones: Es el valor de mercado en las empresas, así como la suma de los activos intangibles que generan o generarán valor en el futuro. Es de suma importancia la relación con los clientes y proveedores de la empresa. El conjunto de estas características permiten el buen funcionamiento en la organización de manera que se pueda aumentar la productividad y agregar valor a la misma.

Gerente Tipo B: “Joven Conservador”

Son aquellos gerentes que demuestran estar confundiendo el término de Capital Intelectual con uno de sus componentes como lo es el Capital Humano, por las siguientes razones: Son activos centrados en la gente y que engloban una serie de destrezas requeridas para operar un proceso. Estos son acumulados en la mente de cada uno de los individuos en forma de capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias propias e individuales que ninguna organización puede poseer, pero sin los cuales ninguna de las otras actividades generadoras de valor podría operar. Esta formado por capacidad creativa, habilidades sociales y profesionales, liderazgo, valores personales y, finalmente permiten la participación en proyectos de la empresa.

Gerente Tipo C: “Adulto Conservador”

Son aquellos gerentes que se apartan abiertamente de la conocida definición de Capital Intelectual, ya que lo definen de la manera siguiente: Son activos que pueden ser tangibles y cuantificables, son insumos que forman parte del complemento de un sistema. Así mismo son susceptibles de ser medidos a través del adiestramiento, indicadores de gestión y rotación. Es el know how de las personas que están dentro de la empresa, es decir la capacidad potencial extra que tiene los individuos.

Gerente Tipo D: “Joven Innovador”

Son aquellos gerentes que demuestran estar confundiendo el término Capital Intelectual con uno de sus componentes como lo es el Capital Humano debido a las siguientes razones: Son activos centrados en la gente que de cierta manera justifican la inversión en adiestramiento, son vinculadas a las competencias que presentan los individuos y ayudan a enfatizar la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.



A continuación se presenta un cuadro resumen donde se distinguen las diferentes trayectorias, las empresas que la componen y la opinión que tienen los sujetos sobre el Capital Intelectual, de acuerdo al tipo de empresas y el índice de velocidad de ascenso.

Cuadro N° 29: **Resumen de la opinión según trayectoria**

		Índice de velocidad de ascenso	
		Bajo	Alto
Tipo de Empresas de Telefonía Celular	Operarias	Gerente Tipo A: “Adulto Innovador” Telcel, Movilnet, Infonet Demuestran conocer el tema sobre el Capital Intelectual	Gerente Tipo B: “Joven Conservador” Digitel Demuestra estar confundiendo el tema sobre el Capital Intelectual con uno de sus componentes
	Proveedores y Sección Gobierno	Gerente Tipo C: “Adulto Conservador” CONATEL, LG, Siemens Se apartan abiertamente de la conocida definición del Capital Intelectual	Gerente Tipo D: “Joven Innovador” Nokia, Ericsson, Motorola Demuestran estar confundiendo el tema sobre el Capital Intelectual con uno de sus componentes



5. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y DE LOS VALORES SEGÚN CAPITAL INTELECTUAL

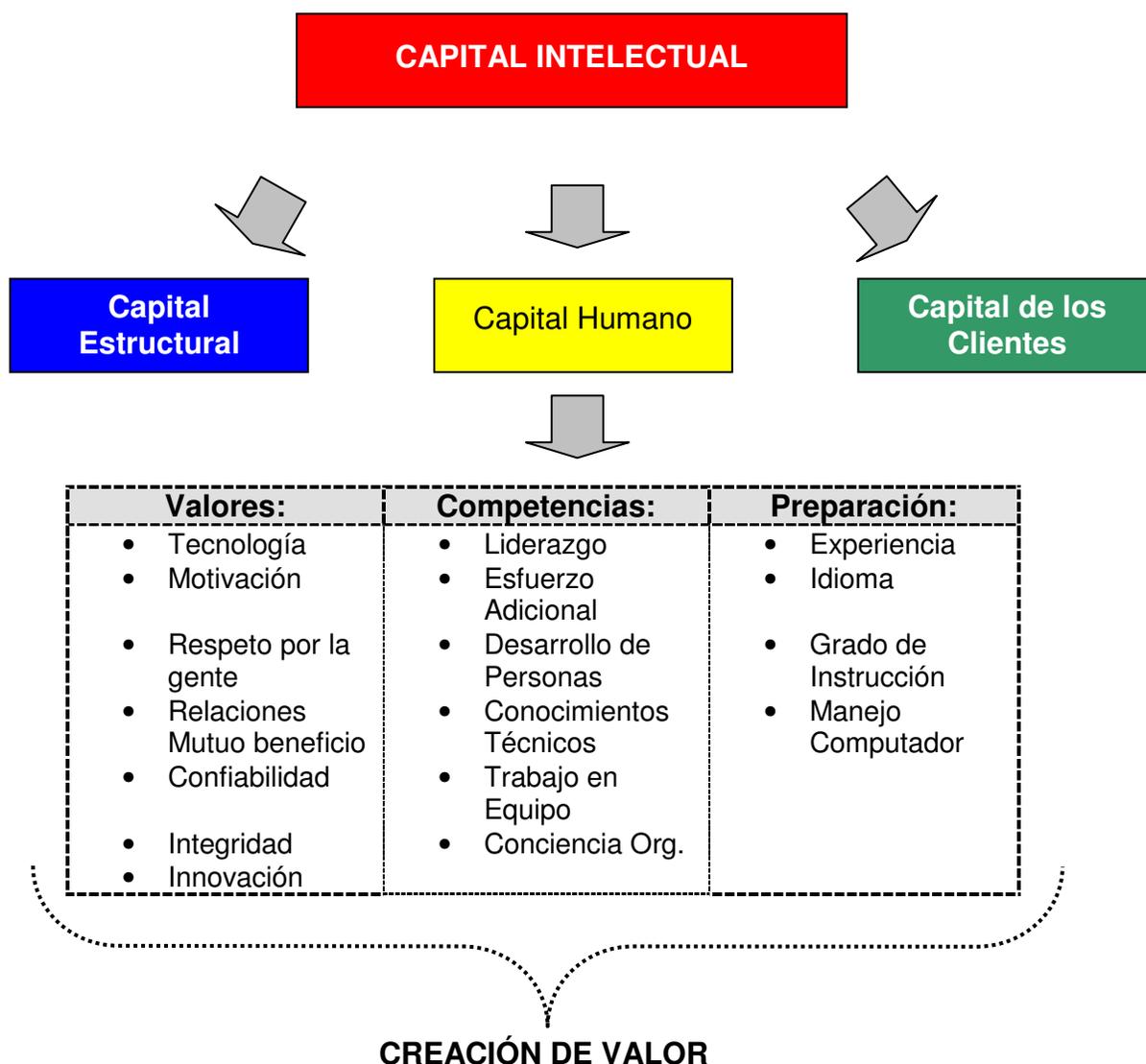
5.1. Determinación de un modelo de perfil ideal según Capital Intelectual para los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular

Para cumplir con uno de los objetivos de este estudio, se plantea un modelo a partir de una amplia revisión bibliográfica de diferentes autores expertos en Capital Intelectual. Las variables del modelo están consideradas por dichos expertos como clave para la contribución que pueda hacer el Capital Intelectual a las organizaciones.

El fin último de este modelo es evaluar los componentes del Capital Humano, pero no emitiendo juicios de valor, si no más bien, determinando la existencia de las variables claves (Competencias, valores y preparación) para llevar a cabo un proceso de implantación de Capital Intelectual en las organizaciones. Se utiliza la definición modelo en el sentido de una representación realista de un objeto que permita delimitar y modelar. La intención es descriptiva y analítica, se trata de encontrar una metodología para representar y describir los factores estructurales y el funcionamiento del Capital Intelectual. Todo esto partiendo de una exhaustiva revisión bibliográfica.

Este modelo se realiza bajo una perspectiva gerencial, es decir, el punto focal del modelo es el gerente de Recursos Humanos, ya que es el quien debería llevar a cabo la implantación de Capital Intelectual en las empresas. Además es genérico en cuanto a que puede ser aplicado a cualquier empresa. Para esto, considera a las variables de manera general, es decir los indicadores toman en cuenta parámetros aplicables a empresas de cualquier sector.

