TESIS
AE2014
S8

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL (CI) DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS

Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas

Autora: Lic. Franncianny Sulbarán
Tutores: (†) Dr. Augusto Peñaloza
Dra. Milagros Sanoja

Caracas, julio de 2014

Caracas, 08 de julio de 2014

Señores:
Área Ciencias Administrativas y de Gestión
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Referencia: **Aprobación del Tutor**

Tengo a bien dirigirme a ustedes a fin de informarles que he leído y revisado el borrador final del Trabajo de Grado "**MODELO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL (CI) DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS",** presentado por la Lcda. Franncianny Eliveth Sulbarán, titular de la Cédula de Identidad Nro. V- 14.755.138, como parte de los requisitos para optar al Título de **Magíster en Administración de Empresas**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación y posterior exposición y defensa oral ante el distinguido jurado que tenga (n) a bien designar.

Atentamente,

(†) Dr. Augusto Peñaloza
C.I V- 2.960.438

Dra. Milagros Sanoja
C. I. 5.277.993

DEDICATORIA

A mi Madre, quien me fue formando en la mujer que hoy represento. Esforzándose por hacer de sus hijas personas de bien. Para mi hermana y para mí has sido ejemplo de tesón y constancia, pilar esencial para nosotros continuar nuestro crecimiento y porque todos los días nos demuestras que para el ser humano nunca es tarde para aprender.

A mi hermana Francois, quien constituye mi principal apoyo en cada uno de los proyectos personales, profesionales y de vida que he emprendido y emprenderé, le dedico este nuevo momento de dicha y felicidad que viene a colmar nuestros corazones.

A mis sobrinos, Frangely y Nicola, a quienes amo con todo mi corazón. En mí tienen un apoyo y espero que este nuevo logro lo vean como un ejemplo a seguir.

A mi esposo Wilfredo Jesús, por estar a mi lado y darme fuerzas cada día para continuar esta meta que emprendí.

A mi tía Nieves, apoyándome en todo momento, a pesar del dolor que lleva por dentro, Dios le da fuerza para continuar y darnos aliento a los que estamos a su lado.

A todos gracias por existir y ocupar un lugar muy importante en mi corazón

AGRADECIMIENTOS

A *Dios* por regalarme esta nueva oportunidad de vida, en la que me ha enseñado que toda recompensa requiere de un gran esfuerzo y que de cada caída debemos levantarnos más fuertes. Gracias Dios por alimentar mi conocimiento y mi espíritu cada día.

Al Profesor *Augusto Peñaloza,* quién de manera desinteresada e incondicional me brindó su apoyo profesional, dedicando su valioso tiempo, nutriéndonos con su experiencia y conocimiento. A la Profesora Milagros Sanoja, quien contribuyó a que llegara a la meta final de este Trabajo.

A mis compañeras de clase *Ángela, Anne y Nicanora*, quienes me brindaron su colaboración y compañerismo al momento de realizar trabajos en equipo, les doy mil gracias por haber compartido conmigo momentos agradables y difíciles.

¡Muchísimas gracias!

ÍNDICE GENERAL

		pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR.		ii
DEDICATORIA.		iii
AGRADECIMIENTO.		iv
ÍNDICE GENERAL.		v
LISTA DE CUADROS.		vii
LISTA DE GRÁFICOS.		ix
LISTA DE FIGURAS		xi
RESUMEN.		xiii
INTRODUCCIÓN.		1
CAPÍTULO		
I	**EL PROBLEMA.**	3
	Contextualización del Problema.	3
	Planteamiento del Problema.	4
	Interrogantes de Interés.	6
	Objetivos de la Investigación.	6
	Objetivo General.	6
	Objetivos Específicos.	6
	Justificación e Importancia.	7
	Alcance y Limitaciones	9
II	**MARCO TEÓRICO.**	10
	Antecedentes de la Investigación.	10
	Bases Teóricas.	13
	La Nueva Riqueza de las Organizaciones	13
	Nueva Economía	13
	Economía del Conocimiento	14
	Empresas del Conocimiento	15
	Pensamiento Sistémico	15
	Desarrollo de la maestría personal	16
	Manejo de modelos mentales	16
	Construcción de una visión compartida	16
	Aprendizaje en Equipo	16
	Organización y Aprendizaje	17
	Conocimiento	18
	Soportes Básicos del Conocimiento	19
	Características del Conocimiento	20
	Proceso de Creación del Conocimiento	20

El Mapa del Conocimiento 22
Conocimiento Colectivo 22
Conceptos de Gestión 24
Gestión del Conocimiento 25
Actividades que componen un Proyecto de Gestión del Conocimiento 26
Capital Intelectual 27
Modelos de Capital Intelectual 28
Análisis Comparativo de los Modelos de Capital Intelectual. Matriz de semejanzas y diferencias. 33
Gestión del Capital Intelectual 34
Actividades para poder Gestionar su Capital Intelectual o Activos Intangibles 35
Importancia del Capital Intelectual como Recurso Estratégico y Competitivo 36
Bases Legales. 39
Glosario de Términos Básicos 44

III MARCO METODOLÓGICO. 47
Consideraciones Generales. 47
Tipo de Investigación. 47
Diseño de la Investigación. 48
Población y Muestra. 49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 50
Validez del Instrumento. 52
Codificación y Tabulación de los Datos 52

IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. 54
Presentación de los Resultados. 55
Análisis e Interpretación de los Resultados. 56

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 89
Conclusiones. 89
Recomendaciones. 92

VI PROPUESTA 94

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. 111
ANEXOS. 117
Anexo A 118
Anexo B 123
Anexo C 126
Anexo D 128
Anexo E 129

LISTA DE CUADROS

CUADRO pp.

1. Capital Intelectual. 56
2. Medios donde puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas. 57
3. Destrezas suficientes para desempeñar sus actividades diarias. 58
4. Conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades diarias. 59
5. Habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias. 60
6. Formación directa de supervisores o programas de capacitación impartidos por la empresa. 61
7. Infraestructura o lineamientos definidos que incorpora, forma y mantiene a los trabajadores. 62
8. Capacidad organizacional que incluya sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano. 63
9. Inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución. 64
10. Infraestructura y aplicaciones tecnológicas (computadora, internet, correo electrónico, Lotus Notes, entre otras) que apoye la expansión del conocimiento, en qué medida. 65
11. Se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución. 66
12. Procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficiencia de la prestación de Servicios. 67
13. Relaciones con los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. 68
14. Lealtad de los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. 69
15. Iniciativas de adquirir y desarrollar conocimiento por fuentes externas. 70
16. En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe cultura de intercambio de conocimiento. 71
17. Cultura de trabajo. 72
18. Promueve o emprende acciones orientadas a transmitir sus conocimientos para que otros miembros de la organización

puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias. 73
19. La estructura organizacional facilita el intercambio del conocimiento. 74
20. El manejo de conocimiento de la organización está disponible para aquellas personas que realizan actividades dentro de esa nueva perspectiva por ejemplo distribución de lecciones aprendidas, entre otros). 75
21. Factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano. 76
22. Factores que permiten el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. 77
23. El conocimiento es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma. 78
24. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es tácito (sobreentendido). 79
25. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento. 80
26. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal la mayor parte del conocimiento es pertinente con la economía de escalas. 81
27. Resultado de las Entrevistas realizadas a Gerentes de Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Sede el Rosal Caracas. 82
28. Matriz DOFA de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. 97
29. Perspectivas. 99
30. Balanced Scorecard Cliente. 103
31. Balanced Scorecard Financiero. 104
32. Balanced Scorecard Proceso. 105
33. Balanced Scorecard Aprendizaje. 106

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO pp.

1. Capital Intelectual. 56
2. Medios donde puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas. 57
3. Destrezas suficientes para desempeñar sus actividades diarias. 58
4. Conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades diarias. 59
5. Habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias. 60
6. Formación directa de supervisores o programas de capacitación impartidos por la empresa. 61
7. Infraestructura o lineamientos definidos que incorpora, forma y mantiene a los trabajadores. 62
8. Capacidad organizacional que incluya sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano. 63
9. Inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución. 64
10. Infraestructura y aplicaciones tecnológicas (computadora, internet,correo electrónico, Lotus Notes, entre otras) que apoye la expansión del conocimiento, en qué medida. 65
11. Se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución. 66
12. Procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficiencia de la prestación de Servicios. 67
13. Relaciones con los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. 68
14. Lealtad de los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. 69
15. Iniciativas de adquirir y desarrollar conocimiento por fuentes externas. 70
16. En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe cultura de intercambio de conocimiento. 71
17. Cultura de trabajo. 72
18. Promueve o emprende acciones orientadas a transmitir sus

conocimientos para que otros miembros de la organización puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias. 73
19. La estructura organizacional facilita el intercambio del conocimiento. 74
20. El manejo de conocimiento de la organización está disponible para aquellas personas que realizan actividades dentro de esa nueva perspectiva por ejemplo distribución de lecciones aprendidas, entre otros). 75
21. Factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano. 76
22. Factores permiten el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. 77
23. El conocimiento es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma. 78
24. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es tácito (sobreentendido). 79
25. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento. 80
26. Para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal la mayor parte del conocimiento es pertinente con la economía de escalas. 81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Proceso de conversión del Conocimiento en la Organización.	22
2. Organigrama Modelo del Navegador de Skandia. existe cultura de intercambio de conocimiento.	30
3. Representación Gráfica del Procedimiento para la Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas	110

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS

Autora: *Franncianny Sulbarán*
Tutores: *(†) Dr. Augusto Peñaloza*
Dra. Milagros Sanoja
Fecha: *Julio 2014*

RESÚMEN

La realización de esta investigación está dirigida al diseño de un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. En razón de dar respuesta a este problema de investigación se formuló como objetivo general Diseñar un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. El proyecto de investigación está enmarcado dentro del enfoque teórico de Nevado y López (2002), Bueno (1999), Mariscal (2003) y otros. La metodología del estudio comprendió tres etapas a saber: primera etapa la investigación documental, en la cual se examinó una serie de términos los cuales fueron base para la realización de este estudio. Segunda etapa, trabajo de campo de carácter descriptivo, con datos que fueron recogidos por la investigadora y Tercera etapa, situación actual que conduce a realizar esta investigación. El estudio permitió demostrar que estratégicamente el Capital Intelectual para la alta gerencia de las Bancas Especializadas, es de importancia muy baja, se caracteriza por una falta de visión global sobre las ventajas competitivas que proporciona una buena política de gestión de conocimiento. Al respecto se formulan las sugerencias pertinentes y se elabora una propuesta basada en el cuadro de mando integral aplicable a las Bancas Especializadas.

Descriptores: Modelo de Gestión, Capital Intelectual, Bancas Especializadas.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, producto del desarrollo tecnológico, la sociedad actual se fundamenta en la información y el conocimiento. La humanidad a lo largo de los siglos ha modificado su factor fundamental de generación de riqueza, pasando de la tierra, al trabajo, para cambiar a partir de la era industrial al capital. Para las economías, de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el conocimiento es el factor decisivo para la creación y generación de riquezas (Viedma, 2001).

El impacto que ha tenido el cambio descrito anteriormente, la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías sobre todos los sectores de la sociedad y especialmente en las organizaciones, han acelerado el ritmo al que cambian los requerimientos de formación de todos los sectores que se encuentran involucrados en la generación, transmisión y gestión del conocimiento.

En este contexto y debido a la necesidad de dar respuesta a un entorno que cambia constantemente, las organizaciones se han concentrado en la búsqueda de soluciones y estrategias adecuadas para la generación y transmisión de sus conocimientos. Esta búsqueda ha arrojado como resultado, la necesidad de hacer transformaciones profundas y sostenidas, que sólo se mantendrían con el compromiso de las organizaciones y muy especialmente con el de las personas que laboran en ella. Estas nuevas necesidades en la formación de los individuos, se han convertido para las instituciones educativas en el reto más importante que han enfrentado a lo largo de su historia (De la Oliva, 2004).

En esta nueva etapa por la que atraviesa la humanidad, el conocimiento y el aprendizaje están en el centro de las actividades productivas y sociales; lo cual conduce a demandar un ambiente formativo distinto.

Dentro de este marco, la creación y el mantenimiento del Capital Intelectual (CI) y el Conocimiento, son los factores fundamentales del desarrollo y los elementos claves para lograr la efectividad de las organizaciones.

Según la UNESCO (2000):

El futuro de las organizaciones, y en particular de la educación,

> dependerá de su capacidad para formar adecuadamente a sus elencos, tanto docentes como administrativos. Es necesario contar con instrumentos eficaces que garanticen la actualización permanente de esos recursos humanos, su contacto con los cambios en el mundo del conocimiento y la tecnología. (p.21)

Es importante reflexionar sobre los retos que en el futuro en especial como interés de esta investigación enfrentarán las Bancas Especializadas, los cuales exigirán cada día mayores esfuerzos de desarrollo y fortalecimiento del CI de forma óptima, que permitan asumir los cambios que se presentarán en el entorno y cumplir con los retos de la modernidad.

Esto lleva a proponer un modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, el cual permita tomar acciones coordinadas y con visión de conjunto, que incluye la difusión efectiva de la misión y de una visión de futuro compartida, la introducción de ajustes a la estructura organizativa, el desarrollo y fortalecimiento de un equipo humano competente y motivado, la mejora de los procesos de trabajo y los sistemas informáticos de apoyo.

De esta manera el desarrollo de esta investigación está estructurado en seis (6) capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se muestra el planteamiento y la formulación del problema, así como los objetivos, justificación y delimitación de la investigación. En el segundo capítulo se exponen los antecedentes de la investigación, los aportes de otros trabajos realizados con anterioridad en referencia al tema objeto de estudio, las bases legales y la definición de términos básicos para ampliar la comprensión de la investigación. El tercer capítulo está conformado por el marco metodológico, donde se explica el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el universo, población estadística, sus características, tipo y tamaño de muestra. El cuarto capítulo trata sobre el procedimiento para el análisis e interpretación de los resultados. El quinto capítulo expone las conclusiones y las recomendaciones de esta investigación y por último en el sexto capítulo se describe el marco analítico para la formulación de las estrategias.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1. 1 Contextualización del Problema

La apertura de los mercados, la globalización, el ingreso permanente y dinámico de nuevos competidores y en general los cambios en el entorno, traen como consecuencia un cambio, tanto en la organización interna de las organizaciones como en la importancia concedida a los recursos empleados por ellas y el fin que persiguen.

Debido a estos cambios que se dan de manera apresurada en estos días, es que se puede afirmar que la era del conocimiento es el motor impulsor de todas las tecnologías que el hombre emplea para lograr sus metas y objetivos. Según Fernández (2002): "El conocimiento nace del pensamiento y de la experiencia de las personas, y adquiere un extraordinario valor añadido al ser procesado por otras personas, generándose nuevos estadios del conocimiento, es por ello que debe estar presente, ser accesible y estar protegido". (p.1)

Dentro de este orden de ideas, en la era industrial, el uso de recursos materiales tales como tierras y maquinarias se consideraban la principal fuente de riqueza; actualmente el empleo del conocimiento y el uso de tecnología son aspectos primordiales, ya que la rebelión tecnológica impulsa el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la cual trae consigo una forma de valorización económica, cuyo componente principal es el Capital Intelectual.

Según Nevado y López (2002), el Capital Intelectual es:

> El conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como; la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional permite a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros. (p.5)

Es decir, el Capital Intelectual de una organización es la parte intangible de su valor, es el stock de conocimientos que posee la empresa, el cual puede ser aplicado a personas, procesos, productos y servicios.

Bueno, Paz y Merino (2008), señalan que el Capital Intelectual permite disponer de una metodología apropiada para generar una instancia clave para la reflexión que lleva consigo pasar de la "creación de una empresa" al "desarrollo de un negocio". (p.18)

Se puede distinguir en tres categorías: El Capital Humano reside en las personas y comprende sus capacidades, conocimientos y habilidades; El Capital Estructural comprende los sistemas físicos de almacenamiento del material intelectual (procesos, técnicas, servicio, entre otros) y El Capital Relacional se refiere al entorno de las empresas, tiene que ver con los clientes, proveedores y la competencia.

Bueno (2002:p.10), señala que el Capital Intelectual valoriza actividades que generalmente no se muestran en los balances y tiene la particularidad de incrementar su valor a medida que es usado, a diferencia de los bienes tangibles. Por lo tanto, el conocimiento agrega valor, facilita la innovación y proporciona a la empresa ventajas competitivas. Para lograr concebir la empresa como un ente vivo, con un Capital Intelectual capaz de añadir valor a la organización, es necesario que se gerencie el conocimiento con la finalidad de identificar, retener, adquirir, crear, capturar, proteger, transferir, compartir, colaborar, usar, expandir y medir el conocimiento para así explotar cooperativamente los recursos de conocimientos.

1.2 Planteamiento del Problema

Banesco Banco Universal, es una organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de sus clientes, y satisfacerlas a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio. Se caracterizan por ser líderes en los sectores de persona y comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Están comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y

bienestar a nuestra comunidad. Banesco Código de Ética (http://www.banesco.com/pdf/codigo_eticayconducta.pdf)

Banesco Banco Universal, dentro de su estructura organizacional cuenta con las Bancas Especializadas, quienes son las encargadas de ofrecer productos y servicios de Atención Exclusiva y Personalizada para sus clientes, entre los servicios y productos de las Bancas Especializadas se encuentran las siguientes: Banca Agropecuaria, Banca Corporativa, Banca de Empresas, Banca de Energía y Sector Publico.