Toda la bibliografía que da soporte al modelo planteado expone una misma filosofía. Estas sostienen que los Recursos Humanos han ido adquiriendo un auge especial en las organizaciones como consecuencia de la globalización, los trabajadores de conocimiento y por ende del Capital Intelectual.

Gráfica N° 25: **Modelo propuesto para desarrollar el Capital Humano**

Fuente: Fuentes Andreina y Mónica Graterol, Tesis de grado "Opinión sobre el Capital Intelectual y su importancia para el sector de telefonía celular, según los Gerentes de Recursos Humanos", Escuela de Ciencias Sociales. UCAB. 2002.

De acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada en el marco teórico y luego de realizar un análisis a las entrevistas realizadas a los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular, se describe un modelo de Capital Intelectual, idóneo para el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos de las empresas que forman parte de la población en estudio.

El Capital Intelectual se divide en Capital Estructural, Capital Humano y Capital de los Clientes, de acuerdo al enfoque de esta investigación, se profundizó el elemento del Capital Humano.



El Capital Humano está compuesto por Valores, competencias y la preparación del ser humano.

El Gerente de Recursos Humanos adecuado para aplicar el Capital Intelectual de acuerdo a la muestra de estudio, debe tener presente los siguientes valores: tecnología, motivación, relaciones de mutuo beneficio, innovación, confiabilidad, respeto por la gente y la integridad.

Así mismo debe tener las siguientes competencias: conocimientos técnicos, liderazgo, conciencia organizacional, desarrollo de personas, esfuerzo adicional y trabajo en equipo.

De igual forma debe cumplir con los valores siguientes: respeto por la gente, tecnología, motivación, relaciones mutuo beneficio, confiabilidad e innovación.

De acuerdo a la preparación o formación del Gerente de Recursos Humanos, debe tener un grado de instrucción universitaria, preferiblemente egresados de Relaciones Industriales, el manejo de otro idioma como los es el inglés. La experiencia y el manejo de equipos computarizados. Este punto fue explicado en el punto 1 de este mismo capítulo.

Por lo tanto el Capital Intelectual es la forma por excelencia de crear y agregar valor a la empresa.

5.2. Definición de competencia

5.2.1 Definición y componentes de Competencia:

- Es una característica subyacente de un individuo casualmente relacionada con un criterio de referencia o un desempeño superior en un trabajo o situación (Otaño, 2000).
- Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual, que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o de los trabajadores eficaces e ineficaces (Dalziel, 1996).

5.2.2 Componentes de las competencias del Perfil Ideal:

Las competencias que debe tener un Gerente de Recursos Humanos según el Capital Intelectual son las siguientes:

a. Conciencia Organizacional: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores, asimismo, es capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a la gente y grupos de la organización.

b. Conocimientos Técnicos: incluye el afán de poner en práctica, ampliar o aplicar los conocimientos técnicos así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo.

c. Desarrollo de Personas: Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades, se refiere a un esfuerzo sincero por desarrollar a los demás de acuerdo a sus necesidades.

d. Esfuerzo Adicional: es hacer más de lo que se requiere o se espera en el cargo o rol, realiza actividades que nadie le ha pedido para mejorar o incrementar los resultados o encontrar nuevas oportunidades.

e. Liderazgo: Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás hacia el logro de los objetivos y metas de la organización.

f. Trabajo en Equipo: Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, con el propósito de alcanzar metas comunes.

5.3 Descripción de las competencias encontradas según el Perfil Ideal

a. Del total de la población entrevistada 7 Gerentes coinciden en que el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos debe tener como competencias el **Conocimiento Técnico**. Esta competencia la podemos evidenciar en los testimonios que se presentan a continuación: (Según el sujeto N° 1: CONATEL) *“Nosotros tenemos gente específica como técnicos en las diferentes áreas, a esas personas se le da un plan de adiestramiento, dentro de ese plan de adiestramiento se encuentra el plan de carrera, tiene cuáles son las necesidades del individuo como tal y a su vez esta relacionado con las metas y objetivos estratégicos de la organización y de las empresas del sector, como tal. Estamos trabajando ahorita en que esos conocimientos no se queden en el individuo sino que sean transferidos a los demás trabajadores de la misma área”* (Según el entrevistado N° 2: Digitel) *“En estos momentos es tener actualizada la información sobre mi gente, aparte de eso la parte de entrenamiento, que nosotros estamos creando programas y le damos mucha importancia porque nos interesa los cursos certificados programas técnicos para lo que respecta a la relación con los clientes, ya que necesitamos certificación para ofrecer los productos.”*



b. Del total de la población entrevistada 4 Gerentes coinciden en que el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos debe tener como competencias el **Desarrollo de Personas**. Esta competencia la podemos evidenciar en los testimonios que se presentan a continuación: (De acuerdo a la entrevista del sujeto N° 1: CONATEL) *“Mi opinión a cerca de lo que deben hacer las organizaciones en lo que respecta a CI es que debemos trabajar en las áreas de adiestramiento, para poder desarrollar a nuestro personal, es decir RRHH tiene un fin y una meta muy importante que es que tu RRHH se le desarrollen los conocimientos”*. (Según el entrevistado N° 7: Movilnet) *“Una de las principales fases del proyecto es determinar qué le hace falta a la gente, que es lo que ellos necesitan para desempeñar mejor sus roles”*.

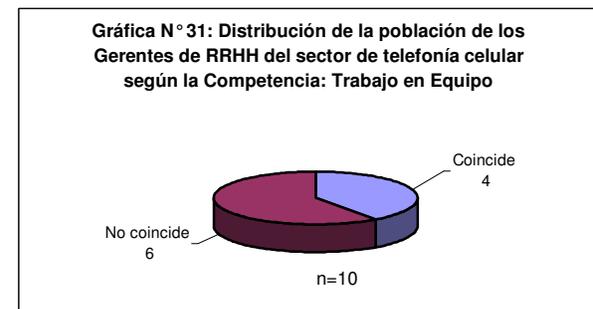
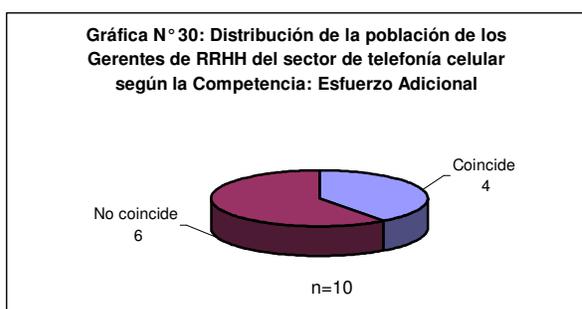
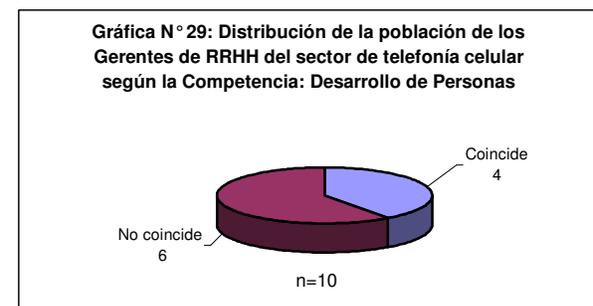
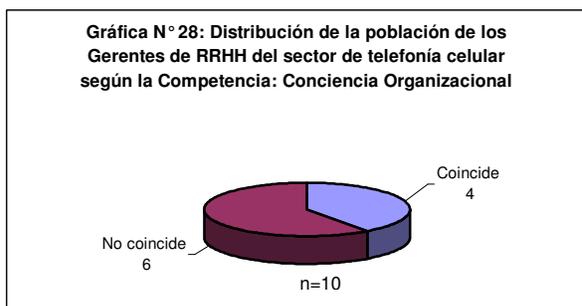
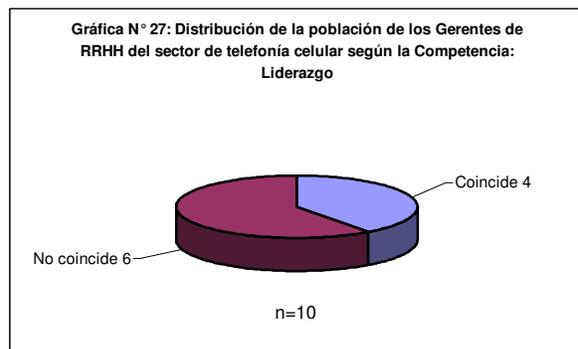
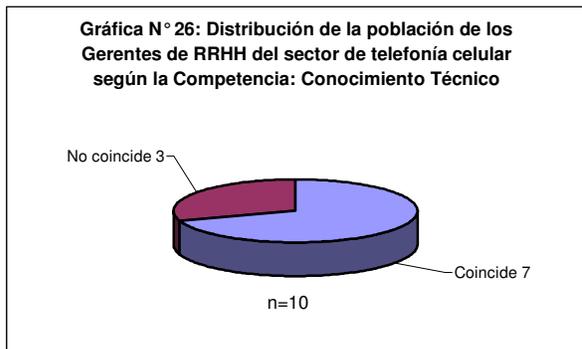
c. De igual modo 4 Gerentes de la población afirmaron que el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos debía tener como competencias el **Esfuerzo adicional**. De acuerdo a la entrevista del sujeto N° 6: Motorota, *“el hecho de estar en uno u otro sitio te lleva a ti a hacer un montón de cosas para mantenerte dentro de la organización, si la organización se mueve a 100 kilómetros por hora yo tengo que ir a 100 o 120 para estar dentro, a menos de eso estoy fuera que es lo que pasa a nivel de salarios, esta empresa tiene su compensación variable, yo te garantizo mensualmente algo en función de lo que tu hagas, vas a ganar tanto por ciento mas”*. Según el entrevistado N° 10: Telcel, *“Es un trabajo arduo implementar un programa de este estilo, ya que implica la realización de un trabajo adicional el cambiar la cultura en función del cumplimiento de paradigmas, criterios y condiciones”*.