En entrevistas realizadas al personal de la Banca Especializada de Banesco Banco Universal, se pudo constatar que en la actualidad la Banca Especializada lleva a cabo algunas políticas de desarrollo de conocimientos, sin embargo, existe una falta de gestión, medición y desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas, lo que ha traído como consecuencia que no existan procedimientos ni cultura de trabajo establecida que permitan la divulgación de conocimientos especializados, para que todos los miembros de la organización financiera puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias.

Asimismo, la organización no cuenta con registros de inversión en Capital Intelectual, hay un desconocimiento de la importancia del mismo para la medición, registro y aplicación dentro de la institución financiera, falta de producción y proyección del conocimiento en las Bancas Especializadas, la falta de una Cultura Organizacional orientada a la construcción de un ente productivo y exitoso, y finalmente la falta de comunicación interna dificulta la toma de decisiones, ya que en algunos casos no existe un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la organización que asegure que el conocimiento se entienda correctamente.

La falta de promoción del uso de las Tecnologías de Información para la distribución del conocimiento (comunidades con intereses afines, equipos de trabajo interdisciplinarios orientadas a áreas especializadas, mejores prácticas, almacenes de conocimientos. entre otros).

Por lo antes señalado se pretende proponer un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Aplicado a: Banesco Banco

Universal, con la finalidad de ofrecerle a la organización una herramienta de recurso estratégico importante para el desempeño y productividad organizacional, que asigne un valor estratégico de mucho significado para todos los involucrados.

Banesco Banco Universal, debería aplicar un modelo de gestión y desarrollo del Capital Intelectual por ser este un recurso vital e intangible para el desarrollo de ventajas competitivas.

En consecuencia, y ante todo lo expuesto, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1.3 Interrogantes de Interés

1.3.1 ¿Cuál sería el Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, aplicable a Banesco, Banco Universal?

1.3.2 ¿Cuál es la situación actual del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas en Banesco, Banco Universal?

1.3.3 ¿Cuáles son los factores para el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas en Banesco Banco, Universal?

1.3.4 ¿Cuál es el nivel de importancia estratégica que tiene el Capital Intelectual para la alta gerencia de Banesco Banco, Universal?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Caso de aplicación Banesco, Banco Universal.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas.
2. Determinar los factores para el mejoramiento del Capital Intelectual de las

Bancas Especializadas.

3. Establecer el nivel de importancia estratégica que tiene el Capital Intelectual para la alta gerencia de los Bancos Universales.
4. Proponer un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Caso de aplicación: Banesco, Banco Universal.

1.5 Justificación e Importancia

El presente estudio se justifica porque por medio del mismo se pretende proponer un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, con la finalidad de ofrecerle a las organizaciones de Bancos Universales una herramienta de recurso estratégico importante para el desempeño y productividad organizacional, que asigne un valor estratégico de mucha significación.

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Gestión, Desarrollo y Modelos del Capital Intelectual encontrar explicaciones a situaciones presentadas en la gestión de activos intangibles del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, debido a que los conocimientos que generan valor, o el Capital Intelectual, son la clave del éxito de las organizaciones que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico del día a día y su papel en el futuro será más significativo.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista de la generación de conocimiento, porque representa un aporte significativo a las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, ya que supone el uso de basamentos teóricos que generarán conocimientos y teorías aplicadas al sector financiero. Así mismo, se justifica porque de acuerdo a los objetivos de la investigación, el resultado permitirá encontrar soluciones concretas al problema de gestionar y desarrollar el Capital Intelectual en las Bancas Especializadas, ayudando a los Bancos Universales a valorar la medición del Capital Intelectual como elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la organización (perspectiva externa) y además para suministrar información relevante para la gestión en el seno de la propia

institución financiera (perspectiva interna o de gestión) y sobre todo valorar el talento humano que tiene y los conocimientos que poseen.

El estudio es importante para el conocimiento universal, porque en la sociedad de la información, las organizaciones toman en cuenta los aspectos intangibles como el conocimiento, el cual se puede definir, valorar, controlar y gestionar, debido a que es un aspecto fundamental para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Parafraseando a Bueno (1999), gestionar el Capital Intelectual es una respuesta a entornos cada vez más turbulentos, donde crear organizaciones inteligentes capaces de adaptarse a los cambios que se generen, con una estructura adecuada que promueva el desarrollo del conocimiento supone establecer estrategias que logren dicho objetivo.

Es importante para el país porque las personas que viven en él hacen uso de la información y de los conocimientos, se vislumbran como aspectos obligatorios para conseguir el éxito profesional, y un país con un talento humano bien preparado por las organizaciones el cual es gestionado, desarrollado y controlado dará resultados económicos sostenibles, los cuales están muy ligados al desarrollo de los conocimientos.

Para la Gerencia de Recursos Humanos es importante porque el Capital Intelectual tiene la particularidad que su valor se incrementa a medida que es usado y diferencia de los activos tangibles, los cuales van perdiendo valor a medida que es usado como consecuencia de su deterioro.

Para la temática específica es importante porque permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, permitiendo aportar soluciones para la Banca Especializada de la Banca Universal, y en especial para el caso de aplicación Banesco Banco Universal, y establecer un modelo de Gestión y Desarrollo que permita sistematizar y fortalecer el Capital Intelectual, es un aspecto fundamental para lograr una mayor flexibilidad, para adaptarse a los cambios del entorno y lograr sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.

La organización será exitosa en la medida que sus integrantes sean capaces de

crear, compartir y aplicar conocimiento desde el nivel táctico hasta el operativo, es por ello que es necesario reflexionar sobre los retos actuales y futuros que enfrentará la Banca Especializada de Banesco Banco Universal, los cuales en un mundo cada día más competitivo exigirán sin duda alguna mayores exigencias en cuento a Capital Intelectual se refiere.

1.6 Alcance y Limitaciones

El presente trabajo de investigación se realizara en las Bancas Especializadas, en especial para el Caso de Aplicación de Banesco Banco Universal, ubicada en Caracas y en la cual se propone un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual.

El alcance de este estudio, abarca al personal de la nómina de Bancas Especializadas, Caso de Aplicación de Banesco Banco Universal, porque los recursos humanos de la organización representan la eficiencia y productividad de la institución financiera. Esto indica que los resultados de este estudio serán inferibles en el contexto de dicha empresa y los mismos pueden ser extrapolados en otras organizaciones financieras, por las diferencias propias y características que lo definen explícitamente.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En este apartado del Trabajo especial de Grado se mencionan investigaciones o trabajos previos que guardan relación con el actual estudio, por lo cual se revisaron algunos aportes analizados como aproximación analítica y referencial al tema objeto de estudio, los cuales se desarrollan a continuación:

Hernández (2010), realizó un Trabajo de Grado publicado en la Universidad titulado Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín durante el año 2010.

El trabajo de investigación de Hernández documenta; basado en antecedentes, modelos y referencias, el estudio de factibilidad que se realizó en la Gerencia de Gestión Documental del Grupo Bancolombia en Medellín, para implementar un modelo de Gestión del Conocimiento que desarrollará, en el momento de su aplicación, de forma eficaz la captura y transformación de información a nuevo conocimiento e innovación.

Se presenta entonces, un modelo orientado a apoyar la implementación de la Gestión del Conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores del área y sus procesos; además, deja ver la participación activa de los líderes de procesos, jefe de centro y gerente del área.

Montes (2007), elaboró un Trabajo de Grado publicado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado titulado **Aproximación a un modelo de gerencia del Capital Intelectual (Conocimiento) para instituciones prestatarias del servicio de salud**, el objetivo general del estudio fue: Proponer una aproximación a un modelo de gerencia del Capital Intelectual (Conocimiento) para instituciones prestatarias del servicio de salud.

Los hallazgos del estudio de Montes fueron: que el Capital Intelectual y la

Cultura Organizacional con sus respectivos indicadores, permiten construir un Modelo Inicial Teórico, en el cual se detallan las dos categorías de análisis y emergen tres sub-categorías en la categoría Capital Intelectual: Recursos Humanos, Capital Estructural y Capital Relacional, con sus respectivos indicadores, dando como producto la construcción del Modelo Final (Empírico). Al aplicar este modelo se pretende un cambio importante que corresponde con una cultura organizacional del servicio de salud como organización de conocimiento.

Pacheco (2005), elaboró un Trabajo de Grado publicado en la Universidad de los Andes titulado **Capital Intelectual: Un Estudio de su Inclusión como Activo Organizacional**, en el mismo el autor analiza los aspectos contables del Capital Intelectual para su inclusión en la información financiera como activo organizacional. El objetivo general del estudio: Proponer el Capital Intelectual: Un Estudio de su Inclusión como Activo Organizacional.

Dentro de los hallazgos se puede expresar que existe una disonancia cognitiva expuesta en las expectativas de organización a nivel personal, profesional y organizacional, además una dispersión significativa del pensamiento que es diferente a la acción. En cuanto al Capital Intelectual la empresa no lo ha identificado y por tanto carece de una política para gestionarlo y al concepto de éste sólo un 33% se aproxima y un 67% se aleja, Por ello se propone un Modelo Teórico de Gestión, denominado GAICI, el cual pretende ser una alternativa viable para la gestión y medición del Capital Intelectual en niveles de excelencia.

Ovalles M. (2002), realizó un Trabajo de Grado publicado en la Universidad Metropolitana titulado **Desarrollo del Capital Intelectual en el Ministerio de Energía y Minas**, el objetivo general del estudio fue establecer los Lineamientos Estratégicos que permitan desarrollar y fortalecer el Capital Intelectual del M.E.M.

Para convertirlo en una organización moderna del Sector Público, capaz de cumplir su misión y dirigir efectivamente su actividad hacia el alcance de un liderazgo en las áreas de Energía, Minas, Hidrocarburos y Petroquímica, reconocida en el ámbito nacional e internacional, basado en su competencia profesional y acción adecuada y oportuna, fundamentada sólidamente en la excelencia y motivación de su

gente.

Los hallazgos señalan que se hizo un estudio acerca del esfuerzo que lleva a cabo este Ministerio en pro del desarrollo de este nuevo activo, basado en las acciones realizadas en los últimos años para preservarlo, incrementarlo, administrarlo, protegerlo y divulgarlo.

Román, E y Viloria, E. (2002), realizaron un Trabajo de Grado publicado en la Universidad de los Andes, titulado **Capital Intelectual: Principal Activo Generador de Éxito en las Empresas del Siglo XXI**, el objetivo general del estudio fue: analizar el Capital Intelectual: Principal Activo Generador de Éxito en las Empresas del Siglo XXI.

En el estudio de Román y Viloria se analizaron algunas empresas exitosas para determinar como el Capital Intelectual les ha permitido desarrollar ventajas competitivas obteniendo prestigio y eficiencia, triplicando la brecha entre el valor de mercado y el valor según libros.

Los hallazgos de Román y Viloria indican que cada vez se corrobora que las personas tienen capacidad y potencial intelectual. La diferencia radica en los estímulos que se utilizan para incrementarlos y desarrollarlos, aprovechando las diferencias en habilidades naturales con que las personas nacen para realizar ciertas actividades. Por lo que en el estudio se resalta la importancia de identificarlas y aprovecharlas generando sinergia organizacional. Los elementos básicos que pueden cambiar a un ser humano tienen que ver con la promoción del pensamiento y la libertad de decisión.

Las investigaciones antes citadas, permitieron a la investigadora, tener una visión más amplia del objeto de estudio, en el cual se desprende que es significativo, pertinente y funcional, dado que no sólo en el ámbito internacional, nacional, se estudia dicho objetivo sino que a nivel local está emergiendo como factor en el sector privado para posicionarse competitivamente en el mercado, por ello se considera que este apuntalamiento en el sector financiero es viable, dado que le implica a la organización financiera una nueva perspectiva del inventario de talento humano y el potencial intelectual con que cuenta para enfrentar los retos de un mundo globalizado.

2.2 BASES TEÓRICAS

Definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión.

2.2.1 La Nueva Riqueza de las Organizaciones

Los vertiginosos cambios en el mundo de los negocios están dando origen no solo a reestructuraciones masivas, economías de adversarios, sociedades de alto riesgo sino también a la valoración de un nuevo capital: mesurable, blando, altamente volátil, producto de la naturaleza humana.

Cada vez es más evidente que el valor de la empresa está más relacionado con aspectos intangibles que con los tangibles, sobre los que tradicionalmente se hacían las valoraciones. Dentro de los 'intangibles', el *Capital Intelectual* juega un papel muy importante. Las empresas son valoradas por las capacidades de generación, de creación, de servicio, de innovación de sus dirigentes y del conjunto de personas que conforman su entramado humano.

Así mismo, desde el mundo de las nuevas tendencias de la organización, se presentan organizaciones que aprenden; destacando la importancia del Aprendizaje Individual y organizativo, con el fin de no quedarse obsoletos y tener a toda la organización alerta ante las lecturas del mundo externo, las tendencias, las nuevas tecnologías y las nuevas realidades.

En resumen, los conocimientos que generan valor, son la clave del éxito de las empresas que compiten en el contexto económico, político, social y tecnológico de nuestro tiempo y su papel en el futuro será con toda seguridad cada vez más relevante.

2.2.2 Nueva Economía

Ya nadie duda que la sociedad industrial haya dado paso a una nueva

configuración de las fuerzas productivas y a nuevas ventajas competitivas de las empresas, las regiones y los países. Parafraseando a Brown (2000), algunas de las etiquetas que suelen utilizarse para designar este cambio radical de la estructura y los motores de la economía son: Economía de la Información, Economía del Conocimiento, Economía Digital, entre otros.

De acuerdo a Bueno (1999), el principio fundamental de la nueva economía es el Conocimiento y los Cambios Tecnológicos que de él se derivan. Esto contrasta abruptamente con los motores de la "vieja" economía: el Capital y el Trabajo, principalmente manual. La nueva economía tiene al menos tres vertientes que destacan su importancia: la globalización, las nuevas tecnologías de información y los cambios de la estructura de la industria y del trabajo.

2.2.3 Economía del Conocimiento

Según Bueno (1999) el conocimiento se convierte en las economías de finales del siglo XX y de principios del siglo XXI en la fuente principal de generación de riquezas, abriéndose paso a la afirmación de que: "la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en la forma como maneje sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas". (p.224)

Una importante consideración es que la economía basada en el conocimiento requiere talentos y pericias que la mayoría de los trabajadores actuales no tienen y que es importante desarrollar en forma rápida y efectiva, lo cual plantea retos inéditos.

Se percibe con cierta nitidez en la economía de los años 90, la tendencia a orientarse hacia el crecimiento de los sectores en los cuales el conocimiento es el insumo crítico principal: la industria del software, la microelectrónica, la biotecnología, los nuevos materiales, las telecomunicaciones, la química fina entre otros, son ejemplo de organizaciones de este sector. En los bienes y servicios de estos sectores, el conocimiento es el componente principal del costo y el precio, en detrimento del componente material.

2.2.4 Empresas del Conocimiento

Según Senge (1990) con la finalidad de responder a las veloces e inéditas transformaciones que caracterizan la sociedad actual, las empresas del conocimiento deben desarrollar una capacidad de aprendizaje diferente que les permita asegurar su existencia, promover su crecimiento y crear su propio porvenir.

Esta nueva capacidad de aprendizaje, tiene características y rasgos distintos a los del aprendizaje convencional que se limita al registro de datos, a la acumulación de información, al acopio de experiencias. El nuevo aprendizaje debe, en consecuencia, ser capaz de crear soluciones, de proponer alternativas, de generar nuevos enfoques que posibiliten la adaptación de la organización a los cambios, a los nuevos signos de los tiempos gerenciales.

Las organizaciones que deseen aprender deben ejercitarse en cinco disciplinas integradas y complementarias, (Senge, 1990, p. 45-90)

2.2.5 Pensamiento Sistémico

Permite identificar las interrelaciones de los agregados, los diferentes subsistemas o procesos sin perder de vista la noción del todo. Una organización que aprende debe ser capaz de descomponer y componer, de aislar e integrar, de darle tanta importancia a las partes como al todo.

2.2.6 Desarrollo de la maestría personal

Dirigido a entender mejor las características del entorno y la capacidad para aprender, los elementos y situaciones más relevantes del mismo que permitan promover una mejor respuesta a las realidades externas. Una extensa interrelación entre el aprendizaje individual y el de las organizaciones es indispensable para una efectiva capacidad de respuesta en tiempos de cambios y transformaciones.

2.2.7 Manejo de modelos mentales

Que posibiliten la adopción de nuevos enfoques, de distintas maneras de interpretar la realidad, desechando la tentación de anclarse en un reduccionismo mental que exalte "una sola vía" como la única manera de abordar el mundo y sus circunstancias.

2.2.8 Construcción de una visión compartida

Se constituye en verdadera motivación del que hacer de los trabajadores, a objeto que en esa visión de largo plazo, esa imagen-objeto se transforme en una fuerza energizante e inspiradora.

2.2.9 Aprendizaje en Equipo

Tendente a potenciar las posibilidades de aprendizaje de cada integrante del grupo de la organización dentro de un ambiente de confianza, complementación, crecimiento conjunto e intercambiabilidad de conceptos y experiencias, tanto dentro del propio equipo como de otros equipos dentro de la organización.