d. El Trabajo en Equipo es una de las competencias que debe tener un Gerente de Recursos Humanos ideal, según cuatro personas de nuestra población... En los siguientes testimonios notamos lo importante que es poseer esta competencia. De acuerdo al sujeto N° 2: Digitel *“Esa gerencia tiene una Intranet de ellos, propia y querían manejar situaciones comunes para los individuos y que pudieran resolverlo de igual forma y que entre ellos compartieran cómo habían solucionado, en Atención al cliente se tiene una gama de profesiones, la mayoría son estudiantes de distintas carreras, y bueno entonces cada quien ha ido aportando un granito de arena de sus áreas. La idea es que se forme un equipo interdisciplinario, que cada uno aporte su experiencia, su conocimiento para desarrollar procesos que hagan mas optimo todo”* De igual modo lo afirmó el sujeto N° 3: Ericsson *“Tiene que tener lo que nosotros llamamos team Works, puesto a que compartir lo que necesitamos saber de los demás y ayudamos a resolver los posibles problemas que se le puedan presentar a nuestros compañeros”*.

e. Liderazgo y Conciencia Organizacional se repiten con la misma frecuencia, ya que 4 de los Gerentes entrevistados coinciden que son competencias que deben formar parte dentro del perfil de un Gerente de Recursos Humanos. El sujeto N° 3: Ericsson afirma que, *“En esta empresa, desarrollamos tres programas de competencias, uno de los mas importantes está avocado hacia lo que son las competencias humanas y obviamente es el liderazgo, la capacidad de poder dirigir y orientar a los demás hacia lo que estamos buscando”*.

En el testimonio del sujeto N° 10: Telcel, nos explica como la competencia de conciencia organizacional se toma en cuenta dentro de una empresa, *“No podemos considerar 100% el apoyo de la alta gerencia para estos nuevos proyectos, puesto a implica un desajuste en nuestro presupuesto actual, el cual ya fue revisado y aprobado por la alta gerencia de la empresa, y esto afectaría en sus planificaciones para el año”*.

A continuación se presentan la distribución de la población de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular según las competencias:



Resulta importante comentar que dos de los diez Gerentes de Recursos Humanos entrevistados, presentan cuatro de las seis competencias que debe tener el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos según el Capital Intelectual, de igual modo cuatro Gerentes entrevistados comparten tres competencias y tres de los diez sujetos comparten solo dos competencias. Tan solo uno del total del total de la población entrevistada coincide con una de las seis competencias del perfil ideal.



5.4. Definición y componentes de Valores

5.4.1 Definición de Valores:

- Sistema o jerarquía de un conjunto de normas filosóficas basadas en la preferencia con que nos solicitan los valores. Son propuestas que permiten ordenarlos en sistemas jerárquicos. (Diccionario Barsa, 1980).
- Son los principios y dogmas permanentes de una organización, que sirven de guía y que no requieren de una justificación externa, porque tienen valores e importancia intrínsecos para aquellos que están dentro de la organización. Estos valores tienen que ser compartidos por el personal de la institución (Kaplan y Norton, 1996).

5.4.2 Componentes de los valores del Perfil Ideal:

Los valores que debe tener un Gerente de Recursos Humanos según el Capital Intelectual son los siguientes:

a. Confiabilidad: Es la capacidad de generar confianza en nuestros clientes gracias a la habilidad para cumplir a tiempo con los compromisos contraídos y satisfacer sus expectativas en relación con nuestros servicios y productos.

b. Innovación: Es la búsqueda deliberada y organizada de cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para crear valor y contribuir con una mejor satisfacción de las necesidades y deseos de nuestros clientes.

c. Integridad: Es reconocer y vivir en armonía con los principios básicos de honradez, equidad, servicio, justicia, honestidad y confianza.

d. Motivación: Es aquel valor consciente o inconsciente que determina cualquier comportamiento de un individuo.

e. Relaciones de Mutuo Beneficio: Es procurar constantemente el beneficio mutuo en los acuerdos y las soluciones de manera que todas las partes involucradas se sientan bien acerca de las decisiones y comprometidos con el plan de acción.

f. Respeto por la gente: Es una conducta consistente que lleva a reconocer los derechos, la dignidad y el decoro de las personas.

g. Tecnología: Conocimiento del uso de herramientas, máquinas y procedimientos que permiten la transformación de la física en provecho de las necesidades humanas.

5.5 Descripción de los valores encontrados según el Perfil Ideal

a. El total de los gerentes entrevistados coinciden en que el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos debe tener como valores la **tecnología**. Este valor lo podemos evidenciar en los testimonios que se presentan a continuación: Según el entrevistado N° 3: Ericsson, *“Un factor importante en la empresa es la tecnología de la información tienes que ser muy bueno manejando equipos, y mucho mas al nivel de independencia que la mayoría de los gerentes de RRHH ya no cuentan con sus*



asistentes. Ahora lo que se quiere es conformar es como un centro de conocimiento, donde se busca que todos los centro de tecnología que tenía la empresa para formación tecnológica, centrarlo en un mismo bloque y eso obviamente es un primer paso de Capital Intelectual porque ahí vas a tener todo. En el sector de tecnología, en el sentido de que cual es tu esencia como negocio, creo que todas las compañías que son de tecnologías entiéndase hardware, software, telefonía, telecomunicaciones y cualquier otra rama que sea de este sector, esas compañías deben darle un valor de lo que es la gestión del Capital Intelectual” Según el entrevistado N° 4: Infonet, “Por ser un tema relativamente nuevo, debe apoyarse con información y tecnología de vanguardia, establecer redes de apoyo tanto nacional como internacional y proyectarse a todos los sectores sociales y académicos para adecuar los programas a la realidad del entorno.”

b. Tres de los Gerentes de la población consideran que el perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos debe tener como valores la **motivación**. Esto es posible demostrarlo en las siguientes afirmaciones: Según el sujeto N° 2: Digitel, “Sin el aporte de la gente no funciona, se pueden tener todas las herramientas pero si la gente no esta motivado no sirve por eso tenemos que incentivar al personal”. Igualmente lo notamos en el testimonio del sujeto N° 4: Infonet, “Conozco que otras empresas han tomado como iniciativa de utilización del Capital Intelectual el reconocimiento y la motivación a sus trabajadores. En nuestra empresa se poseen programas de reconocimiento y motivación al recurso”.

c. Innovación y relaciones de mutuo beneficio se repiten con la misma frecuencia, ya que 3 de los Gerentes entrevistados coinciden que son valores que deben formar parte dentro del perfil de un Gerente de Recursos Humanos. La **innovación**, es la búsqueda deliberada y organizada de cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para crear valor y contribuir con una mejor satisfacción de las necesidades y deseos de nuestros clientes. El sujeto N° 10: Telcel afirma que, “Yo pienso que como toda empresa es igual con respecto a particularidades para que se de el Capital Intelectual, en cualquier área hay que tener innovación y no importa si eres del sector de telefonía celular o no, siempre necesitas gente visionaria con una alta capacidad de mirar mucho mas allá de lo que tiene en frente.”

d. Las relaciones de mutuo beneficio, se refieren a procurar constantemente el beneficio mutuo en los acuerdos y las soluciones de manera que todas la partes involucradas se sientan bien acerca de las decisiones y comprometidos con el plan de acción... En el testimonio del sujeto N° 7: Movilnet, nos explica como esta competencia se toma en cuenta dentro de una empresa, “El Gerente de Recursos Humanos debe tener lo que es la conciencia emocional como impactan las palabras o sus acciones al medio que lo rodean y esto incluyen no solo a los clientes con los que lo trabajan, los clientes internos sino incluye a su gente también, debe ser de beneficio mutuo. Si el clima dentro de Recursos Humanos no esta bien tu no puedes estar bien hacia fuera con nadie”.

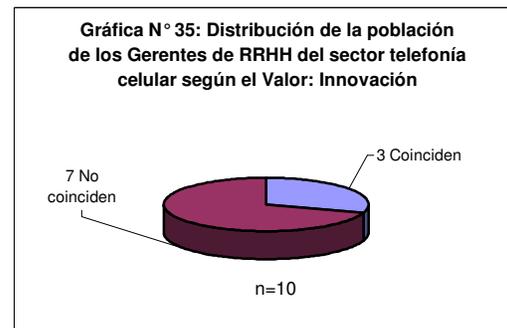
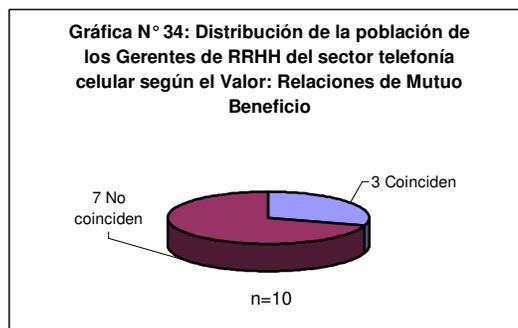
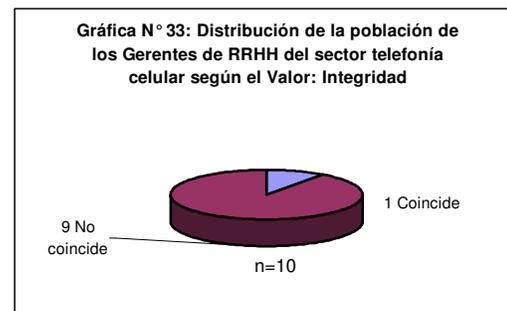
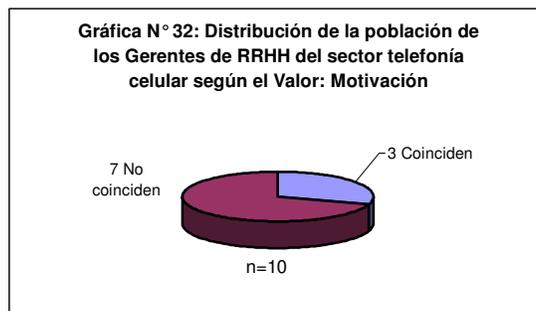
e. Es importante resaltar que **la confiabilidad**, y el respeto por la gente, se repiten con la misma frecuencia, es decir, dos personas del total de la población, aseguran que es indispensable para la empresa, la capacidad de generar confianza en nuestros clientes gracias a la habilidad para cumplir a tiempo con los compromisos contraídos y satisfacer sus expectativas en relación con nuestros servicios y productos. El sujeto N° 4: Infonet dice, “Si me baso en el feedback del presidente quien es mi jefe, uno de los valores que he

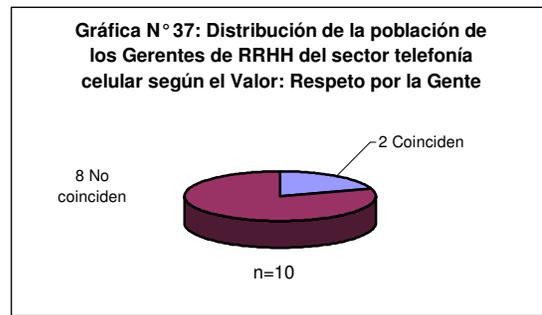
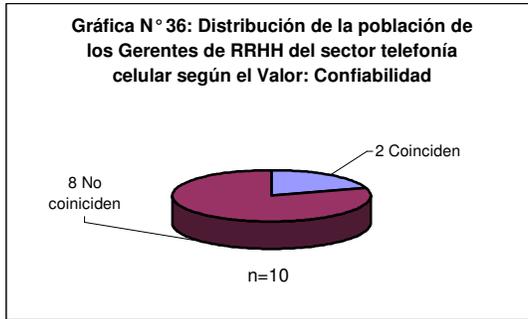
podido demostrar mas a fondo es la credibilidad, afortunadamente el ser sincero me ha ayudado a tener cada día mas confiabilidad”.

f. Es igual de importante mantener una conducta consistente que lleva a reconocer los derechos, la dignidad y el decoro de las personas., es decir el **respeto por la gente**. El sujeto N° 10: Telcel indica, “*Considero que un programa de Capital Intelectual implica un trabajo arduo con respecto a cambiar la cultura en función de paradigmas y criterios, ya que debemos tener muy en cuenta los valores de cada uno de los empleados, respetarlos, de manera que los cambios en la cultura sean los que buscamos*”.

g. Del total de la población entrevistada a un Gerente le parece relevante que un valor como la **integridad** forme parte importante dentro del perfil ideal de un Gerente de Recursos Humanos, este valor se define como reconocer y vivir en armonía con los principios básicos de honradez, equidad, servicio, justicia, honestidad y confianza. El Sujeto N° 4: Infonet indica, “*Valores es una cosa que considero es muy personal, pero Un Gerente de RRHH debe tener mucha honestidad. Tiene que ser una persona muy profesional, no se puede tener un criterio subjetivo independientemente de que sean tus amigos, o no debes de tener la misma equidad y justo.*”