Las organizaciones en continuo aprendizaje plantean un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que requiere que se adapten para sobrevivir y desarrollen capacidades de aprendizaje. Estas deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar, tener gran sensibilidad para inducir aspectos sobre tendencias del entorno, estilo de vida, tecnología, hábitos de actuación y una cierta voluntad de especular y moverse a lo desconocido, al menos en lo no habitual y por tanto con amplio margen de incertidumbre y ambigüedad.

Tengan la denominación que tengan, empresas de conocimiento, organizaciones inteligentes, innovadoras, vivas, adaptativas, transformativas, las empresas conscientes de su presente y preocupadas por su futuro intentan aprender para responder rápidamente a los cambios externos y para pensar en el futuro de forma más imaginativa.

2.2.10 Organización y Aprendizaje

El ritmo y el alcance del cambio que está ocurriendo actualmente en las organizaciones y en el trabajo que ellas desarrollan no tienen precedentes históricos. Se trata de un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que requiere que las organizaciones se adapten para sobrevivir y desarrollen su capacidad de aprendizaje.

De acuerdo con esto, resulta lógico observar como en los últimos tiempos se está generando una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje en la empresa como uno de los elementos para alcanzar ventajas competitivas. Las organizaciones que institucionalizan el aprendizaje y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Observándose que esta necesidad de "aprendizaje continuo" implica que, en las organizaciones que emprenden este camino, el aprendizaje no tiene un punto final, no se formula para llegar a un destino concreto; el aprendizaje se institucionaliza.

La comprensión del aprendizaje es crucial para entender como las empresas incrementan sus activos de conocimiento. Se basa fundamentalmente en dos elementos:

El aprendizaje individual, ya que sin un aprendizaje de los individuos que están en la organización, es difícil pensar que se está haciendo algo de Gerencia del Capital Intelectual. Este aprendizaje tiene que tener una actitud positiva hacia aprender, adquirir nuevos conocimientos, satisfacer o alcanzar nuevas competencias que se requieran para desempeñar los puestos donde están ubicados. También requiere tener cierta agilidad intelectual que permita buscar o ver las oportunidades, es decir, de aplicar ese conocimiento y ese aprendizaje del que estamos hablando.

El aprendizaje organizacional, el cual debe incluir un conocimiento de los valores de la organización (Visión y Misión), esto es, la organización y todos los individuos en ella deben tener bien claro para qué están allí, cual es el propósito y hacia donde quieren ir. Debe ser un aprendizaje alineado con las estrategias y los planes de negocios, porque de otra manera no es posible crear valor. Debe estar enfocado hacia el conocimiento cada vez mayor de los procesos del negocio, de tal

manera que siempre tengamos una mejor práctica para llevar a cabo nuestras actividades. La organización tiene que dar facilidades para que este aprendizaje organizacional se pueda implementar y se pueda gerenciar.

2.2.11 Conocimiento

Fleming, 2000; citado por Mariscal, 2003, indica que mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan). Esto claramente puede ser visto como patrones de comportamiento contextuados, es decir una relación de relaciones que representan el cómo.

Ponjuán, 1998, citado por Mariscal, 2003, señala que "El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia". (p.5). El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo genera inteligencia (sabiduría), la cual pretende ser una representación de la realidad.

Según Puleo (1985), El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

El conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos entidades diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto de conocimiento. El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

Según Puleo (1985):

> Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual se originan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender del comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método,

en cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano. (p. 24-29)

Se rescata la idea de que la información es el insumo esencial del conocimiento, en este sentido, el desarrollo de las redes de información fundamentadas sobre todo por la tecnología crea un nuevo contexto a las organizaciones de hoy, en este entorno, las posibilidades de publicar, almacenar y distribuir información se ha expandido considerablemente, conduciendo a las organizaciones al planteamiento de objetivos más ambiciosos y a trasladar la idea de Gerencia de la formación a la idea de Gerencia del Conocimiento.

Las organizaciones disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios.

Existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencias, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

2.2.12 Soportes Básicos del Conocimiento

Según Mariscal (2003) existen dos soportes básicos del conocimiento:

- Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras.
- La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas para incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento.

2.2.13 Características del Conocimiento

Según Andreu y Sieber (2000), Lo fundamental son básicamente tres características del conocimiento:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando "convencidas" de su significado e implicaciones, articulando como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas "piezas".
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento "se consuma" como ocurre con otros bienes físicos, permite "entender" los fenómenos que las personas perciben (cada una "a su manera", de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también "evaluarlos", en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada uno en cada momento.
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectivas y eficientemente.

2.2.14 Proceso de Creación del Conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el proceso de creación del conocimiento se realiza a través de un modelo de generación de conocimiento conformado por dos

espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna del conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro (4) fases que se puede apreciar de forma grafica en la figura N° 1.

- La Socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, y tradiciones añadiendo conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La Exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- La Combinación es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de otras fuentes externas (conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc.), y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos produciendo conocimiento explícito.
- La Interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Figura Nº 1. Proceso de conversión del Conocimiento en la Organización

Fuente: Modelo de Nonaka y Takeuchi.(1995)

2.2.15 El Mapa del Conocimiento

Ser inteligente e ingenioso o saber mucho sobre un tema no es suficiente para hacer del conocimiento un activo: se necesita ubicarlo en una organización para que sirva a un propósito determinado.

Puede decirse que el material intelectual se convierte en activo cuando se crea un cierto orden útil a partir de una actividad intelectual libre, cuando se le ha dado una forma coherente que le permite ser descrita, compartida y explotada, cuando se despliega para realizar algo que de otra manera no pudiera hacerse: es un conocimiento útil sistematizado.

El mapa de conocimiento de una organización es la combinación de activos del conocimiento y problemas propios del negocio a los cuales dichos activos podrían ser aplicados. Cada organización presenta un mapa único, característico y particular que refleja la idiosincrasia de la empresa.

2.2.16 Conocimiento Colectivo

Donde no se comparte conocimiento no se crea conocimiento, ya que todo conocimiento reside en la mente de las personas de la organización y no se mueve ni crece por sí sola. Para lograrlo debe existir comunicación bien sea por medios orales

o escritos.

Puede hablarse del sentir e incluso del pensar y el actuar colectivo, pero nada tiene tanta importancia como el "saber" colectivo de la organización. La creación y compartición del conocimiento constituye el propósito inexcusable a desarrollar en la organización de la nueva sociedad. Pensamos no sólo en el Know-how característico de la actividad empresarial, sino especialmente en ese saber derivado de los éxitos y fracasos, en esos frutos de cada experiencia, frecuentemente depositados en un reducido grupo de personas. Es necesario admitir que, como consecuencia del estancamiento del saber, a veces las organizaciones repiten los mismos errores o se "reinventa periódicamente la rueda". Compartir el conocimiento es, en efecto, un objetivo cada vez más irrenunciable.

La organización requiere una estrategia para incrementar y compartir los conocimientos explícitos en beneficio del aprendizaje de la organización, pero también es necesario que el conocimiento implícito o tácito sea aprovechado para el desarrollo y fortalecimiento del Capital Intelectual de la organización.

Al fluir el conocimiento en la organización se logra mejorar la comunicación interna, explotar mejor los recursos, gestionar lo que cada una de las personas sabe, conseguir que la organización aprenda, que se haga más inteligente. Además, crea un entorno proclive a la detección de problemas y a la introducción de innovaciones. Permite descubrir que sabe cada quien y a qué nivel; ahorrándose de esta forma tiempo y recursos.

La colaboración, el compartir y usar conocimientos unidos a la experiencia de los empleados, proporciona beneficios, porque se puede reutilizar lecciones ya aprendidas, informes hechos, experiencias vividas o problemas previamente solucionados, en consecuencia, lo que se busca es que la organización difunda, comparta y aproveche en la mayor medida los conocimientos y experiencias recogidas durante su trayectoria.

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operacional de la organización, sobre lo cual

dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

Según Webber (1993), los líderes de la organización tienen la obligación de construir un mejor ambiente y actitud para la creación y difusión del conocimiento. Esta actitud debe provenir de la creación de un sentimiento de confianza entre los directores y los empleados. Solamente la confianza puede hacer que el conocimiento fluya dentro de la compañía, generándose un mundo de experiencias compartido.

2.2.17 Conceptos de Gestión

Según Ivancevich, Lorenzi, y Skinner (1997), definen gestión como "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar (p.12).

Desde este punto de vista, la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa, se entiende como gestores los individuos que guían o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. Aquí se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

En este sentido Druker (1997), considera que la gestión se encuentra actualmente en un período de transformación. La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión ha de desempeñarse en tres prácticas: (a) Mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (proceso que los japoneses conocen como Kaizen).

Esta mejora continua debe ser en los servicios, diseño y en el uso del producto que ha de formar parte de la vida diaria de la organización; (b) Toda organización debe aprender a explotar sus conocimientos, aplicar el conocimiento y desarrollar un producto tras otro a partir del mismo invento, es una de las prácticas de más provecho de la empresa japonesa; (c) Las empresas deben innovar, todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero sólo lo lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.

2.2.18 Gestión del Conocimiento

Carrión (citado por Sarabia, 2002), afirma que:

> Gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (p.11).

Es decir, gestionar el conocimiento es análogo con la gestión de activos intangibles, dado que estos últimos están constituidos por las capacidades o competencias individuales/grupales que aportan valor a la organización, por ello ambos en la naturaleza poseen una dialéctica dinámica y de flujo, el cual requiere de la Gerencia del Conocimiento.

Tal como lo asumen Quintas y Lefrere (1997) "es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades" (p.1).

Es por ello que los sujetos sociales dentro de cualquier empresa deben tener un gestor, el cual deberá optimizar las potencialidades en función de las oportunidades. Al respecto el valor individual de cada persona debe ser considerado como un valor agregado a la empresa.

En tal sentido, la gestión del conocimiento consiste en administrar activos no tangibles como el aprendizaje individual y organizacional, las patentes y la

innovación permanente como vías de posicionamiento en el entorno.

En definitiva la Gestión del Conocimiento es, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión del conocimiento. Esto implícitamente es un concepto dinámico o de flujo, de allí el valor agregado que pueda percibir una organización al tenerlo en cuenta.

2.2.19 Actividades que componen un Proyecto de Gestión del Conocimiento

Según Pereira, Sanabria y León (2005), las diferentes actividades que componen un proyecto de gestión del conocimiento están categorizadas de la siguiente forma:

- **Identificar**: es el proceso de identificar para el negocio la Taxonomía de sus conocimientos en función de las áreas requeridas para poder ejecutar los Planes Estratégicos, además de disponer de un registro que contenga para cada uno de los trabajadores de la empresa el plan individual de desarrollo de carrera para tal fin.
- **Crear**: está orientado a la creación de conocimiento identificado como clave, para el cumplimiento de los planes estratégicos, integrado por aquellos trabajadores que posean las mayores competencias en el área del conocimiento a desarrollar.
- **Adquirir**: es el establecimiento de acuerdos al momento de contratar servicios profesionales, captación de talentos, alianzas, en fin, las condiciones generales de contratación de servicios para maximizar el conocimiento adquirido que es capturado organizadamente y transferido al personal.
- **Retener**: es asegurar que el personal poseedor de conocimiento clave del negocio, mantenga acceso a las comunidades de práctica, establecer reglas claras para estimular la confianza y reconocimiento periódico para quienes contribuyan en el logro de los objetivos.
- **Capturar**: se refiere a la documentación de cada proyecto, para facilitar el acceso a la consulta y registro de información del negocio en cualquier momento.

- **Proteger**: es asegurar el esquema de salvaguarda de los documentos que han sido capturados y son críticos para el negocio. Procura de patentes y derechos de autor o cualquier otra forma que permita registrar el conocimiento a nombre de la empresa.
- **Transferencia**: es la identificación y uso de la metodología adecuada en función del tipo de conocimiento que se necesita transferir, estableciendo esquemas de aprendizaje y planes de desarrollo.
- **Compartir**: es la facilitación de la comunicación, dotando de espacios y tecnología que facilite la productividad y promoviendo las experiencias exitosas.
- **Colaborar**: se refiere a identificar, desarrollar, consolidar y facilitar comunidades de práctica, relevantes a los objetivos estratégicos.
- **Expandir**: es la divulgación y evaluación continua de los procesos susceptibles de beneficiarse del funcionamiento de una comunidad de práctica, identificando candidatos a participar en las comunidades ya establecidas.
- **Medir**: se refiere al establecimiento de indicadores que midan la calidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas. Establecer índices para medir la retención del conocimiento, así como el conocimiento capitalizado y establecer su tasa de desarrollo. Además de un índice de conocimiento con base al desarrollo del ciclo completo de la gestión del conocimiento.

2.2.20 Capital Intelectual

Según Obeso (2003) el concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial, para definir el conjunto de aportes intangibles que en la información se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Edvinsson y Malone (1999), el dominio de la información en la cadena de valor, la inversión en equipo de la era del conocimiento y los cambios en el mercado de trabajo hacia una mayor valoración y demanda del trabajo intelectual, nos da señales inequívocas de como el valor de una organización se concentra cada vez más

en explicar, caracterizar y categorizar el Capital Intelectual, definiéndolo como, "posesión de conocimientos, talentos, experiencia aplicada, tecnología organizacional y destrezas profesionales que otorgan una ventaja competitiva a una organización frente a sus competidores". (p. 1-3)

Según Brooking (1997), el Capital Intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes existían, hasta el punto que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Steward (1997), 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.

El peso del Capital Intelectual sobre el valor del mercado de una organización es creciente, y por lo tanto los esfuerzos en la actualidad se dirigen a gestionarlo y medirlo.

2.2.21 Modelos de Capital Intelectual

Los ocho modelos internacionales de Capital Intelectual son: Navegador de Skandia (Edvinsson y Malone, 1997-1999), Technology Broker (Brooking, 1997), University of Western Ontario (Bontis, 2001), Cadian Imperial Bank of Commerce

(Saint Onge, 1996), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devecce, 2002), Modelo Intelect (Euroforum, 1998), Modelo Intellectus (Bueno, 2002).

Según Pereira, Sanabria y León (2005) en los últimos años han surgido distintos modelos de Capital Intelectual entre los cuales se mencionan los de mayor aceptación a continuación:

a) **El Modelo del Navegador de Skandia:** Establece que el valor de mercado de una compañía viene determinado por un Capital Financiero y unos valores ocultos que, en su conjunto, denominaron Capital Intelectual el cual está conformado por el Capital Humano y el Capital Estructural.

Las características básicas del modelo, radican en que es flexible y adaptable a cualquier organización. Su lógica interna pretende explicar la conectividad entre los capitales y el conjunto de relaciones que vinculan los elementos y las variables. Este análisis permitirá identificar los factores explicativos de la riqueza intangible.

El Capital Intelectual está integrado por cinco componentes: Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico, Capital Negocio y Capital Social. La interrelación de los cinco componentes dependerá de la estrategia y el sistema de gestión de intangibles de cada organización.

El modelo se estructura en 22 elementos, 63 variables y 273 indicadores; cada elemento es analizado por una serie de variables (objeto de medición), que ofrece una base cognitiva de los Activos Intangibles. Cada variable requiere de unos indicadores que faciliten la obtención de un determinado valor. Es importante el uso multifuncional que brindan ciertos indicadores; por ejemplo, el resultado de un indicador puede brindar información relevante a más de una variable. Esto evitará sobreabundancia de información. Tal y como se muestra en la figura N ° 2.

- **El Capital Humano**: recoge todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Además incluye la creatividad e inventiva de la organización.
- **El Capital Estructural**: incluye la infraestructura que incorpora, forma y

sostiene el capital humano. Es también la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el Capital Intelectual. Está formado por el Capital Organizacional, de Innovación, Procesos y Clientela.

Figura Nº 2. Organigrama Modelo del Navegador de Skandia.

Fuente: Pereira, Sanabria y León (2005).

- **El Capital Organizacional**: está representado por la inversión que hace la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución.
- **El Capital Innovación:** es la capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual, otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- **El Capital Proceso**: son los procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de la

producción o la prestación de servicios.

- **El Capital Clientela**: que recoge las relaciones con clientes y su lealtad.

b) Modelo de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard): Este modelo traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica.

Este cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

- **La Perspectiva Financiera**: recoge indicadores que muestran si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad que puede ser medida por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, entre otros.
- **Desde la Perspectiva del Cliente:** se recogen indicadores que miden los resultados satisfactorios y que son consecuencia de una estrategia bien formulada e implantada, como pueden ser indicadores sobre satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición, rentabilidad y la cuota de mercado.
- **Proceso Interno:** se centra en los procesos dentro de la organización que producen un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.
- **En cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

c)Modelo Intelect: El Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998) y la empresa consultora KPMG (1999) han establecido un modelo de Capital Intelectual que es la suma de tres bloques: el capital humano, el capital estructural y el capital

relacional.

– **El Capital Humano:** es la combinación de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades de los colaboradores de la empresa. Incluye igualmente los valores de la organización, su cultura y filosofía. El Capital Humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para generar valor a la organización y se distingue de las otras fuentes por el hecho de no ser propiedad de la empresa.

Las personas son el activo más importante de las organizaciones, y debe establecerse entre ellos la cultura de la cooperación, que consiste en dejar fluir y compartir conocimiento, crear entornos de colaboración y cooperación, permitir que ese conocimiento sea aprovechado por toda la organización, explicitar y crear cultura de la compartición mediante incentivos económicos, culturales, promocionales.

– **El Capital Estructural:** reside en las organizaciones, y es el que permanece cuando las personas se retiran, comprende los sistemas físicos y el almacenamiento del material intelectual. Cuando el conocimiento es explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, pasa a ser parte de ella.

– **El Capital Relacional:** se refiere al entorno de la empresa (clientes, proveedores y competencia). El contexto está lleno de información y conocimiento útil, que las organizaciones deben asimilar para tener un desarrollo sostenido, ya que permite una retroalimentación que mejora los procesos internos.

Tabla N° 1. Clasificación del Capital Intelectual

Portadores del Capital Intelectual		
Capital Humano (Capacidades, Conocimientos y Habilidades)	**Capital Estructural** (Sistemas Físicos y de Almacenamiento)	**Capital Relacional** (Clientes, Proveedores y Competencia)

Fuente: Camisón, Palacios y Devecce, (2002).

En la tabla N°1, se observa que en los modelos antes mencionados los hacen énfasis en determinados aspectos: en el aprendizaje, así como en la integración de

indicadores financieros y no financieros. En la medición de intangibles, se advierten algunas insuficiencias que pudieran limitar su aplicación. Entre otras, se pueden señalar:

1. Absolutizan el papel del capital cliente en la creación de valor sin resolver adecuadamente las relaciones con el concepto de Capital Humano.
2. Relacionan el concepto de activos intangibles solo con Capital Intelectual.
3. Insuficiente relación con la estrategia de la organización.
4. Ubicación del Capital Humano como un elemento del Capital Intelectual.

2.2.22 Análisis Comparativo de los Modelos de Capital Intelectual. Matriz de semejanzas y diferencias.

A continuación se presenta en la siguiente tabla el Análisis Comparativo de los Modelos de Capital Intelectual. Matriz de semejanzas y diferencias:

Tabla Nº 2. Análisis Comparativo de los Modelos de Capital Intelectual. Matriz de semejanzas y diferencias

	CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL RELACIONAL
SKANDIA NAVIGATOR (92-96)	enfoque humano	renovación y procesos	"clientes"
TECHNOLGY BROKER (96)	activo humano	activos de propiedad intelectual y activos de infraestructura	activos de mercado
WESTERN ONTARIO (96)	capital humano	capital organizativo	capital relacional
CANADIAN IMPERIAL BANK (96)	capital humano	capital estructural	capital clientes
MONITOR ACTIVOS INTANGIBLES (97)	competencias	estructura interna	estructura externa
MODELO INTELECT (98)	capital humano	capital estructural	capital relacional
MODELO NOVA (00)	capital humano	capital organizativo y capital de innovación	capital social
BSC (92-96)	perspectiva de aprendizaje	perspectiva de aprendizaje y perspectiva de procesos internos	perspectiva de clientes

DOW CHEMICAL (93-97)	capital humano	capital organizacional	capital de clientes
INDICADORES	satisfacción del personal, estabilidad, trabajo en equipo, preparación, conocimientos técnicos, experiencia	cultura organizacional, procesos internos, mecanismos de transmisión del conocimiento, tecnología de la información	satisfacción de clientes, lealtad, reputación, alianzas, interrelación

Fuente: Adaptación de Camisón, Palacios y Devecce, (2002).

2.2.23 Gestión del Capital Intelectual

Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo ya que un conocimiento acumulado tirado en una esquina sin aprovechamiento no sirve de nada.

Gestionar el Capital Intelectual viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas.

Una estrategia de Gerencia del Capital Intelectual con la estrategia de negocio y un proceso sistémico, adecuado y cónsono con la naturaleza del conocimiento que deseamos desarrollar y compartir, parecen no ser elementos suficientes para que la transferencia de conocimientos se traduzca en mejoras de los procesos de negocio.

Según Palacios y Devece (2002) existen tres (3) factores de éxito preponderantes para la efectiva Gestión del Capital Intelectual: Organización, Tecnología, y Cultura:

Organización: Desde el punto de vista organizacional, uno de los factores que se mencionan como fundamentales es el de contar con un grupo dentro de la organización que tenga clara la responsabilidad de facilitar la Gerencia del Capital Intelectual. Dentro de sus principales tareas está la creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento, y el establecimiento de una infraestructura orientada al manejo y utilización del mismo.

Tecnología: No es posible hablar de Gestión de Capital Intelectual, sin mencionar el papel fundamental que juega la tecnología. Los desarrollos tecnológicos

son sin duda los que hacen posible que la gente se conecte entre sí y comparta información con la rapidez que exigen estos nuevos tiempos. Existe gran cantidad de herramientas tecnológicas que se pueden utilizar en la gerencia del conocimiento.

Cultura: Propiciar una cultura que le permita al personal de la empresa compartir y aplicar conocimientos a lo largo de las actividades que se desarrollan en la organización. Para ello se debe propulsar un cambio cultural desde el más alto nivel, para lograr la participación necesaria y el modelaje que permita comunicaciones abiertas, constantes y seguras con cada uno de los miembros de la organización.

2.2.24 Actividades para poder Gestionar su Capital Intelectual o Activos Intangibles

Brooking (1997) propone seis actividades que una organización tiene que llevar a cabo para poder gestionar su Capital Intelectual o activos intangibles:

1. Identificación del capital intelectual: A través de un diagnóstico se reconocen los diversos activos de la organización.

2. Desarrollo de una política de capital intelectual: Su finalidad es conservar y fomentar su crecimiento. Los objetivos de esta política son: (a) Asegurar la consecución de los objetivos corporativos; (b) Asegurar la implantación de recursos de capital intelectual; (c) Asegurar que todos los miembros de la organización comprendan este proceso y la función que desempeñan.

3. Auditoría del capital intelectual: Se requiere implantar los mecanismos para asegurar el proceso de auditoría. Debe incluir un informe de la situación del capital intelectual.

4. Protección del capital intelectual: Por medio de obtención de títulos de propiedad intelectual, mediante el desarrollo de oportunidades para los individuos, con el diseño adecuado de los procesos de gestión, utilizando la publicidad y las relaciones públicas, mediante la gestión estratégica y de la tecnología de la información, empleando una gestión especializada de los recursos humanos.

5. Crecimiento y renovación del capital intelectual: La creación de una memoria corporativa.

6. Divulgación: Mediante el uso de bases de conocimientos y el informe de Capital Intelectual de la empresa.

2.2.25 Importancia del Capital Intelectual como Recurso Estratégico y Competitivo

En opinión de Lev (2001) un sistema efectivo de información proporciona indicadores capaces de anticipar evoluciones futuras, permitiendo a los directivos identificar factores específicos de generación de valor. La medición del Capital Intelectual permitirá identificar, seleccionar y clasificar aquellos recursos de la empresa que tienen capacidad de generar valor, y que no son evaluados por la contabilidad.

Según Roos (1998) señala que el Capital Intelectual es importante porque puede incrementar el valor de la teoría sobre la gerencia estratégica, ya que: 1) el conocimiento como base del Capital Intelectual, es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma; 2) el conocimiento es tanto tácito; 3) los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento y, 4) la mayor parte del conocimiento es pertinente con las economías de escalas.

Con esto se infiere que las empresas modernas se apoyan en el conocimiento, por lo tanto, las inversiones que se realicen para obtenerlo y gestionarlo se transformarán en beneficio y obtención de riqueza, pues el conocimiento al cual ninguna otra empresa tiene acceso, se convierte en una ventaja competitiva y distintiva por excelencia.

A este respecto Nonaka (1991) argumenta que en una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos son obsoletos casi de la

noche a la mañana, las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean conocimiento nuevo, lo difunden en toda la organización y lo incorporan a sus nuevas tecnologías y productos. Añade que las compañías exitosas serán aquellas organizaciones que aprendan.

Por su parte, Brooking (1997) determina la importancia del Capital Intelectual estableciendo una clasificación particular de los activos según cuatro categorías de valor:

1. En principio está compuesta por activos que aportan a la compañía poder en el mercado.
2. Esta categoría es representada por activos relacionados con la propiedad intelectual.
3. Se vincula con los activos que le dan fortaleza a la organización.
4. Esta categoría es representada por los activos que se derivan de la gente que trabaja en la organización.

Refiriéndose también a la importancia de las ventajas estratégicas y competitivas de los recursos intangibles que componen el Capital Intelectual, Camisón, Palacios y Devece (2002) citan a Prahalad y Hamel, quienes identifican tres características fundamentales en las competencias de una empresa, las cuales conforman la naturaleza de sus ventajas competitivas, estas características son: a) facilitar el acceso a una amplia gama de mercados, b) significante aumento del valor del producto para el usuario final y c) armonización única de tecnologías y habilidades de producción difícilmente replicables, imitables y sustituibles.

Desde este punto de vista, la empresa no sólo será un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias, que se podrán aplicar a distintos ámbitos de la actividad, o sea, un conjunto de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. De este modo se explica que el conjunto de aptitudes y competencias se convierten en activos estratégicos porque están caracterizados por grados distintivos de conocimientos en lo que a codificación, especificación y complejidad respecta, descansando en estos atributos la posición ventajosa y competitiva de la firma.

Grant (1991), indica que estos grados distintivos de conocimiento les otorga a los activos estratégicos, una serie de condiciones muy particulares que los convierte en recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por terceros; lo que conlleva a la generación de rentas de diferenciación o costes y su correspondiente apropiación. Con esto se infiere que la ventaja competitiva fundamentada en las economías basadas en los recursos y capacidades intangibles es sostenible en el tiempo, siendo ésta la principal contribución del Capital Intelectual a la competitividad empresarial.

Por todo lo expuesto hasta ahora, se infiere que la presencia del Capital Intelectual en las organizaciones apuntará al logro del incremento del desempeño organizacional, derivado de mayores capacidades, destrezas y habilidades. Igualmente, obtendrán un mayor nivel de ingresos, asociado a conocimientos más amplios y dominio de la estrategia estructural de la organización. Ello implicará una mayor productividad empresarial, que redundará en una creciente participación en el ingreso por parte de los involucrados y consecuentemente en una evidente mejoría de la competitividad empresarial a partir del conocimiento.

Esto es posible lograrlo mediante la aplicación de capacidades distintivas y sostenibles, entre las que destacan la potencialidad para generar y desarrollar conocimiento e investigación a través del aprendizaje, formación y entrenamiento en cualquier organización y en tal sentido, las firmas del sector financiero no deben ser la excepción.

Con base a todo lo expuesto anteriormente, las empresas no pueden obviar la importancia y significación estratégica que representa la gerencia del Capital Intelectual para la toma de decisiones oportunas e incremento de la productividad organizacional, máximo cuando esté activo.

Según Stewart (1997), el Capital Intelectual constituye el apalancamiento de las inversiones existentes en capacidad de producción, investigación y desarrollo, redes de distribución, el talento de la gente, la eficacia de sus sistemas gerenciales, el carácter de sus relaciones con sus clientes, talento administrativo, o reconocimiento de marcas para crear y vender productos y servicios nuevos, aspectos estos que tienen presencia normal en las instituciones bancarias y financieras.

Análogo a ello Mavridis (2004), sostiene que el Capital Intelectual incorpora valor a las firmas del sector bancario, ya que basa su desempeño en aspectos identificados con las características intelectuales de este tipo de organizaciones, pues posee data confiable en la publicación de sus estados de cuentas, porque la naturaleza del negocio del sector bancario es "intelectualmente" intensivo y porque todo el personal del sector bancario es intelectualmente más homogéneo que cualquier otro sector de la economía.

Relacionado con lo sostenido por el autor antes citado, Chem y Lin (2003), afirman que el conocimiento y la inteligencia son recursos intangibles que se derivan del capital humano, son inputs críticos en el proceso que generan beneficios en las firmas. Ello constituye una gran influencia en la medición contable de empresas que descansan principalmente sobre capital humano, incluyendo las del sector bancario, pues son entidades que disponen de una alta tecnología y un servicio orientado fundamentalmente al cliente, que proveen inteligencia integrada a los productos y servicios que desarrollan con dicho capital humano.

2.3 Bases Legales

Las bases legales que rigen esta investigación están contenidas en las siguientes leyes y reglamentos:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad

democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

2.3.2 Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

Protección de los conocimientos tradicionales

Artículo 9°. El Ministerio de Ciencia y Tecnología apoyará a los organismos competentes por la materia, en la definición de políticas tendentes a proteger y garantizar la propiedad intelectual colectiva de los conocimientos, tecnologías e innovaciones de los pueblos indígenas y los conocimientos tradicionales.

TITULO V. DE LA FORMACION DEL TALENTO HUMANO.

Promoción y estímulo del talento humano

Artículo 40. El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial.

2.3.3 Código de Comercio de Venezuela

En Venezuela la presentación de los Estados Financieros está regida por este Código, el cual contiene una referencia importante sobre los valores de los bienes de una entidad, expresando en su artículo 304 lo siguiente "El Balance General demostrará con evidencia y exactitud, los beneficios realmente obtenidos y las pérdidas del acervo social por el valor que realmente tenga o se les presuma" (p.74).

Basado en esta disposición legal, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela se ha pronunciado a través de las Declaraciones de Principios de Contabilidad y Publicaciones Técnicas.

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela ha establecido como política, la adaptación, siempre que sea factible, de los Principios de Contabilidad, con prioridad sobre cualesquiera otros pronunciamientos originados en distintos países (DPC 0 parágrafo 3).

Al igual que en otros países, el Comité Permanente de Principios de Contabilidad tiene como función, entre otras, la consideración de boletines sobre el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los Estados Financieros, para facilitar a los Contadores Públicos y a los distintos interesados en dichos estados, su adecuada interpretación, evitando las confusiones que debilitan la utilidad de la información suministrada (DPC 0 parágrafo 4).

Cabe señalar, que existe la Comisión de Normas Internacionales de Contabilidad (IASS). Estas normas se aplican a los Estados Financieros de cualquier empresa comercial, industrial o de negocios. La gerencia de la empresa puede formular estados financieros para su propio uso de diferentes maneras que se adapten mejor para fines de administración interna. Cuando los estados financieros se emitan para otras personas tales como accionistas, acreedores, empleados, y al público en general, deberán estar de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad.

2.3.4 Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), se componen de un marco conceptual general, un conjunto sólido de normas individuales e interpretaciones de dichas normas. Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa.

Las NIC, son emitidas por el Internacional Accounting Standards Board (anterior era Internacional Accounting Standards Commitee).

La NIC 38 define que un Activo Intangible es un activo no monetario identificable, sin sustancia física y que se destina para ser usado en la producción o suministro de bienes o servicios, arrendamiento a terceros o para fines administrativos.

Un Activo es un recurso: (a) Bajo control de la empresa, como resultado de hechos anteriores; y, (b) Del cual se espera que los beneficios económicos futuros fluirán a la empresa.

La NIC 38 requiere que la empresa conozca un Activo Intangible a su precio de costo, solamente cuando: (a) Sea probable que los beneficios económicos futuros fluirán a la empresa; y, (b) El costo del Activo sea medido confiablemente.

Los cambios que manifiesta el mundo actual en razón de la internacionalización de la economía, unidos a los requerimientos de información de las empresas en un mercado altamente competitivo, en el cual, la eficiencia es factor fundamental del éxito, potenciando en el presente la importancia de las normas internacionales de contabilidad y la necesidad de su adecuación al interior de cada país.

Tales normas se consideran fundamentales para transar en un mercado abierto dentro de una base homogénea y con parámetros sólidos, que le brinden seguridad a quienes interactúan con los entes económicos, a efecto de que los usuarios de la información posean elementos de juicio estructurados desde un sistema de información contable nacional configurado a partir de las mismas.

En consecuencia, la NIC 38 en su parágrafo 6 establece que "la gerencia de cada empresa puede confeccionar estados financieros de uso interno, empleando los criterios que estime más convenientes en relación con su proceso de toma de decisiones" (p.39)

Sin embargo cuando los estados citados se presenten para información a otras personas, tales como propietarios, prestamistas, empleados y público en general, deberán redactarse de conformidad con las NIC.

De igual manera, en el parágrafo 8 de la citada NIC 38 se establece; la presentación de los Estados Financieros es objeto de regulación, en mayor o menor grado, por parte de la normativa legal vigente en cada país, tal normativa puede provenir, bien de la autoridad pública o de los organismos profesionales del país en cuestión, en nuestro caso es emitido por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV).

Lo anteriormente expuesto se refiere entonces al tratamiento contable de los activos intangibles en Venezuela, que pueden ser sujetos a valoración en los Estados Financieros.

UNESCO: Declaración mundial sobre la educación superior

La Declaración mundial sobre la educación superior fue aprobada por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior el 9 de octubre de 1998. Reproducimos aquí su contenido por considerarlo un instrumento valioso de la Comunidad Internacional.

Artículo 1. La misión de educar, formar y realizar investigaciones: Reafirmamos la necesidad de preservar, reforzar y fomentar aún más las misiones y valores fundamentales de la educación superior, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad, a saber:

a) formar diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, comprendida la capacitación profesional, en las que se combinen los conocimientos teóricos y prácticos de alto nivel mediante cursos y programas que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad;

b) constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y la posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, así como oportunidades de realización individual y movilidad social con el fin de formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad y estén abiertos al mundo, y para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación en un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible la democracia y la paz;

c) promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación y, como parte de los servicios que ha de prestar a la comunidad, proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y

económico de las sociedades, fomentando y desarrollando la investigación científica y tecnológica a la par que la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas;

d) contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural;

e) contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, velando por inculcar en los jóvenes los valores en que reposa la ciudadanía democrática y proporcionando perspectivas críticas y objetivas a fin de propiciar el debate sobre las opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas;

f) contribuir al desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles, en particular mediante la capacitación del personal docente.