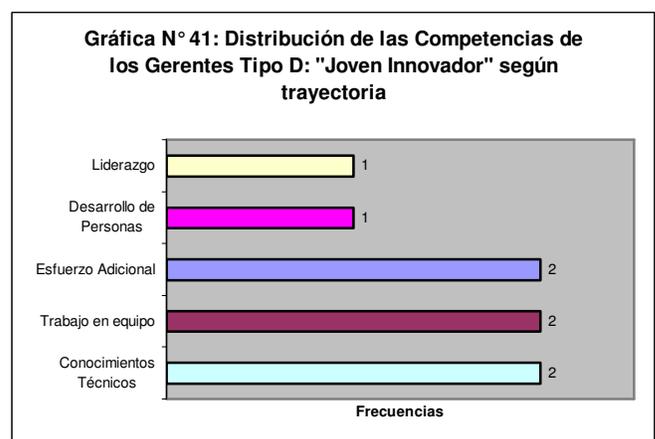
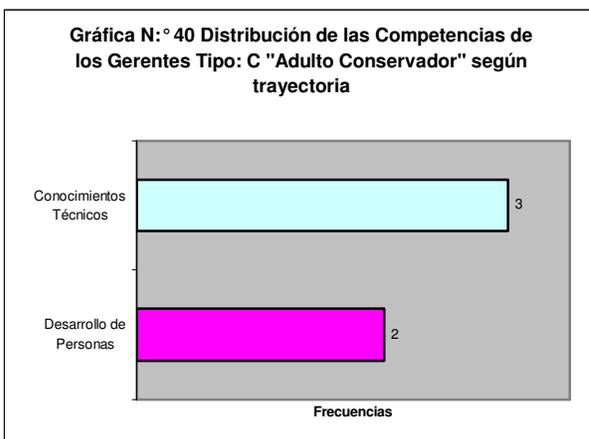
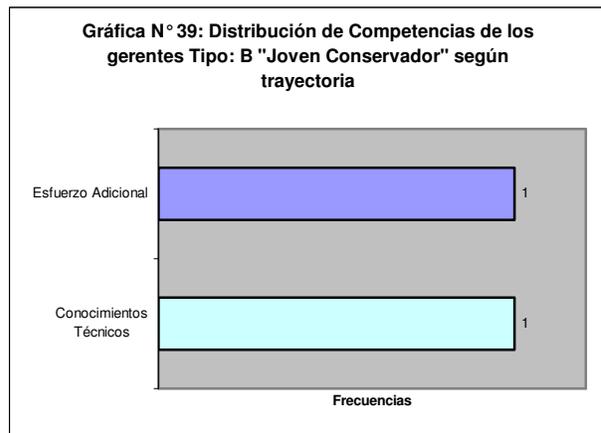
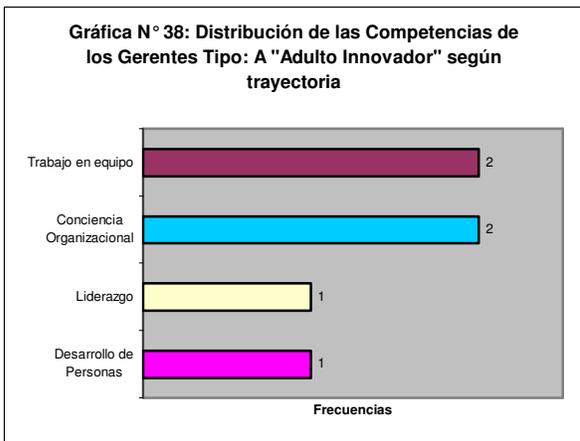
A continuación se presenta la distribución de la población de los Gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular según los valores:





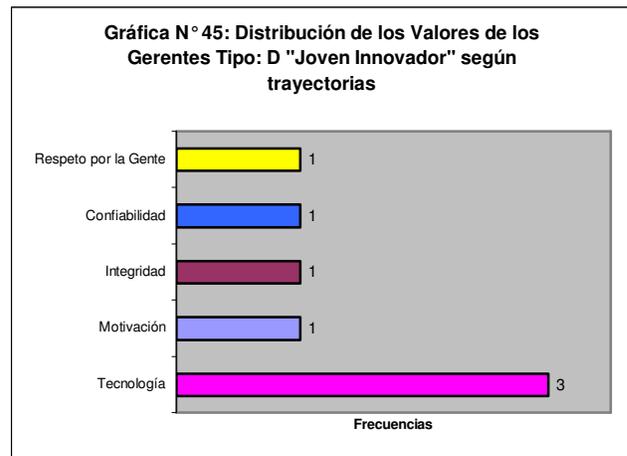
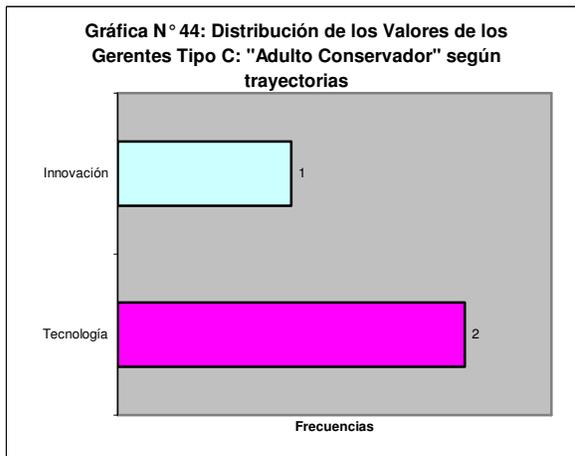
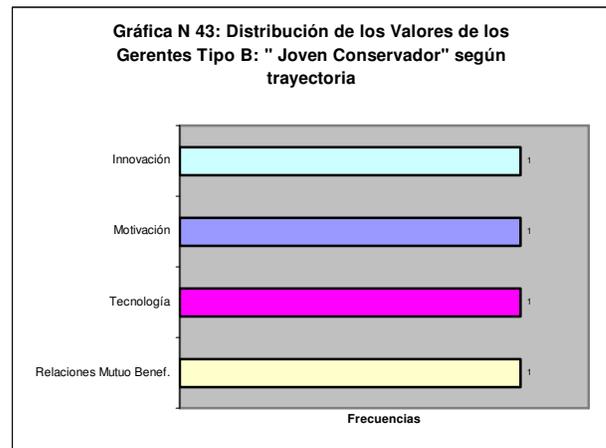
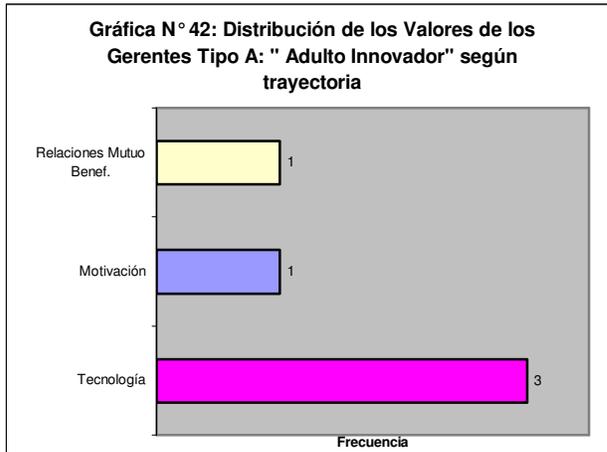
Es importante mencionar que tan solo uno de los diez entrevistados tiene cinco de los siete valores que debe tener el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos según el Capital Intelectual. Dos de ellos comparten cuatro valores de los siete requeridos. Del mismo modo uno de los diez sujetos comparte tres valores. Dos Gerentes de la población presentan dos y cuatro son los Gerentes que coinciden solo en un valor que debe tener el perfil ideal de Gerente de Recursos Humanos según el Capital Intelectual.

5.6 Competencias de los Gerentes de Recursos Humanos según la trayectoria



Resulta importante destacar que de acuerdo a los tipos de los Gerentes ninguno de ellos presenta las seis competencias que debe tener el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos propuesto por las investigadoras, sin embargo los Gerentes Tipo D: "Joven Innovador" son aquellos que coinciden con mayor número de competencias.

5.7 Valores de los Gerentes de Recursos Humanos según la trayectoria



En tal sentido, de acuerdo a los tipos de Gerentes ninguno de ellos presenta los siete valores que debe tener el perfil ideal del Gerente de recursos Humanos propuesto por los investigadores, a pesar de ello los Gerentes tipo D: "Joven Innovador" son aquellos que coinciden con mayor número de valores, cinco de los siete.

Coincidentalmente, tanto en el caso de competencias como en el de valores, los Gerentes tipo D son los que más se aproximan al perfil ideal de los Gerentes construido por los investigadores.