2.4 Glosario de Términos Básicos

A los efectos de la presente investigación, se definen los siguientes términos para complementar y clarificar algunas definiciones y/o elementos teóricos, epistemológicos que sustentan los contenidos de la misma:

2.4.1 Activos Intangibles: Aquellos activos no circulantes que sin ser materiales o corpóreos son aprovechados en el negocio.

2.4.2 Activos Intelectuales: Son aquellos elementos basados en conocimiento, que son propiedad de la compañía y que producirán fuentes futuras de beneficios para la compañía.

2.4.3 Administración del Conocimiento: Es la administración explícita y sistemática del conocimiento vital y sus procesos asociados de creación, recolección, organización, difusión, uso y explotación. Requiere transformar el conocimiento personal en conocimiento corporativo que pueda ser distribuido ampliamente a través de una organización y aplicado de manera apropiada.

2.4.4 Balanced Scorecard: Su traducción al español quiere decir Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta que permite a las organizaciones monitorear tanto los resultados financieros como los progresos hechos en dirección a la construcción de las capacidades y a la adquisición de los activos intangibles que serán necesarios para el crecimiento futuro.

2.4.5 Capital Humano: Es el que está en la mente de los individuos: Conocimiento, competencias, experiencia y saber cómo.

2.4.6 Capital Intelectual: Es el inventario total de capital (humano, estructural y relacional) o de base de conocimiento que posee una empresa y que constituye el resultado final del proceso de transformación del conocimiento.

2.4.7 Capital Organizacional (estructural): Es el que permanece luego que los empleados regresan a la casa por la noche: procesos, sistemas de información, base de datos.

2.4.8 Capital Relacional (cliente): Esta representado por las relaciones con los clientes, marcas, marcas registradas etc.

2.4.9 Cliente: Es el comprador final de un producto/ servicio o usuario de algún producto/ servicio.

2.4.10 Conocimiento: Es el acervo de información utilizado en el proceso de la toma de decisiones.

2.4.11 Economía del Conocimiento: Es la caracterizada por la abundancia, desubicación, deslegalización, comparabilidad, contextualidad y competencia humana.

2.4.12 Estrategias: Son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo.

2.4.13 IAS: Siglas en Ingles. Normas Internacionales de Contabilidad.

2.4.14 IASC: Siglas en inglés Comité Internacional de Estándares de Contabilidad

2.4.15 Indicador: Es un instrumento empírico que permite representar en alguna medida la dimensión teórica de una variable clave.

2.4.16 Indicador de Primer Nivel: Son los que se presentan en valores absolutos.

2.4.17 Indicador de Segundo Nivel: Son los que se presentan en valores relativos.

2.4.18 Indicadores de Tercer Nivel: Son los expresados en valores porcentuales.

2.4.19 Indicadores de Cuarto Nivel: Son los que expresan tasas de variación en la evolución de una variable.

2.4.20 Know: Traducido es Saber-Hacer. Es el conocimiento que tienen las personas y lo ponen en práctica. Está formado por el conjunto de conocimientos científicos y técnicos, calificaciones formales y saber basado en la experiencia.

2.4.21 Procesos: Conjunto de actividades de un organismo relacionadas entre sí, que generan un valor añadido.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Consideraciones Generales

En relación a la situación problemática y los objetivos de la investigación que están orientados al Diseño de un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Caso: Banesco Banco Universal, en el marco metodológico de la presente investigación se presentan los procedimientos técnicos y operacionales más idóneos para recopilar, procesar, presentar y analizar los datos, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

En este sentido, se describen los aspectos relativos al tipo de investigación, su diseño, la población objeto de estudio, el tamaño de la muestra y como fue seleccionada, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar los datos y las características fundamentales de éstos, el proceso de codificación y tabulación de los datos y el tipo de análisis estadístico utilizado para la interpretación de los mismos que permitieron lograr extraer el máximo de información posible de las fuentes primarias consultadas durante el estudio para garantizar la calidad de los resultados.

3.2. Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado referido al diseño de un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Caso: Banesco Banco Universal y en función de sus objetivos, se ubica en la modalidad de Proyecto Factible, el cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (UPEL) (2006), consiste en:

> La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener un apoyo en una investigación de tipo documental, de campo, un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 7)

En este sentido para el desarrollo de la propuesta objeto de estudio, se partió del proceso sugerido por Navarro (2009), el cual consta de las siguientes etapas: (a) diagnóstico de necesidades, (b) diseño y planificación y (c) ejecución y (d) evaluación del proceso. En esta investigación se considerarán las dos primeras etapas solamente, pues le correspondería a las Bancas Especializadas su ejecución y evaluación.

Según el nivel de profundidad la investigación es descriptiva, por cuanto los objetivos presentados en el estudio persiguen especificar propiedades, características y rasgos significativos del fenómeno a analizar.

3.3. Diseño de Investigación

Según Arias (2006). "El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: investigación documental, investigación de campo e investigación experimental." (p.26)

En el marco de la investigación planteada y atendiendo a los objetivos del estudio, el proceso de recolección de datos se apoyó en primer lugar en un diseño documental el cual suministro los datos secundarios que ayudaron al planteamiento del problema y a la conformación del marco teórico o referencial.

Posteriormente se utilizó un diseño de campo, ya que la misma estuvo referida a la elaboración de una estrategia investigativa, dirigida a conocer el desenvolvimiento del objeto de estudio en el lugar donde ocurren los hechos, en este caso las Bancas Especializadas; caso: Banesco Banco Universal, lo que permitió a través de la encuesta y de la entrevista, la obtención de datos primarios que proporcionaron la información para la elaboración del proyecto factible, por cuanto permitieron observar y recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio.

En este estudio se integró, organizo y realizo una evaluación exhaustiva sobre

toda la información teórica y empírica existente, relacionada con el Capital Intelectual.

Desde el enfoque y el número de momentos en que se recabo la información en el tiempo, el diseño de la investigación es de tipo transaccional descriptivo, por cuanto se recopilo la información en un único momento en el tiempo y las variables se describieron de manera independiente. Hernández y otros (2008).

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según (Arias, 2006.p. 81). La población es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

En este estudio la población se encontró integrada o constituida por el conjunto de Bancos del sector financiero venezolano, dedicados a la banca especializada. Según la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras SUDEBAN (2011) se compone por dos tipos de banca especializada: banco de desarrollo y banco de segundo piso; dirigidos a prestar los servicios financieros que se ameritan para fomentar, financiar y promover tanto los proyectos específicos para el desarrollo general, como las actividades microempresariales producto de la iniciativa privada.
La diferencia entre ambos tipos de bancos, radica en que los bancos de desarrollo pueden realizar operaciones denominadas de segundo piso, mientras que los bancos de segundo piso no cuentan con taquillas de atención directa al público.

En este orden de ideas, la banca especializada según información de SUDEBAN (2011) se encuentra constituida por trece (13) bancas especializadas.

3.4.2. Muestra

Se entiende como muestra a un sub-grupo o sub-conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características que llamamos universo o

población. (Hernández, Fernández y Batista, 2008). La muestra como criterio descansa en que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen a la población o universo de la cual fue extraída.

Es decir, que para hacer una generalización exacta de un universo, población o colectivo es necesario tomar una muestra representativa y por tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de esa muestra. (Tamayo, 2006).

La escogencia de la muestra fue intencional, tomando en cuenta un factor de alta confianza, del grupo a entrevistar, se realizó en forma directa y no aleatoria, basado en la factibilidad de la entrevista (Taylor-Powell, 1998), sin que esto fuera un obstáculo en el comportamiento de los gerentes, y tomando en cuenta que "la calidad de la muestra se obtiene mediante la colaboración de sujetos e instituciones, que por su posición, pueden aportar datos relevantes al objeto de estudio". (Colás Bravo et al. 2012:80), (Creswell, 2009, 2012).

Para esta investigación se procedió a escoger como unidad muestral de las Bancas Especializadas en el Sector Financiero Venezolano a Banesco, Banco Universal C.A., debido a que es una institución líder del sistema financiero venezolano, que cerró el año 2010 con una cartera de créditos hipotecarios por más de Bs. 6.240 millones, con lo que se consolidó en el primer lugar entre los bancos en la entrega de esta modalidad crediticia. Con el valor alcanzado en la cartera con recursos propios, Banesco se consolidó en el primer lugar entre los bancos y registró casi un punto porcentual por encima de lo fijado por las autoridades.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (1999), como: "la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la investigación" (p. 126). Así mismo, Bizquera (1990), define las técnicas como: "aquellos medios técnicos que se utiliza para registrar observaciones y facilitar el tratamiento de las mismas" (p. 28).

De las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas en la presente investigación se encuentran la Encuesta y la Entrevista no participativa y sistemática del entorno o escenario objeto de estudio, por medio de la aplicación de instrumentos al personal de la Banca Especializada, caso: Banesco Banco Universal, C.A., de la Sede el Rosal.

3.5.2. Instrumentos

Sabino (2000) explica que el instrumento de recolección de datos es: "cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 145).

Para esta investigación como instrumentos de recolección de datos, se diseñaron un cuestionario y un Guía de entrevista, los cuales permitieron la recolección y almacenamiento de la información obtenida.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un Cuestionario, formado por veintiséis (26) preguntas alternando entre cerradas y directas que permitieron efectuar un análisis de las diferentes variables de la organización (Variables duras: estructura organizativa, sistemas, Variables blandas: cultura o valores compartidos, recurso humano, habilidades organizacionales) involucradas en este proceso. Este cuestionario fue aplicado a la muestra de ciento noventa (190) empleados de la Sede del Rosal de las Bancas Especializadas de Banesco, Banco Universal. (Anexo A)

Igualmente, se utilizó un Guía de Entrevista, aplicada a los Gerentes de las Bancas Especializadas de Banesco, Banco Universal. La guía de entrevista estuvo conformada por nueve (9) preguntas abiertas, al mismo tiempo que se daba la oportunidad de discutir algún tópico con detenimiento o más detalle. (Hancock, 1998). (Ver Anexo B)

En esta investigación, el entrevistador e investigador es la misma persona y adicionalmente, es conocedor del tema y de la industria donde se realizó la investigación, lo cual es requerido según Patton (1990):

> Al igual que la entrevista conversacional, este tipo de entrevista también requiere un entrevistador que sea relativamente calificado y

con experiencia, ya que él o ella tendrán que saber cuándo hay que sondear más a fondo las respuestas o guiar la conversación para asegurarse de que todos los temas del esquema estén cubiertos.

3.6. Validez del Instrumento

3.6.1. Validez

En este estudio se determinó la validez del instrumento (cuestionario) mediante el juicio de tres (03) expertos en el área de Recursos Humanos y Metodología, quienes analizaron la relación de los ítems con los objetivos de estudio de la investigación, con la finalidad de poder emitir un juicio sobre la adecuación o inadecuación de dicho instrumento. Con las opiniones aportadas por los expertos se realizaron las modificaciones al cuestionario inicial. Para la validación se empleó el cuadro validación de instrumento, el cual resultó validado (Anexo C)

Para crear confianza en la precisión de los resultados se desarrollaron varias estrategias de validación para esta fase:

1. Un informe claro de la perspectiva teórica del estudio. (Creswell, 2009; 2012)
2. Revisión por pares (pidiendo a otros investigadores o conocedores del tema, que no participan directamente en la investigación para examinar las conclusiones). (Creswell, 2009; 2012)
3. Una declaración de la subjetividad ("reflexivity" Mays & Mays & Pope, 2000:2) del investigador. (Borrego, Douglas & Amelink, 2009; Creswell, 2009). (Creswell, 2009; 2012)

3.7. Codificación y Tabulación de los Datos

Una vez que validado y obtenida la confiabilidad del instrumento este fue administrado a la muestra señalada para la obtención de los datos. Para la codificación y tabulación de los datos en esta investigación se emplearon los programas SPSS y Excel, para lo cual se le asignó un número correlativo a cada una de las categorías que comprenden el cuestionario.

En otras palabras, se trató que cada respuesta de los cuestionarios, fuesen traducidas y representadas por indicaciones numéricas (códigos) que facilitaran la tabulación. Todo con la finalidad de facilitar la agrupación de datos, hechos o respuestas, con miras a su mejor interpretación y análisis.

Una vez codificados los diversos ítems de los cuestionarios, éstos se recopilaron en matrices de datos; en éstas las filas son las diferentes unidades de muestra y en las columnas están las variables del estudio.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como propósito exponer los resultados obtenidos en el estudio, los cuales han sido analizados en función de los objetivos, variables e indicadores de cada una de las interrogantes planteadas.

Arias (2008) indica que en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. (p.111)

El mismo autor Arias señala que:

> La clasificación, consiste en la distribución de los datos según su naturaleza: cualitativos o cuantitativos.
> El registro, consiste en la indicación del número de veces que ocurre un hecho o fenómeno.
> La tabulación, consiste en la presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas, donde se muestra el rango o categoría, la frecuencia y el porcentaje.
> La codificación, consiste en la asignación de un código o número convencional a cada uno de los valores que puede asumir una variable. (p.133)

Tamayo y Tamayo (2000) indican que el procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. (P.103)

En lo referente al análisis, se definieron las siguientes técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis - síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelaban los datos recolectados. (Arias, 2008, p.111)

En este estudio el análisis se encontró definido por las siguientes técnicas lógicas: deducción y síntesis, así como también el uso de la estadística inferencial.

Arias (2008), señala que:

> La deducción consiste en el razonamiento que va de lo general a lo particular.

La síntesis consiste en la implicación de la recomposición de los elementos del estudio.
La estadística inferencia es una técnica que determina la posibilidad de generalizar los resultados de la muestra a la población. (p.133-134)

El procedimiento general podría comprender dos etapas:

- Previa a la aplicación de la técnica diseñada.

A.- Revisión de los objetivos propuestos

B.- Revisión de las variables y sus dimensiones

C.- Consideraciones en torno a la población objeto del instrumento.

- Propia al instrumento que se aplicará:

- Selección del instrumento a aplicarse.
- Elaboración del instrumento.
- Validación del instrumento.
- Aplicación del instrumento.
- Presentación de los resultados.
- Análisis de sus resultados.

A continuación se muestran los resultados del estudio:

Pregunta N°1

1. ¿Sabe usted qué es Capital Intelectual?

Cuadro N°1. Pregunta 1.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	190	100%
No	-	-
Total	190	100%

Figura N°1. Pregunta N. 1

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta primera pregunta indican que la totalidad de la muestra conoce que es el Capital Intelectual. A tenor de lo expuesto el Capital Intelectual dentro de la organización para los encuestados es el conjunto de activos intangibles que posee la empresa, y que conjuntamente con los activos tangibles, forman parte de su patrimonio, por lo que es esencial que los conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y proveedores y destrezas profesionales que generan valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Pregunta N°2

2. ¿Sabe usted en qué medios puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?

Cuadro N°2. Pregunta 2.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	115	61%
No	75	39%
Total	190	100%

Figura N°2. Pregunta N. 2

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

En esta variable se quiso diagnosticar si el empleado tiene conocimiento acerca de los medios en los que se puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal y si estos son lo suficientemente claros y explícitos, y cuáles son estos medios. Sobre esta base, la mayoría de las respuestas de los trabajadores de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal encuestados fue de un 61%, relacionada con el conocimiento de los medios donde se puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco, entre los que destacan: correo interno, intranet Banesco, SSGV así como minutas de visitas a clientes, Banesco on line, IBS, cursos de adiestramiento, WORF FLOW, HYPERION, Biblioteca Virtual, Manual de Procesos, Procesos de Negocios (Boletín informativo).

Por su parte, puede mencionarse que las Bancas Especializadas de Banesco, han introducido cambios significativos en sus procesos, los cuales vienen definidos claramente en los objetivos y metas establecidos por la alta gerencia de la banca.,

Pregunta N°3

3. ¿Considera Ud. que posee las destrezas suficientes para desempeñar sus actividades diarias?

Cuadro N°3. Pregunta 3.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	190	100%
No	-	-
Total	190	100%

Figura N°3. Pregunta N. 3

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

En esta variable se quiso diagnosticar si el empleado posee las destrezas suficientes para desempeñar sus actividades diarias en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Sobre esta base, la mayoría de las respuestas de los trabajadores de las Bancas Especializadas de Banesco encuestados fue de un 100%, relacionada con las destrezas individuales y colectivas que le permiten realizar de manera clara sus actividades diarias, y las cuales son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes de las Bancas Especializadas. Es importante mencionar que una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un periodo de tiempo (lo que nuestra gente sabe hacer).

Por su parte, puede mencionarse que las destrezas de los empleados de las Bancas Especializadas de Banesco son una capacidad, una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación, por la mente, y, por todos aquellos aspectos que se desarrollan dentro de cada uno de ellos a través de sensaciones y su interpretación.

Pregunta N°4

4. ¿Ud. Considera que posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades diarias?