6. IMPORTANCIA QUE LE DAN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELEFONÍA CELULAR AL CAPITAL INTELECTUAL

6.1 Cuadro N° 30: Resumen de análisis de la opinión de los gerentes de Recursos Humanos.

Trayectoria	Sujeto	Importancia del capital Intelectual
Gerente Tipo A: "Adulto Innovador"	Sujeto N° 4: Infonet	Por ser un mercado relativamente nuevo, debe apoyarse con información y tecnología de vanguardia, establecer redes de apoyo tanto nacional como internacional y proyectarse a todos los sectores sociales y académicos para adecuar los programas a la realidad del entorno.
	Sujeto N° 7: Movilnet	Si es acelerado, por lo menos en el mundo de la medicina y el de la alta tecnología tiene que ser más acelerado por la evolución.
	Sujeto N° 10: Telcel.	Pienso que es que tiene que ver el hecho de estar en empresas de tecnología de punta con el desarrollo e implantación de nuevos programas y nuevas aplicaciones como el Capital Intelectual.
Gerente Tipo B: "Joven Conservador"	Sujeto N° 2: Digitel	Si por el dinamismo y la rapidez que tienes que actuar, no te puedes dar mucho tiempo para hacer las cosas esto hace que te tengas que meter en ese autobús o te quedas atrás. Además que tus competidores te lo exigen así que es una ventaja competitiva tener eso.
Gerente Tipo C: "Adulto Conservador".	Sujeto N° 1: CONATEL	Lo que pasa es que tengo una visión macro no me especifico en un área yo veo el sistema laboral como un todo, donde tu lo que tienes es que ir ajustándote a las necesidades que tiene cada uno, si es consumo masivo como se maneja, si es telecomunicaciones como se maneja.
	Sujeto N° 5: LG	Tenemos que correr en el mercado de las telecomunicaciones, la tecnología cambia muy rápido.
	Sujeto N° 9: Siemens	Yo pienso que como toda empresa es igual lo que pasa es que hoy día en cualquier área hay que tener innovación y no importa si tu área es de alta tecnología o no, siempre necesitas gente visionaria con una alta capacidad de mirar mucho mas allá de lo que tiene en frente, entonces no importa cual sea tu área de negocios, tu necesitas contar con gente que su vista no llegue solamente a la pared de enfrente, sino que vea mucho mas allá, que atraviese frontera.
Gerente Tipo D: "Joven Innovador"	Sujeto N° 3: Ericsson	El sector de tecnología en el sentido de que todas estas compañías deben darle un valor de lo que es gestión del Capital Intelectual, y no como aquellas de consumo masivo que manejan mas lo que es su capital productivo.
	Sujeto N° 6: Motorola	No debe haber diferencias entre el tipo de empresas, ya que todas promueven el trabajo en equipo y tecnologías innovadoras y cambios de cultura y compartir información. La empresa que no se mueve se queda, sea del sector que sea.
	Sujeto N° 8: Nokia	Es importante el sector de telefonía celular, puesto a que es un mercado bien agresivo, la gente debe prepararse.



6.2 Análisis sobre la importancia que le dan las empresas del sector de telefonía celular al Capital Intelectual según Trayectoria de los Gerentes de Recursos Humanos.

A partir del análisis realizado a los resultados de las entrevistas se pudieron resaltar aquellos puntos coincidentes, así como también los puntos divergentes, que permitieron enriquecer la presente investigación, como se detalla a continuación:

Gerente Tipo A: “Adulto Innovador”

Son aquellos gerentes que demuestran la importancia que tiene el sector de telefonía celular para desarrollar el Capital Intelectual, debido a que opinan que éste debe apoyarse con información y tecnología de vanguardia, establecer redes de apoyo tanto nacional como internacional y proyectarse a todos los sectores sociales y académicos para adecuar los programas a la realidad del entorno. De igual modo, el hecho de estar en empresas de tecnología de punta incrementa el desarrollo e implantación de nuevos programas y nuevas aplicaciones como el Capital Intelectual.

Gerente Tipo B: “Joven Conservador”

Es aquel gerente que opina que las empresas del sector de telefonía celular tienen ciertas particularidades que permiten el desarrollo del Capital Intelectual, por el dinamismo y la rapidez que los gerentes tienen que actuar. Además opinan que son los competidores los que exigen rapidez, no existe mucho tiempo para hacer las cosas.

Gerente Tipo C: “Adulto Conservador”

Son aquellos gerentes que opinan que no necesariamente es el mercado de telefonía celular aquel que exige particularidades para desarrollar el Capital Intelectual, esto debido a que tienen una visión macro sin necesidad de especificarse en un área, puesto a que piensan que el sistema laboral debe ser visto como un todo. Además piensan que todas las empresas son iguales, puesto a que en cualquier área hay que tener innovación y no importa si el área es de alta tecnología o no, siempre es necesario gente visionaria.

Gerente Tipo D: “Joven Innovador”

En su mayoría (solo uno de ellos opina diferente), son gerentes que opinan que es importante el sector de telefonía celular al Capital Intelectual, en el sentido de que todas estas compañías deben darle un valor de lo que es gestión del Capital Intelectual, a diferencia de las empresas de consumo masivo que manejan mas lo que es su capital productivo. Además opinan que la gente debe prepararse, debido a la agresividad del mercado.



CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

De acuerdo a la *opinión sobre Capital Intelectual* se puede concluir:

- La mayoría de los entrevistados tuvo dificultades para definir de manera clara y precisa lo que entendían por Capital Intelectual; muchos de ellos elaboraron el concepto de manera intuitiva y sin mayor conocimiento del tema.
- Los gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular opinan que el Capital Intelectual es un activo intangible que tienen las personas, que ayuda a incrementar la productividad y que debe ser explotado con el propósito de crear valor para la empresa.
- La mayoría de los gerentes de Recursos Humanos del sector de telefonía celular tienden a confundir el término Capital Intelectual con uno de sus componentes: El Capital Humano.
- Los Gerentes de Recursos Humanos objeto de esta investigación pueden ser clasificados, de acuerdo a su nivel de conocimiento sobre el Capital Intelectual, en los cuatro grupos siguientes: Adulto Innovador, Adulto Conservador, Joven Innovador y Joven Conservador. El Adulto Innovador demuestra conocer el tema de Capital Intelectual, el Adulto Conservador conoce muy poco del tema, el Joven Conservador y el Joven Innovador confunden el concepto de Capital Intelectual con Capital Humano.

De acuerdo al *Perfil educativo-profesional* de los Gerentes de Recursos Humanos se puede concluir:

- El perfil ideal de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular para desarrollar Capital Intelectual, debe incluir los siguientes valores y competencias personales: Valores; tecnología, motivación, respeto por la gente, relaciones de mutuo beneficio, confiabilidad, integridad e innovación. Competencias; liderazgo, esfuerzo adicional, desarrollo de personas, conocimiento técnico, trabajo en equipo y conciencia organizacional.
- Las actitudes de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular no reúnen todos los valores y competencias personales incluidas en el perfil ideal mencionado en el punto anterior. Esto indica que los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular están perneados en cuanto a los nuevos modelos de gestión, como lo es el Capital Intelectual. Por esta razón se señala la presencia de brechas entre el Perfil ideal del gerente de Recursos Humanos y Perfil actual de los gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular.
- Los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía son egresados de Relaciones Industriales y, de otras carreras, tales como administración y psicología.



- El análisis de la trayectoria y de la velocidad de ascenso al cargo de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular reside que los gerentes que se habían graduado en años más recientes alcanzaron el cargo más rápido que aquellos que tienen mayor tiempo de graduados.
- Los egresados de Relaciones Industriales que alcanzan el cargo de Gerente de Recursos Humanos no han realizado estudios de postgrado, en tanto que los egresados de otras carreras si lo han hecho. Esto parece indicar que el postgrado es un requisito indispensable para los gerentes que provienen de otras carreras.
- El dominio del idioma inglés es un requisito indispensable para alcanzar el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

De acuerdo a las *actividades* que promueven el Capital Intelectual

- Durante la realización del trabajo de campo se pudo comprobar que las empresas de la población del estudio no aplicaban el Capital Intelectual como práctica, por tal motivo no se pudo cumplir con uno de los objetivos de la investigación, el cual perseguía identificar las actividades que actualmente desarrollaban los Gerentes de Recursos Humanos para promover el Capital Intelectual en las empresas del sector de telefonía celular. Esta realidad llamó la atención de las investigadoras puesto que todo indicaba que debido a que las empresas de la población pertenecían al sector de telefonía celular, serían unas empresas innovadoras y competitivas y por lo tanto aplicarían el Capital Intelectual.