Cuadro N°4. Pregunta 4.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	170	89%
No	20	11%
Total	190	100%

Figura N°4. Pregunta N. 4

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 89% de los empleados encuestados de las Bancas Especializadas de Banesco señaló que sí posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades diarias en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal, mientras que el restante 11% señaló que no los posee. A tenor de lo expuesto el talento humano que integra las Bancas Especializadas en Banesco tiene conocimiento a escala individual, para desempeñar sus actividades, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del mismo, estas establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor en sus actividades. Todo lo expuesto permite comprender el rol que juegan los empleados dentro del ámbito de gestión que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Así mismo, analizando las relaciones entre cada una de las personas componentes de las organizaciones o grupos de trabajo, serán estas, con sus conocimientos y relaciones, las que establecerán las capacidades de cada uno de dichos grupos. Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

Pregunta N°5

5. ¿Posee Ud. las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias?

Cuadro N°5. Pregunta 5.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	115	61%
No	75	39%
Total	190	100%

Figura N°5. Pregunta N. 5

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 61% de los empleados encuestados de las Bancas Especializadas Banesco señaló que sí posee las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Mientras que el otro 39% señalo que no posee las habilidades necesarias. A tenor de lo expuesto el talento humano que integra las Bancas Especializadas en Banesco tiene habilidades técnicas, las cuales involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa, así mismo tienen habilidades humanas, para interactuar efectivamente con las personas entre ellas: compañeros de trabajo, gerente, clientes, aliados, etc., finalmente tienen habilidades conceptuales, las cuales tratan de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otros.

Pregunta N°6

6. ¿Posee Ud. formación directa de supervisores o programas de capacitación impartidos por la empresa?

Cuadro N°6. Pregunta 6.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	120	63%
No	70	37%
Total	190	100%

Figura N°6. Pregunta N. 6

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 63%de los empleados encuestados de las Bancas Especializadas Banescoseñaló que sí posee formación directa de supervisores o programas de capacitación impartidos por la organización. Mientras que el restante 37% indicó que no posee. Partiendo de lo antes expuesto, en las Bancas Especializadas Banesco los empleados en la etapa de desarrollo, ésta se caracteriza por una programación curricular en Bancas Especializadas la cual permite a los mismos alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo, mientras que en los programas de capacitación son preparados, desarrollados e integrados al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Pregunta N°7

7. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe la infraestructura o lineamientos definidos que incorpora, forma y mantiene a los trabajadores?

Cuadro N°7. Pregunta 7.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	75	39%
No	115	61%
Total	190	100%

Figura N°7. Pregunta N. 7

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 61%de los encuestados señaló que no existe en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal la infraestructura o lineamientos definidos que incorpora, forma y mantiene a los trabajadores, mientras que un 39% indicó que sí existe. Partiendo de lo antes expuesto, en las Bancas Especializadas Banesco no se cuenta con un conjunto interdependiente de estructura, estrategia y sistemas, así como con gente, cultura o valores compartidos, estilo gerencial y habilidades organizacionales que conlleven al logro de los objetivos y metas de manera eficaz y eficiente.

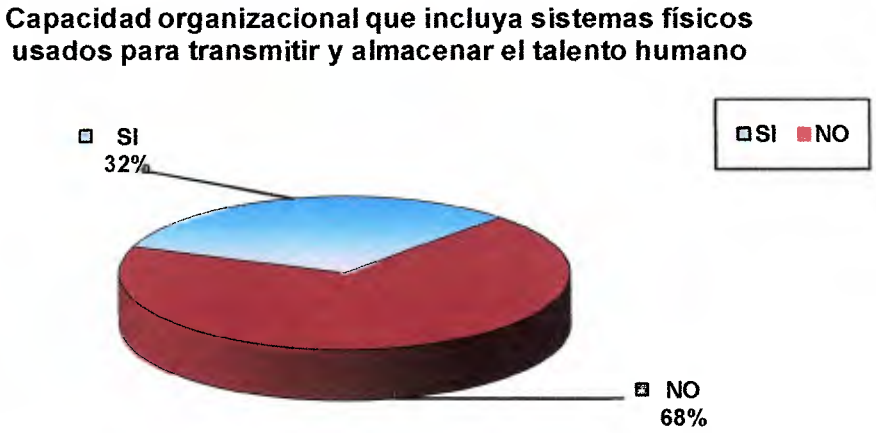
Pregunta N°8

8. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe capacidad organizacional que incluya sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano?

Cuadro N°8. Pregunta 8.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	60	32%
No	130	68%
Total	190	100%

Figura N°8. Pregunta N. 8



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 68%de los encuestados señaló que no existe en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal capacidad organizacional que incluya sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano, mientras que un 32% indicó que sí existe. En las Bancas especializadas los directivos parecen no estar convencidos que una adecuada cultura o contexto organizativo es fundamental para que las iniciativas de Gestión del Conocimiento sean efectivas. Así mismo, no parecen dispuestos a poner esfuerzo ni recursos organizativos para contribuir a crear dicho contexto. Las expectativas acerca de posibles beneficios de la Gestión de Conocimiento se centran en incrementar las competencias de los empleados, en potenciar la innovación, en estar mejor preparados para el cambio y en mejorar las relaciones con los clientes creando nuevas oportunidades de negocio.

Pregunta N°9

9. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución?

Cuadro N°9. Pregunta 9.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	100	53%
No	90	47%
Total	190	100%

Figura N°9. Pregunta N. 9

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 53%de los encuestados de las Bancas Especializadas de Banesco señaló que sí se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución, mientras que un 47% indicó que no se realizan. A tenor de lo expuesto la alta gerencia señala que existen factores que intervienen activamente en el aprendizaje de la organización para la existencia de un claro compromiso nítidamente liderado por la dirección de la organización, que habrá asimilado la necesidad de la gestión del conocimiento para cumplir con los objetivos de la misma; la existencia de climas que fomenten el aprendizaje, pues los miembros de la organización deben estar situados en un ambiente que favorezca la formación y el intercambio de experiencias; y la existencia de unas infraestructuras que permitan que la empresa funcione óptimamente en todos sus aspectos: dirección, producción y recursos humanos.

Pregunta N°10

10. ¿Cuenta usted con infraestructura y aplicaciones tecnológicas (computadora, internet, correo electrónico, Lotus Notes, entre otras) que apoye la expansión del conocimiento, en qué medida?

Cuadro N°10. Pregunta 10.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Optima	30	16%
Buena	80	43%
Regular	75	41%
Deficiente	-	-
Insuficiente	-	-
Total	190	100%

Figura N°10. Pregunta N. 10

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 43%de los encuestados de las Bancas Especializadas señaló que cuenta con buena infraestructura y aplicaciones tecnológicas (computadora, internet, correo electrónico, Lotus Notes, entre otras) que apoye la expansión del conocimiento, en qué medida, un 41% indico que cuenta de forma regular, mientras que un 16% expresó que cuenta con una óptima.

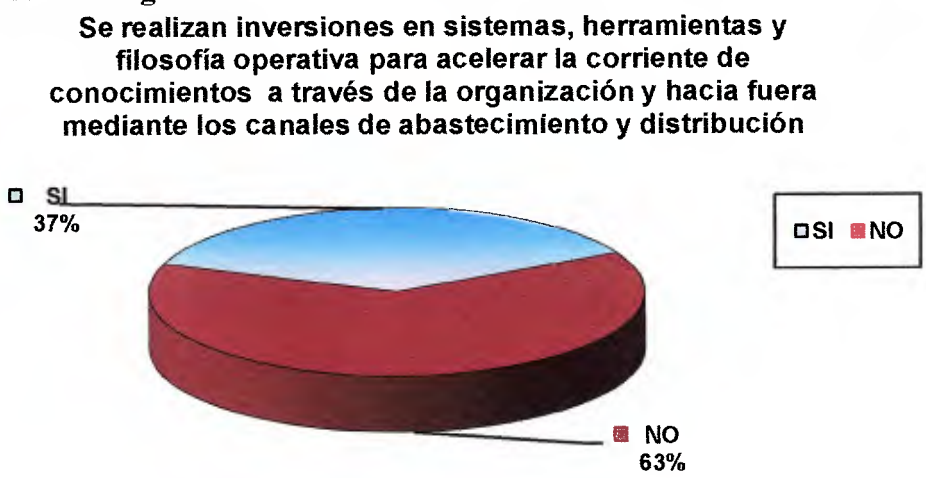
Pregunta N°11

11. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución?

Cuadro N°11. Pregunta 11.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	70	37%
No	120	63%
Total	190	100%

Figura N°11. Pregunta N. 11



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que un 63%de los encuestados señaló que sí se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución, mientras que un 37% indicó que no se realizan. A la luz de lo antes expuesto por los encuestados en las Bancas Especializadas, los empleados disponen como herramientas de trabajo de unos sistemas de información avanzados, comunes a todos. Las intranets y extranets son sistemas que ayudan a desarrollar mejor el trabajo, a que las bancas sean más competitivas y también a crear una cultura laboral común, necesaria para una adecuada estructura en la organización, lo que permita su implantación, con unos recursos y tecnología mínimos para llevar a cabo la misma.

Pregunta N°12

12. ¿Existen procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficiencia de la prestación de servicios?

Cuadro N°12. Pregunta 12.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	70	37%
No	120	63%
Total	190	100%

Figura N°12. Pregunta N. 12

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 37% de los encuestados señaló que sí existen procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficiencia de la prestación de servicios, mientras que un 63% indicó que no existen. En las Bancas Especializadas de Banesco, el conocimiento es práctico porque se utiliza en la creación continua de valor para todos los empleados que la integran. Los procesos de trabajo son medianamente eficientes, por lo que deben ser mejorados, la aplicación de la ISO 9000 es de gran importancia para el buen desempeño de las tareas que se realizan a diario y la aplicación de programas para aumentar y fortalecer la eficiencia del servicio que se presta a los clientes es esencial en todo momento, pues sin los factores antes mencionados no se podrían captar clientes para las Bancas Especializadas que incrementen la rentabilidad y competitividad de la organización financiera.

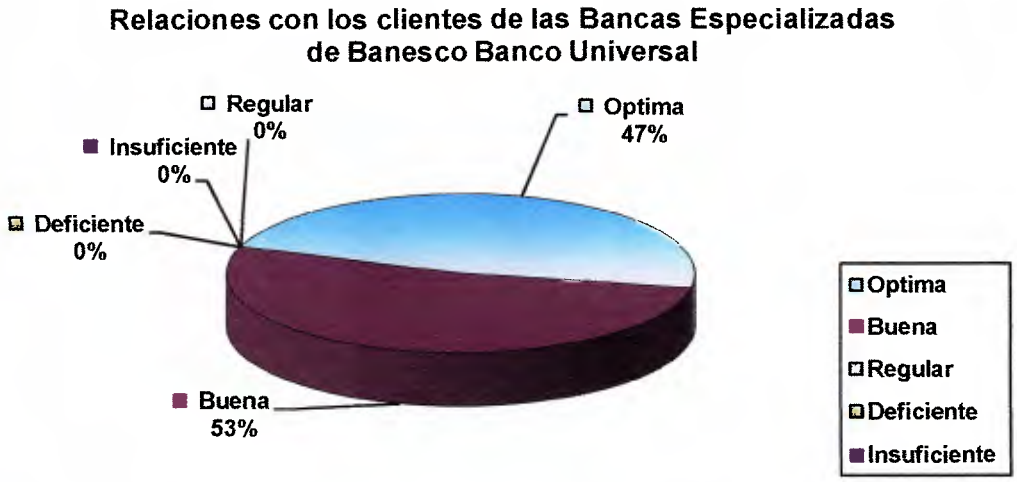
Pregunta N°13

13. ¿Cómo son las relaciones con los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?

Cuadro N°13. Pregunta 13.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Optima	90	47%
Buena	100	53%
Regular	-	-
Deficiente	-	-
Insuficiente	-	-
Total	190	100%

Figura N°13. Pregunta N. 13



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 53% de los encuestados señaló que son buenas las relaciones con los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal, mientras que un 47% expresó que son óptimas. Las relaciones buenas con los clientes que son el principal activo de las Bancas Especializadas de Banesco, son una fortaleza y confianza como banca. En las Bancas especializadas se ve con gran satisfacción que la oferta de productos y servicios micro financieros se perfila a través de un enfoque especializado. La especialización es una condición esencial para generar una competencia transparente a favor del mercado. En Banesco dichas relaciones con los clientes se ven fortalecidas por el buen servicio que se les presta, la mejor atención y menores tarifas y un mayor nivel de crédito para aprovechar la recuperación.

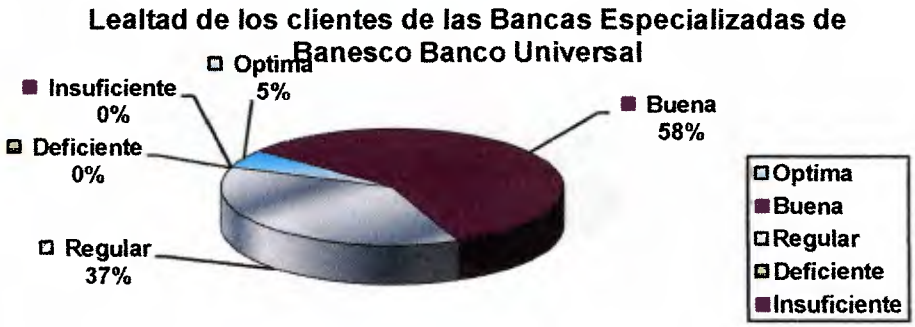
Pregunta N°14

14. ¿Cómo es la lealtad de los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?

Cuadro N°14. Pregunta 14.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Optima	10	5%
Buena	110	58%
Regular	70	37%
Deficiente	-	-
Insuficiente	-	-
Total	190	100%

Figura N°14. Pregunta N. 14



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 58% de los encuestados señaló que es buena la lealtad de los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal, un 37% indicó que es regular, mientras que un 5% expreso que es óptima. De acuerdo a lo antes expuesto, la lealtad de los clientes es moderadamente fuerte ya que están con las Bancas Especializadas de Banesco por ser una buena opción bancaria, con productos a la medida. En Banesco, se presta mucha atención al comportamiento de los clientes, y se revisa el concepto "lealtad" para definir las mejores estrategias que permitan conservar o incrementar la participación de mercado. Además, saben bien que atraer a un nuevo cliente en la banca les puede costar más que retener uno, lo cual justifica todo esfuerzo posible para mantener muy satisfecha a la cartera de clientes. Más allá de los premios y sorteos, el principal elemento para mejorar la satisfacción, confianza y lealtad de la clientela, es fundamentalmente un buen servicio. Factores como seguridad, uso efectivo del tiempo, transparencia, precios y costos, tecnología simple y de fácil acceso, además de una atención personalizada y amigable, resultan fundamentales para asegurar al cliente.

Pregunta N°15

15. ¿Cómo es el apoyo a las iniciativas de adquirir y desarrollar conocimiento por fuentes externas?

Cuadro N°15. Pregunta 15.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Optima	30	16%
Buena	70	36%
Regular	70	37%
Deficiente	20	11%
Insuficiente	-	-
Total	190	100%

Figura N°15. Pregunta N. 15

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Los resultados de esta pregunta indican que existe un 37% de los encuestados que señaló que el apoyoa las iniciativas de adquirir y desarrollar conocimiento por fuentes externas es regular, otro 36% indicó que es bueno, un 16% opinó que es óptimo y el restante 11% expreso que es deficiente. De acuerdo a lo antes expuesto, en Banesco es esencial que el conocimiento contenido constituya una de sus principales fuentes de ventajas competitivas y no pase a ser un factor secundario que no agrega valor, es esencial la óptima utilización de los activos de conocimiento que la organización posee. El conocimiento es un recurso que todas las organizaciones poseen y que es especialmente interesante porque puede almacenarse, utilizarse, movilizarse, desarrollarse, es decir, gestionarse de diferentes formas. Para gestionarlo eficientemente, es necesario identificar las distintas maneras en que puede encontrarse en la organización, bien sea como parte del capital humano en forma de conocimiento tácito, experiencia o formación; como capital relacional, como parte de la confianza, satisfacción, acuerdos de cooperación, motivación o como capital estructural en forma de manuales, procedimientos, informes, patentes, proyectos, bases de datos y otras formas.

Pregunta N°16

16. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe cultura de intercambio de conocimiento?

Cuadro N°16. Pregunta 16.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	75	39%
No	115	61%
Total	190	100%

Figura N°16. Pregunta N. 16

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 61% de los encuestados señaló que no existe en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universaluna cultura de intercambio de conocimiento, mientras que un 39% indicó que síexiste.