De acuerdo a *la importancia* del Capital Intelectual en las empresas del sector de telefonía celular se puede concluir:

- Los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas del sector de telefonía celular opinan que, hasta la fecha (Mayo de 2002), el Capital Intelectual no ha sido considerado como un nuevo modelo de gestión en las empresas de este sector.
- La mayoría de las empresas del sector de telefonía celular consideran al Capital Humano como un factor clave y muy importante para el éxito de las organizaciones; sin embargo, existen pocas iniciativas que permitan medir sus competencias y desempeño, hacerle seguimiento al desarrollo de sus capacidades y evaluar su contribución en la creación de valor.



2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda estudiar a las empresas la posibilidad de incorporar un modelo de gestión de Capital Intelectual, que le permita desarrollar las competencias y valores de los individuos, de manera que le pueda generar ventajas competitivas a la misma.
- Se hace indispensable un cambio en la estrategia que vienen manejando los gerentes de Recursos Humanos, ya que deben ayudar a conocer cuáles son las competencias y valores que necesitan desarrollar los individuos, para poder así incrementarlos. Esto traerá consigo cambios en los modelos de gestión de Recursos Humanos como, administración de personal, procesos de selección y procesos de reclutamiento.
- A las universidades, dada la importancia de este tema y a la importancia que ha adquirido para el mundo el Capital Intelectual como un nuevo modelo de gerencia o un nuevo modelo de paradigma de gerencia, se les recomienda incorporar en su pensum de estudios materias de esta naturaleza o materias con temas asociados, de manera que los alumnos puedan conocer y entender los nuevos modelos de gestión que se están dando.
- A los alumnos se les recomienda entender que las competencias que se requieren para tener éxito bajo un nuevo modelo de gestión son distintas a las que se vienen dando hasta ahora y, por consiguiente deben procurar desarrollarlas.
- Los estudiantes de Relaciones Industriales deben tratar de comenzar su trayectoria laboral antes de culminar su carrera, ya que esto le facilitará alcanzar con mayor rapidez el cargo de gerente de Recursos Humanos en una empresa.



BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Bibliografía de Libros:

- ACEVEDO, Ronaldo y Julián Rivas: Técnicas de Documentación e Investigación II, (Estudios Generales II), Caracas, Universidad Nacional Abierta, 1984.
- BALESTRINI, Miriam: Cómo se elabora el proyecto de investigación, Caracas, BL Consultores Asociados, 1997.
- BECKER, Brian y otros: The HR Scorecard, Linking people, strategy and performance, Boston, Harvard Business Scholl Press, 2001.
- BRADLEY, S y otros: Globalization, Technology and Competition, (The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s), Boston, Harvard Business Scholl Press, 1993.
- BROOKING Annie: El Capital Intelectual (El Principal Activo de las empresas del tercer milenio), Barcelona, Española, Editorial Paidós Empresa 93, 1997.
- DALZIEL, Cubeiro y Fernández: Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos, Ediciones Deusto-Bilbo, España, 1996.
- Diccionario Poligloto Barsa, Británica, Volumen I y II, 1980.
- DRUCKER, Peter: La sociedad Post-Capitalista, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994.
- DRUCKER, Peter: Management Challenges for the 21st Century, New York, Harper Business, 1999.
- EDVINSSON, Leif y Michael Malone: Intellectual Capital, (Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower), New York, Harper Business, 1997.
- ENRIGHT, Michael y otros, Venezuela: el reto competitivo, Ediciones IESA, Caracas, 1994.
- EUROFORUM, Medición del Capital Intelectual, Modelo Intellect, IUEE, Madrid, 1998.
- FITZ-ENZ, Jac: El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos, (Una nueva estrategia para los 90), España, Editorial Deusto, 1990.
- HERNÁNDEZ S., Roberto y Otros: Metodología de Investigación, México, Mc Graw Hill, 1991.



- KANTER, Rosabeth: World Class, (Thriving Locally in the Global Economy), New York, Simon & Schuster, 1995.
- LODGE, George: Managing Globalization in the Age of Interdependence, Pfeifer & Company, 1995.
- MC. MILLAN, Pat: Loading in a world of change, Caracas, Venezuela, 2001.
- MENDOZA, Carlos: Opinión Pública y Periodismo en Acción, Universidad Nacional de San Juan, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Publicaciones, 1989.
- MORAN, R y J Riesenberger: The Global Challenge, (Building the Worldwide Enterprise), New York, Mc Graw Hill, 1994.
- OHMAE, Kenichi: Putting Global Logic First, (The Evolving Global Economy, Making Sense of the New World Order), Boston, Harvard Business Scholl Press, 1995.
- SENGE, Peter: La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Barcelona, España, 1992.
- STEWART, Thomas: Intellectual Capital, (The New Wealth of Organizations), New York, Currency Doubleday, 1999.
- STOETZEL, Jean: Teoría de la Opiniones, Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1972.
- SCHWAB, K y C. Smadja: Power and Policy, (The new Economic world order, the evolving Global Economy, Sense of the New world order), Boston, Harvard Business Scholl Press, 1994.
- SVEIBY, Karl: The New Organizational Wealth, (Managing and Measuring Intangible Asset), San Francisco, Berret -Koehler, 1997.
- ULRICH, Cave: Recursos Humanos Champions (Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados), Chile, Granica, 1997.
- ULRICH, Dave y otros: El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Barcelona, Editorial Gestión 2000,1998.
- WALKER, James, Human Resources Strategic, Editorial Mc Graw Hill, USA, 1992.
- WINSLOW, Ch y Bramer W: Future Work, (Putting Knowledge to work in the Knowledge Economy), New York, 1994.

Hemerografía:

- ARMAS, Máyela: Negocio de las telecomunicaciones sigue creciendo, El Universal, Caracas, 3 de Diciembre de 2001, Cuerpo 2.
- BUENO, Eduardo, El Capital intangible frente al Capital Intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, XI Congreso Nacional de ACEDE, 2000.
- CAMACHO, Nelsy y Ana D Albenzio: Determinación de un modelo Genérico para evaluar la gestión de Recursos Humanos: desde una perspectiva gerencial, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello, 1999.
- GARCÍA, Josefina: La Internacionalización de las empresas venezolanas en los 90, (y las empresas venezolanas qué), Revista Debates IESA, Caracas, Volumen IV, Enero – Marzo, 2001.
- GRANELL, E.: Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones venezolanas, Caracas, 3er. Estudio IESA, 1997.
- GRATEROL, Alejandro: Las Empresas venezolanas ante el Proceso de Globalización, Evento: Hacia El Liderazgo Global, USB, Caracas, 1995.
- GRATEROL, Alejandro: Situación Económica de 1995, FMI. y sus Perspectivas para 1996, USB, Caracas, 1996.
- GRATEROL, Alejandro: Tópicos de Globalización, (La Globalización un proceso de Transformación), Caracas, USB, 1998.
- INFANTE, Alba: El Cambio Cultural: principal reto de la gerencia del conocimiento, Recursos Humanos (prioridad del Nuevo Milenio), Asociación de los Recursos Humanos, Caracas, 2000, año 2, núm. 7.
- MATOS, Hallan: La gerencia del conocimiento en la nueva economía, Recursos Humanos (Prioridad del Nuevo Milenio), Asociación de los Recursos Humanos, Caracas, 2000; año 2, núm. 7.
- OTAÑO, Carlos: Manual para uso de la cátedra de Adiestramiento y Desarrollo de Personal, (Pedagogía para el Adiestramiento III), UCAB. 2000.
- PERNÍA, Armando y otros: Los 100 Gerentes más exitosos; Gerente Venezuela; Edición XV Aniversario, Caracas, Septiembre 2001, núm. 175.
- SAVOCA, Giovanni y Benjamín Sagalovsky: Gerencia del Conocimiento y tecnología de información, Recursos Humanos (Prioridad del Nuevo Milenio), Asociación de los Recursos Humanos, Caracas, 2000, año 2, núm. 7.