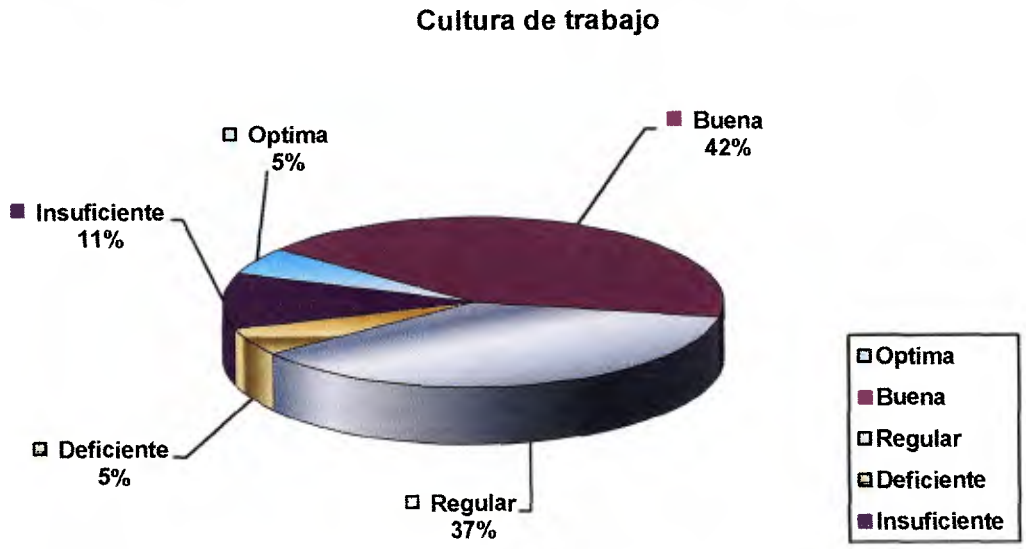
De acuerdo a lo antes mencionado, en las Bancas Especializadas de Banesco, para mantener la eficacia es necesario cambiar, crear valor a través del aprendizaje y la innovación, por ello hay que desarrollar sistemas que permitan utilizar y reutilizar el conocimiento que portan los individuos en la organización financiera, por lo que es necesaria la gestión de información para la toma de decisiones y el uso de mecanismos para atrapar, procesar y gestionar los conocimientos. Aunque el aprendizaje se produce en todas las organizaciones, es más efectivo en una cultura favorecedora, que sea participativa, donde se cree un ambiente de seguridad y confianza, que permita a las personas experimentar, correr riesgos, donde las relaciones entre los miembros se establezcan sobre la base de la comunicación abierta, para que no exista el recelo de perder poder al dar a otro el conocimiento que se posee.

Pregunta N°17
17. ¿Cómo es esta cultura de trabajo?

Cuadro N°17. Pregunta 17.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Optima	10	5%
Buena	80	42%
Regular	70	37%
Deficiente	10	5%
Insuficiente	20	11%
Total	190	100%

Figura N°17. Pregunta N. 17



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:
Según los resultados obtenidos un 42% de los encuestados señaló que la cultura de trabajo es buena, un 37% indicó que es regular, un11% expresó que es insuficiente, mientras que un 5% reveló que es deficiente.
De acuerdo a lo antes mencionado en las Bancas Especializadas de Banesco la cultura de trabajo debe mejorarse, pues el entorno de celebración, disfrute, estímulo y sinceridad es muy poco gratificante. Es necesario que se implemente una cultura de trabajo en equipo con sistemas de compensaciones y recompensas que estimule a todos los empleados a lograr las metas y objetivos de la organización financiera de la mejor manera posible y que a su vez permita el desarrollo y mantenimiento del conocimiento entre los trabajadores.

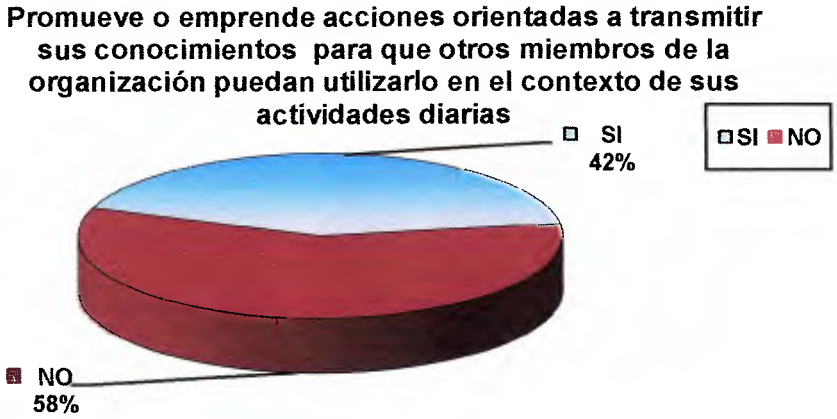
Pregunta N°18

18. ¿Promueve o emprende acciones orientadas a transmitir sus conocimientos para que otros miembros de la organización puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias?

Cuadro N°18. Pregunta 18.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	80	42%
No	110	58%
Total	190	100%

Figura N°18. Pregunta N. 18



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 58% de los encuestados señaló que no promueve o emprende acciones orientadas a transmitir sus conocimientos para que otros miembros de la organización puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias, mientras que un 42% indicó que sí.

De acuerdo a lo antes mencionado, en las Bancas Especializadas de Banesco, es necesario que se promueva y se lleven a cabo acciones para transmitir los conocimientos entre los empleados, bien sea por medio de la gestión de la información. Si bien es cierto que es necesario el ordenamiento y manejo de la información como un recurso de la organización con el objetivo de facilitar su control y aprovechamiento en las actividades organizacionales, esto debe aparejarse con un ordenamiento de las tecnologías, de las aplicaciones, los lenguajes, las estrategias, los recursos humanos y materiales, para que resulte verdaderamente efectiva su gestión.En sentido general, es importante el compartir y difundir el conocimiento a todos los miembros de las Bancas Especializadas de Banesco, por medio de la intranet, internet, manuales de organización, conferencias, emails, Data warehousing/mining, entre otros.

Pregunta N°19

19. ¿La estructura organizacional facilita el intercambio del conocimiento?

Cuadro N°19. Pregunta 19.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	70	37%
No	120	63%
Total	190	100%

Figura N°19. Pregunta N. 19

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 63% de los encuestados señaló que la estructura organizacional no facilita el intercambio del conocimiento, mientras que un 37% indicó que sí.

Con base en lo anterior, se identifica que la estructura organizacional de las Bancas Especializadas en Banesco, se encuentra muy poco dividida, agrupada y coordinadaen las actividades de la organización financiera, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos dentro de las Bancas Especializadas se encuentran estructurados, formalmente, en dos formas básicas: por función y por producto.

Parece entonces que, aunque en las Bancas Especializadas existe una estructura organizacional que no facilita el intercambio del conocimiento, se deben crear los medios y las estrategias necesarias para que todo fluya de manera eficaz y eficiente en cuanto al conocimiento se refiere.

Pregunta N°20

20. ¿El manejo de conocimiento de la organización está disponible para aquellas personas que realizan actividades dentro de esa nueva perspectiva por ejemplo distribución de lecciones aprendidas, entre otros)?

Cuadro N°20. Pregunta 20.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	60	32%
No	130	68%
Total	190	100%

Figura N°20. Pregunta N. 20

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 68% de los encuestados señaló que no está disponible el manejo de conocimiento de la organización para aquellas personas que realizan actividades dentro de esa nueva perspectiva por ejemplo distribución de lecciones aprendidas, entre otros), mientras que un 32% indicó que sí.

Con base en lo anterior, se identifica que en las Bancas Especializadas de Banesco, el manejo de conocimiento es muy deficiente, no hay una estructura organizativa que permita compartir el conocimiento y la comunicación no lleva implícito la reproducción y conversación. Es importante destacar que el conocimiento no se transfiere, se comparte, por lo tanto es esencial facilitar la distribución del mismo y es conveniente que la distribución sea de abajo hacia arriba y como producto de la experiencia.

En Banesco, existe más el conocimiento individual (tácito) que el conocimiento organizacional (explícito), aunque ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales para derivar ganancias mensurables del desempeño.

Pregunta N°21

21. ¿Conoce Ud. los factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano?

Cuadro N°21. Pregunta 21.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	120	63%
No	70	37%
Total	190	100%

Figura N°21. Pregunta N. 21

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 63% de los encuestados señaló que sí conoce los factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano, mientras que un 37% indicó que no los conoce.

De acuerdo a lo antes expuesto en las Bancas Especializadas de Banesco el personal que labora conoce perfectamente que uno de los factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano es la comunicación, la Administración del Talento Humano es llevada a cabo desde la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también desde el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización financiera representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Pregunta N°22

22. Marque cuales de los siguientes factores permiten el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas:

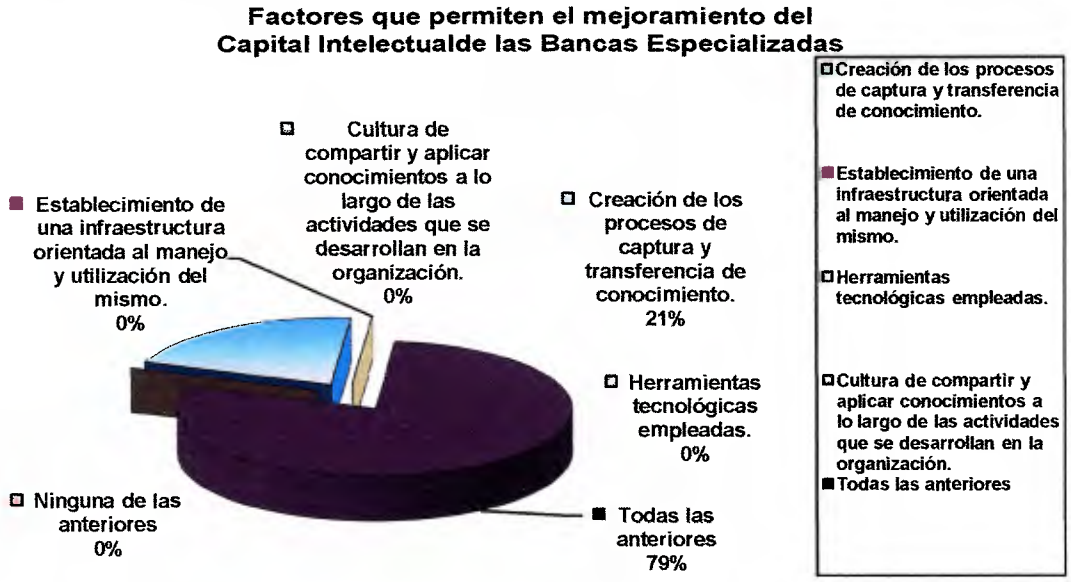
Cuadro N°22. Pregunta 22.

Rango	F1	%
Creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento.	40	21%
Establecimiento de una infraestructura orientada al manejo y utilización del mismo.	-	0
Herramientas tecnológicas empleadas.	-	0
Cultura de compartir y aplicar conocimientos a lo largo de las actividades que se desarrollan en la organización.	-	0
Todas las anteriores	150	79%
Ninguna de las anteriores	-	
Total	190	100%

Figura N°22. Pregunta N. 22

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:



Según los resultados obtenidos un 79% de los encuestados señaló que todaslas anteriores son factores que permiten el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, mientras que un 21% indico que un factor es la creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento.

De acuerdo a lo antes planteado, el mejoramiento del Capital Intelectual en las

Bancas Especializadas de Banesco debe estar interrelacionado con los siguientes factores: Creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento, establecimiento de una infraestructura orientada al manejo y utilización del mismo, herramientas tecnológicas empleadas, y una cultura de compartir y aplicar conocimientos a lo largo de las actividades que se desarrollan en la organización. Todo con la finalidad de que éste sea efectivo y eficiente.

Pregunta N°23

23. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma?

Cuadro N°23. Pregunta 23.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	120	63%
No	70	37%
Total	190	100%

Figura N°23. Pregunta N. 23

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 63% de los encuestados señaló que sí considera que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal el conocimiento es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma, mientras que un 37% indicó que no lo considera. De acuerdo a lo antes expuesto, la Alta Gerencia debe tomar las medidas correctivas necesarias para poder gestionar el conocimiento de manera adecuada en la organización. El cambio de la cultura es un imperativo sine qua non, para crearlo debe existir quid pro quo entre los empleados y la organización financiera, que genere un clima donde los empleados voluntariamente provean su experiencia y creatividad en la base de conocimiento empresarial.

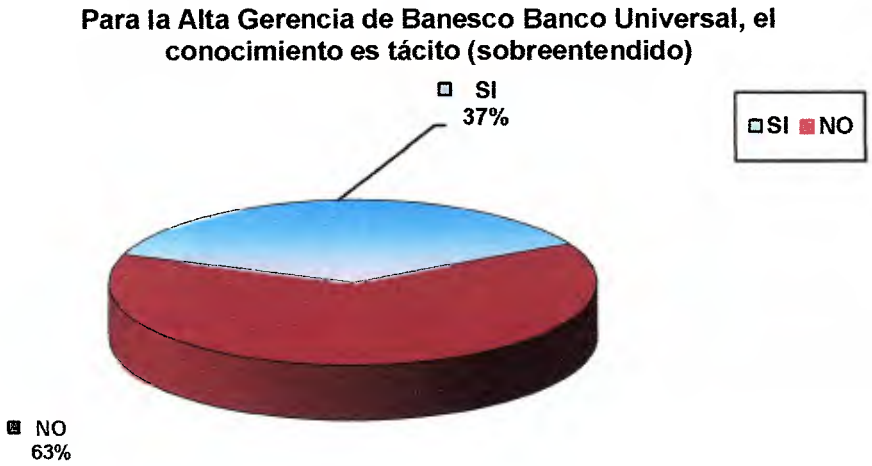
Pregunta N°24

24. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es tácito (sobreentendido)?

Cuadro N°24. Pregunta 24.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	70	37%
No	120	63%
Total	190	100%

Figura N°24. Pregunta N. 24



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 63% de los encuestados señaló que para la alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento no es tácito (sobreentendido), mientras que el 37% restante indicó que sí es tácito. De acuerdo a lo expuesto el conocimiento tácito, es aquel que se encuentra por lo general en las personas y que muchas veces no comparten o no desean compartir, por lo tanto cuando estas personas dejan de pertenecer a las empresas se lo llevan para sí o simplemente se pierde este conocimiento. Una de las dificultades es que este conocimiento no es fácil de codificar, y es heterogéneo, porque ha sido adquirido por la experiencia de cada persona en cada uno de sus puestos de trabajo, y en muchos casos estas personas no han querido compartir, dado que en muchas culturas creen que si lo comparten a otras personas lo aprenderán sin ningún esfuerzo invertido y por tanto quien hizo el esfuerzo de aprender y lo transformó en conocimiento lo despedirán y perderá su fuente laboral que es el sustento de su familia. Otro tipo de personas solo compartirá parte del conocimiento adquirido y por último otros compartirán todo el conocimiento adquirido por años.

Pregunta N°25

25. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento?

Cuadro N°25. Pregunta 25.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	160	84%
No	30	16%
Total	190	100%

Figura N°25. Pregunta N. 25

Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 84% de los encuestados señaló que sí considera que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento, mientras que un 16% indicó que no lo considera.

De acuerdo a lo antes mencionado la creación y transferencia de conocimiento en las Bancas Especializadasno cuenta con el desarrollo de una estructura que comprenda: la investigación y desarrollo, las bibliotecas, las tecnologías de la información, para ejecutar tareas orientadas al conocimiento por parte de los empleados que la integran, por lo que es necesario que se creen grupos específicos en su estructura,para responsabilizarlos con la gestión del conocimiento, a fin de que se posibiliten que las tareas, los proyectos y las diferentes áreas se involucren en todo el trabajo de la institución financiera, para dejar de verse como entes aislados que cumplen tareas independientes dentro de la organización.

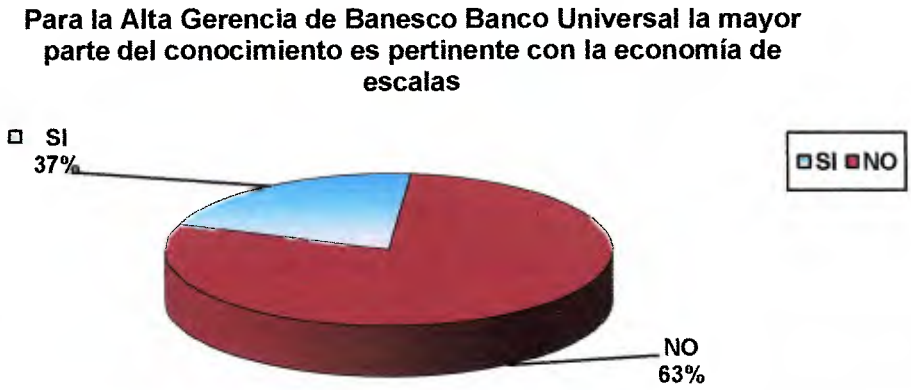
Pregunta N°26

26. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal la mayor parte del conocimiento es pertinente con la economía de escalas?

Cuadro N°26. Pregunta 26.

Rango	Frecuencia (F1)	%
Si	40	37%
No	150	63%
Total	190	100%

Figura N°26. Pregunta N. 26



Fuente: Elaborado por la Autora (2011).

Análisis:

Según los resultados obtenidos un 63% de los encuestados señaló que no considera que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal la mayor parte del conocimiento es pertinente con la economía de escalas, mientras que un 37% indicó que sí lo considera.

De acuerdo a lo antes señalado la economía de escalas en las Bancas Especializadas de Banesco, no es pertinente en la estructura de organización ya que, cada día más existen personas interesadas en ser clientes de las Bancas Especializadas y a mayor aumento de clientes, mayor debe ser la gestión del conocimiento en la banca.