Fuentes Electrónicas:

- BRADLEY, Keith: Intellectual Capital, 1998, www.gestiondelconocimiento.com.
- BROOKING, Annie: Technology Broker, www.gestiondelconocimiento.com.
- BUENO, Eduardo: El Capital Intangible frente al Capital Intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Universidad Autónoma de Madrid, España, 2000.
- CARRIÓN, A: Capital Intelectual y gestión del conocimiento, 2002, www.gestiondelconocimiento.com.
- GUZMÁN CARDENAS; Carlos E: Competitividad y tendencias del mercado de las Telecomunicaciones en Venezuela, www.innovarium.com
- MUZARDI, Joel: El Desarrollo del Capital Intelectual y la Administración del Conocimiento, 2001, www.a-i-a.com.
- ROSS, Johan, Capital Intelectual. Lo que puede medirse puede dirigirse, en Perspectivas for Managers, 2001, www.gestiondelconocimiento.com.



ANEXOS



ANEXO A

Operacionalización de las Variables

**Cuadro de Operacionalización de las Variables**

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
1. Perfil Educativo Laboral	Perfil que presentan los Gerentes de Recursos Humanos en cuanto a género, edad, estado civil, profesión, nivel de estudio, experiencia en el cargo actual, tiempo en la empresa y tiempo en el sector	1.1 Demografía	1.1.a Género
			1.1.b Edad
			1.1.c Estado Civil
			1.1.d Profesión
			1.1.e Nivel de Estudio
			1.1.f Experiencia en el cargo actual
			1.1.g Tiempo en la Empresa
			1.1.h Tiempo en el sector
2. Opinión sobre el Capital Intelectual	Criterio que tienen los Gerentes de Recursos Humanos sobre el Capital Intelectual, en cuanto a nivel de conocimiento y actitud	2.1 Dimensión del Conocimiento	2.1.a Nivel de Conocimiento
		2.2 Afición al concepto	2.2.a Actitud frente al concepto
		2.3 Importancia	2.3.a Grado de importancia



ANEXO B

Instrumento de Entrevista



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

La presente entrevista forma parte del trabajo de grado que realizamos actualmente dos estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

El mismo tiene por finalidad determinar la opinión sobre el Capital Intelectual y su importancia dentro del sector de telefonía celular, según los Gerentes de Recursos Humanos.

La información suministrada en esta entrevista será de carácter confidencial y con fines estrictamente académicos.

Gracias por su colaboración!

Empresa: _____
Nombre: _____

Parte I: Perfil educativo laboral de los Gerentes de Recursos Humanos.

1. ¿Sexo?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Cuál es su profesión?
5. ¿Cuál es su nivel educativo?
6. ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo el cargo de Gerente de RRHH de esta empresa?
7. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta empresa de telefonía celular?
8. ¿Cuánto tiempo tiene en el sector de telefonía celular?

Parte II: Opinión sobre Capital Intelectual

9. ¿Qué entiende usted por Capital Intelectual?
10. ¿Han tomado ustedes alguna iniciativa para desarrollar el Capital Intelectual?
Explique



11. ¿Conoce alguna iniciativa de desarrollo de Capital Intelectual entre los competidores de su organización?
12. ¿Ha participado en seminarios charlas u otros eventos relacionados con el tema de Capital Intelectual?
13. De acuerdo a su experiencia ¿Qué características, criterios o condiciones exigiría un programa relacionado con el Capital Intelectual?
14. ¿Qué actividades desarrolla actualmente la Gerencia de Recursos Humanos para desarrollar y acumular Capital Intelectual de esta empresa?
15. ¿Cuál es el grado de responsabilidad que Usted, como Gerente de RRHH, le ha sido asignado?
16. Si Ud. Decide iniciar un proyecto dirigido a promover el desarrollo del Capital Intelectual de su empresa, ¿Considera que contaría con el total apoyo de la alta gerencia de la empresa?
17. ¿Considera que el mercado de telefonía celular existen particularidades que exijan que el Capital Intelectual se desarrolle de manera diferente a otros sectores u otros tipos de empresas?



ANEXO C

Instrumento de Validación de los Expertos

**Cuestionario de validación.**

Con respecto al instrumento de recolección, Usted como experto ¿qué opina?

1. ¿Las preguntas miden los objetivos de la investigación?

Sí

No Por qué? _____

2. ¿Las preguntas reflejan lo que usted entiende por Capital Intelectual?

Sí

No

3. ¿Cómo considera las preguntas?

Complejas Oportunas

Sencillas Innecesarias

4. ¿Con respecto a la guía de preguntas de la entrevista usted opina?

Muy corto Muy Largo

Corto Adecuado

Largo Directo

5. ¿Cuáles conceptos de Capital Intelectual considera usted importantes y no han sido nombrados en la entrevista?

6. ¿Cuál(s) pregunta(s) no quedaron claras? y porque?

7. Recomendaciones a la investigación:

Gracias por toda su colaboración!
Mónica Graterol y Andreina Fuentes



ANEXO D

Instrumento de Entrevista (Inicial)

**Parte I: Cuestionario Perfil educativo laboral de los Gerentes de Recursos Humanos.****Instrucciones:**

1. Este cuestionario no requiere ser firmado.
2. Marque con una x el ítem correspondiente.

Edad:		Nivel de Estudio:		Profesión:	
25 a 30 años	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Industriólogo	<input type="checkbox"/>
31 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>	Psicólogo	<input type="checkbox"/>
36 a 40 años	<input type="checkbox"/>	Master	<input type="checkbox"/>	Educador	<input type="checkbox"/>
41 a 45 años	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	Administrador	<input type="checkbox"/>
> 46 años	<input type="checkbox"/>	Post - doctorado	<input type="checkbox"/>	Ingeniero	<input type="checkbox"/>

Experiencia en el cargo:		Tiempo en el sector:		Tiempo en la empresa:		Estado Civil:	
< 1 año	<input type="checkbox"/>	< 1 año	<input type="checkbox"/>	< 1 año	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	4 a 6 años	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
> 6 años	<input type="checkbox"/>	> 6 años	<input type="checkbox"/>	> 6 años	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>

Parte II: Opinión sobre Capital Intelectual

1. Cuando usted escucha o lee el termino de Capital Intelectual ¿A qué lo asocia? ¿Qué ideas tiene usted sobre el Capital Intelectual? ¿Cómo visualiza usted este concepto?
2. ¿Han tomado ustedes alguna iniciativa de utilización del Capital Intelectual? Explique
3. ¿Conoce alguna iniciativa de utilización de Capital Intelectual entre los competidores de su organización?
4. ¿Ha participado en seminarios asociados a Capital Intelectual, relaciones con los clientes, entrenamiento y desarrollo para los empleados o algún otro relacionado al tema?
5. ¿Tienen en su empresa programas para el desarrollo del Capital Intelectual o alguno de sus componentes, por ejemplo Capital Humano?



6. Cuánto tiempo tienen aplicando esos programas? ¿Cuál es la duración de los mismos?
7. De acuerdo a su experiencia ¿Qué características, criterios o condiciones exigiría un programa de Capital Intelectual?
8. ¿Qué actividades desarrolla actualmente la Gerencia de Recursos Humanos para promover el Capital Intelectual en la empresa?
9. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad que Usted como Gerente de RRHH adopta?
10. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para el desarrollo de esas actividades mencionadas anteriormente?
11. ¿Qué recursos necesita para implementar esas actividades?
12. ¿Con que frecuencia realiza esas actividades?
13. Si Ud. Decide iniciar un proyecto dirigido a promover el desarrollo del Capital Intelectual de su empresa, ¿Considera que contaría con el total apoyo de la alta gerencia de la empresa?
14. ¿Considera que el mercado de telefonía celular existen particularidades que exijan que el Capital Intelectual se desarrolle de manera diferente a otros sectores u otros tipos de empresas?