Resultado de las Entrevistas realizadas a Gerentes de Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Sede el Rosal - Caracas

Cuadro N° 27

Entrevistado	Pregunta N° 1
	1. ¿Explique qué entiende por Sistema de Gestión del Conocimiento o Capital Intelectual?
Gerente N° 1	Creo que se refiere a la gestión que hace una empresa y/o institución en desarrollar el conocimiento y/o especializar a sus empleados en determinada área.
Gerente N° 2	Es el conocimiento y la experiencia que posen los miembros de una organización y que es utilizado por la misma para su beneficio y uso de otros miembros.
Gerente N° 3	Considero que se refiere a la preparación académica y laboral del empleado y su seguimiento dentro de la institución.
Gerente N° 4	Es toda la información y captación de nuevos aprendizajes que puede tener el personal, la organización y el mercadeo de una empresa.
Gerente N° 5	Es la parte intangible de cada individuo perteneciente a una organización en la cual, la puesta en marcha se traduce en valor agregado para cumplir objetivos.
Gerente N° 6	La transferencia de conocimiento y la experiencia existente entre los miembros para que pueda ser utilizado.
Entrevistado	**Pregunta N° 2**
	2. Mencione (indique o señale) cuáles son los medios a través de los cuales se puede acceder (o se puede tener información) a las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal.
Gerente N° 1	Correo interno / intranet Banesco
Gerente N° 2	Con los años de experiencia en la banca corporativa no conozco de alguna actividad para ello, sin embargo cada miembro se suple de alguna experiencia de otro miembro de manera informal, en caso de que haya contacto directo.
Gerente N° 3	Que yo conozca: SSGV así como minutas de visitas a clientes

Gerente Nº 4	Banesco on line – muy someramente. La página interna de información Banesco – información muy básica y cursos.
Gerente Nº 5	IBS. WORF FLOW. HYPERION.
Gerente Nº 6	Intranet Biblioteca Virtual Manual de Procesos Procesos de Negocios (Boletín informativo.
Entrevistado	**Pregunta Nº 3**
	3. Mencione (indique o señale) 3 fortalezas y 3 áreas de mejora que poseen los trabajadores de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal.
Gerente Nº 1	Fortalezas: - Adaptación a los cambios. -Proactivo. -Cumplimiento de metas Áreas de mejora: -Productos e innovación. -Crédito. -Negociación.
Gerente Nº 2	Fortalezas: -Conocimiento. -Experiencia Áreas de Mejora: -Capacidad para transmitir conocimiento. -Mejor manejo de la información.
Gerente Nº 3	Fortalezas: -Capacidad de manejar los distintos departamentos del banco. -Oportunidad de aprender sobre ventas de productos activos y pasivos. -Conocer las necesidades específicas de los clientes. Áreas de mejora -Cursos de actualización en nuevos productos tecnológicos y de ventas. -Posibilidad de conocer más a fondo otros productos. -mayores incentivos, no necesariamente monetarios.
Gerente Nº 4	Fortalezas: -El área de adiestramiento y sus cursos -El área de soporte red de agencia y banca a través de la biblioteca virtual Áreas de mejora:

	-E LEARNING – proyecto donde tienes cursos al sistema
Gerente N° 5	Fortalezas: -Adaptación al cambio -Compromiso -Lealtad. Áreas de mejora: -Visitar más clientes. -Administración del tiempo. -Conocimiento de procedimientos.
Gerente N° 6	Fortalezas: -Identificación. -Sentido de Propiedad. -Colaboradores. Áreas de mejora -Trabajo en equipo. -Ser Auto independientes.
Entrevistado	**Pregunta N° 4**
	4. ¿Con qué infraestructura y aplicaciones tecnológicas cuentan los empleados para apoyar la expansión del conocimiento, en qué medida?
Gerente N° 1	Infraestructura en las oficinas y de aplicaciones tecnológicas el intra Banesco y la web.
Gerente N° 2	Desconozco que haya aplicaciones tecnológicas para ello. En ocasiones es aplicado informalmente
Gerente N° 3	Básicamente con la información de la intranet, así como cursos de mejoramiento del nivel profesional y de ventas que ofrezca capital humano se tiene un departamento de adiestramiento en el cual dictan cursos y ellos a su vez activan el curso por sistema a través de páginas que te dan.
Gerente N° 4	En la biblioteca virtual hay procesos pero no existen más avances con cursos en línea.
Gerente N° 5	Propuestas de ideas innovadoras por la intranet con limitaciones en temas específicos.
Gerente N° 6	Cuentan con adecuada infraestructura y herramientas para expandirla, lo más importante es compartirla y discutirla para saber aplicarla.
Entrevistado	**Pregunta N° 5**

	5. ¿Por qué es importante que la estructura organizacional facilite el intercambio del conocimiento?
Gerente Nº 1	Para especializar el equipo de trabajo y que sea cada vez más independiente para la toma de decisiones.
Gerente Nº 2	Permite toma de decisiones acertadas reduciendo el riesgo.
Gerente Nº 3	Porque de esta forma se pueden ir formando a nuevas personas para que se garantice el relevo necesario en las distintas áreas de la organización, ya que la empresa se beneficiaría en tener un personal más capacitado y profesional.
Gerente Nº 4	No respondió.
Gerente Nº 5	Para motivar al desarrollo del conocimiento y por ende la generación de valor dentro de la organización.
Gerente Nº 6	Porque todo el personal evoluciona, se nutre y crece con el manejo de la nueva información
Entrevistado	**Pregunta Nº 6**
	6. ¿Considera que la cultura de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal valora el intercambio de información y el aprendizaje entre los empleados? ¿Por qué?
Gerente Nº 1	Puedo decir que sí, porque hay empleados que han crecido en la institución, han sobrevivido de fusiones, por lo que existe el compromiso de compartir conocimientos y experiencias.
Gerente Nº 2	No respondió.
Gerente Nº 3	Considero que sí lo valora, aunque sería importante realizar más reuniones de trabajo para que exista mas intercambio.
Gerente Nº 4	Actualmente a medias, ya que aunque está el departamento de adiestramiento, no existen más herramientas como temas y cursos adicionales en línea, que los empleados pudieran escoger a su elección.
Gerente Nº 5	No, la comunicación varía constantemente y el personal no alcanza a desarrollar ideas continuas.

Gerente N° 6	Si, en las Bancas la trasmisión de conocimientos aplica.
Entrevistado	**Pregunta N° 7**
	7. En su opinión, ¿Qué resultados concretos y tangibles debería perseguir cualquier Modelo de Gestión del Conocimiento en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?
Gerente N° 1	Capacidad de respuesta rápida para clientes conflictivos mayor conocimiento de productos y/o servicios.
Gerente N° 2	Innovar a través de la utilización y apoyo de la habilidad de la gente (empleados) para un mejor desempeño de la institución.
Gerente N° 3	La medición y seguimiento de la preparación académica y laboral a fin de elevar cada día más el nivel profesional del personal.
Gerente N° 4	Mejorar al personal y a la organización en las áreas de conocimiento que requieran reforzamiento.
Gerente N° 5	Sistema de comunicación que permita cuantificar información automática y plasmar ideas innovadoras.
Gerente N° 6	Facilitar toma de decisiones, reducir el riesgo y un aprendizaje corporativo.
Entrevistado	**Pregunta N° 8**
	8. En su opinión, ¿Qué importancia estratégica debería asignársele a los Modelos de Gestión del Conocimiento dentro de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal? ¿Por qué?
Gerente N° 1	Debería ser un tema estratégico del banco porque nosotros somos la fuerza de ventas y la cara del cliente, y si no dominamos alguna información, el banco queda muy mal ante el cliente.
Gerente N° 2	Debería ser prioridad dentro de los modelos de gestión, ya que las bancas son las áreas principales para el desarrollo de la institución.
Gerente N° 3	Dentro de capital humano debería estar incluido como una de las principales estrategias. En gran medida el futuro de la organización dependerá de esto.

Gerente Nº 4	Entrevistas o encuestas a los empleados para poder visualizar las diversas debilidades a reforzar.
Gerente Nº 5	Optimización del tiempo, rentabilidad y mejor atención al cliente.
Gerente Nº 6	Urgente, porque de esa manera ganamos todos y la Institución lograría un nivel óptimo en menor tiempo.
Entrevistado	**Pregunta Nº 9**
	9. ¿Qué Barreras / Razones cree Ud. que dificultarían el Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?
Gerente Nº 1	Falta de presupuesto del banco. Interés del banco en desarrollar el conocimiento del personal de bancas especializadas.
Gerente Nº 2	No contesto.
Gerente Nº 3	Tamaño del banco, presupuesto, intereses particulares que tenga cada banca especializada.
Gerente Nº 4	El presupuesto asignado.
Gerente Nº 5	Coste, tiempo.
Gerente Nº 6	En las áreas que se ven como individuales, como una sola parcela.

Análisis Global de las Entrevistas

De las entrevistas efectuadas a los Gerentes de Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Sede el Rosal - Caracas, destaca el hecho de que los mismos poseen un nivel adecuado de conocimientos relacionados con el Capital Intelectual y de su importancia dentro de la organización desde el punto de vista estratégico.

Destacan además que en las Bancas Especializadas cuentan con la infraestructura necesaria en las oficinas y con aplicaciones tecnológicas que facilitan su trabajo tal es el caso del intra Banesco y la web. Así mismo indicaron que la estructura organizacional es necesaria para facilitar el intercambio del conocimiento, ya que

de esta forma se pueden ir formando a nuevas personas para que se garantice el relevo necesario en las distintas áreas de la organización.

Exponen además que la importancia estratégica que debería asignársele a los Modelos de Gestión del Conocimiento dentro de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal, radica en el hecho de que son la fuerza de ventas y la cara del cliente, y el dominio de la información que se encuentra relacionada con las bancas especializadas.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación:

El diagnóstico de la situación actual del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Arrojó que no funciona una gestión del conocimiento, las bancas no cuentan con una estructura y procedimientos organizativos adecuados para competir en los mercados globales y cambiantes actuales, no gestiona de manera sistemática la captación, el intercambio, creación y la explotación de conocimiento con el objetivo de innovar y sacar el máximo provecho del potencial de los empleados que la componen y de las oportunidades que brinda el mercado.

Por lo que es necesario que se determine como son los flujos de conocimiento en las Bancas Especializadas y así establecer las pautas de acción que ayuden a incrementar dichos flujos de conocimiento dentro de la organización y en definitiva incrementar el valor de la misma. Es importante mencionar que la clave de la gestión no es gestionar el conocimiento, sino velar por la eficacia y puesta en marcha de las citadas interacciones y relaciones halladas. El objetivo final es conseguir empresas que evolucionen en el entorno aprovechando las oportunidades que brinda el mercado e incrementando su valor como organización financiera.

En el diagnóstico efectuado en el caso de estudio de las Bancas Especializadas se pudo observar que existen debilidades en los siguientes aspectos y que los mismos deben ser considerados a fin de convertirlos en fortalezas que permitan agregar valor a la organización financiera:

- Ausencia de organización de la gestión del conocimiento.
- Ausencia de planes de gestión del conocimiento.
- Inexistencia de un Plan corporativo de gestión del conocimiento.
- Inexistencia de una Planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de información.

- Ausencia de un mapa de conocimientos y de competencias.
- Inadecuada planificación de la comunicación interna.
- Inadecuada planificación de la utilización eficaz de las TIC para la gestión del conocimiento.
- Ausencia de un análisis de situación y del mapa de conocimiento y competencias. Evaluación y diagnóstico.
- Inexistencia de identificación de barreras y facilitadores.
- Ausencia de Asignación de cometidos personales y departamentales.
- Falta de un Plan de acción: fases, tareas, seguimiento de costes, etc.
- Escasa definición de herramientas.
- Escasa formación y aprendizaje.
- Ausencia de Proyecto piloto.
- Ausencia de medidas de verificación y seguimiento
- Inexistencia de evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.
- Falta de Auditoría de la calidad de los sistemas de información.
- Falta de Auditoría de la protección de la información.

Los factores esenciales para el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas son los siguientes: Creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento, establecimiento de una infraestructura orientada al manejo y utilización del mismo, herramientas Tecnológicas empleadas y Cultura de compartir y aplicar conocimientos a lo largo de las actividades que se desarrollan en la organización.

El nivel de importancia estratégica que tiene el Capital Intelectual para la alta gerencia, es muy bajo y se caracteriza por una falta de visión global sobre las ventajas competitivas que proporciona una buena política de gestión de conocimiento, problemas en el establecimiento de los planes subordinados al plan corporativo de las Bancas Especializadas

, como puede ser la comunicación, concienciación, formación, entre otros, no obtener adecuadamente los elementos de juicio necesarios para planificar e implantar eficazmente la gestión del conocimiento, no identificar adecuadamente cada parte de la organización, su forma de trabajar conjunta, el lugar y modo de compartir información y experiencias, así como determinar donde se encuentra el conocimiento individual y organizativo, tácito y explícito, interno y externo, no facilitar la mejora de los niveles de cultura funcional, participativa, inquisitiva y del descubrimiento, indispensables para compartir información y conocimiento, no obtener correctamente el prototipo más adecuado a las necesidades y características de la organización, a partir de los requerimientos de estructura, diseño, navegación, funcionalidades, etc.

Por lo que se proponer un Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, que cuente con la colaboración de todos los empleados de las Bancas Especializadas, la propuesta está enmarcada en "compartir experiencias": los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente. En Las Bancas Especializadas las "comunidades de interés" (COIN) analizarán lo aprendido y publicarán constantemente las cuestiones más relevantes en "PowePacks", un contenedor de conocimiento que alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de sugerencias a fin que la Alta gerencia de las Bancas Especializadas las considere:

- Establecer una estructura y procedimientos organizativos adecuados para competir en los mercados globales y cambiantes actuales.

- Gestionar de manera sistemática la captación, el intercambio, creación y la explotación de conocimiento con el objetivo de innovar y sacar el máximo provecho del potencial de los empleados que la componen y de las oportunidades que brinda el mercado.

- Determinar cómo son los flujos de conocimiento en las Bancas Especializadas, para establecer las pautas de acción que ayuden a incrementar dichos flujos de conocimiento dentro de la organización y en definitiva incrementar el valor de la misma.

- Elaborar un Plan corporativo de gestión del conocimiento.

- Planificar los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de información.

- Elaborar un mapa de conocimientos y de competencias.

- Establecer una planificación de la comunicación interna.

- Planificar la utilización eficaz de las TIC para la gestión del conocimiento.

- Realizar un análisis de situación, un mapa de conocimiento y competencias. Evaluación y diagnóstico.

- Realizar la identificación de barreras y facilitadores del conocimiento.
- Asignar cometidos personales y departamentales.

- Elaborar un Plan de acción: fases, tareas, seguimiento de costes, etc.

- Establecer una definición de herramientas.

- Procurar formación y aprendizaje.

- Facilitar Proyecto piloto.

- Implantar medidas de verificación y seguimiento.

- Evaluar los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.

- Establecer Auditoría de la calidad de los sistemas de información.

- Establecer Auditoría de la protección de la información.

- Realizar campañas de concientización que le permitan ver a la alta gerencia la importancia del Capital Intelectual.

- Considerar el establecimiento del Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas, propuesto en esta investigación.

CAPÍTULO VI
LA PROPUESTA

6.1. Justificación de la Propuesta

La gestión adecuada del Capital Intelectual pasa necesariamente, por construir un sistema de información que obtenga y proporcione información relevante, fiable y oportuna sobre aquellos elementos intangibles que, en cada empresa, puedan estar siendo determinantes en su supervivencia, toda vez que el peso de estos elementos va ganando importancia en relación con los activos materiales y financieros que ofrecen, en el mejor de los casos, una rentabilidad similar a la obtenida por los competidores.

En esta propuesta se propone utilizar el Cuadro de mando o Balanced Scorecard, para que se convierta en el eje central de las Bancas Especializadas, ya que contribuiría a alinear y fortificar los procesos clave que se llevan a cabo dentro de la misma, entre los que podemos destacar: clarificación de la estrategia; comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización financiera; alineación de objetivos personales y departamentales con los inherentes a la propia estrategia; alineación de revisiones operativas, tácticas y estratégicas; y obtención de un feedback o retroalimentación acerca de la estrategia y posibilidades de mejora.

La información sobre el Capital Intelectual de una empresa es de extraordinaria utilidad para la toma de decisiones, tanto a nivel interno, como para los inversores externos. En la medida en que el modelo contable actual no permite reflejar apropiadamente en sus estados financieros el valor de todos los intangibles que pueden crear ventajas competitivas, se han sucedido las propuestas para clasificar este tipo de recursos y elaborar modelos y herramientas que aborden su medición y gestión partiendo de adecuados indicadores.

El proceso de gestión del Capital Intelectual, puede considerarse como una actividad de inversión que tiene importancia significativa en los resultados económicos de la organización financiera conjuntamente con la formación de capital tangible con el cual interactúa, produciéndose, a partir de cierto nivel entre ambos, un

proceso recíproco de estimulación en la que uno desarrolla al otro y viceversa.

La cuestión más importante es cómo gestionarlo incorporándolo a la cadena de creación de valor. Para ello es necesario esclarecer criterios relacionados con su medición, por lo que se ha despertado el interés en la comunidad empresarial por estos problemas y se han desarrollado modelos que registran todos aquellos elementos o activos intangibles que generan, o generarán en el futuro, valor en las Bancas Especializadas.

La gestión del Capital Intelectual, (ICM), se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

6.2. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un modelo para la gestión y desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal.

6.3. Objetivos Específicos

- Diseñar el Plan Estratégico de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal.
- Diseñar la matriz DOFA de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal.
- Desarrollar Indicadores para las Perspectivas basadas en Balanced Scorecard para la gestión y desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal.
- Diseño del modelo de Mapa Estratégico del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal.

6.4 Plan Estratégico de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal

El desarrollo del plan estratégico de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal, tiene como fin el determinar el camino a seguir, así como las estrategias necesarias a ser utilizadas para el logro y alcance de todos los objetivos futuros, por ello, constituye el punto de partida para el diseño del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de las Bancas Especializadas.

Para la elaboración del plan estratégico se establecieron conversaciones informales con la Gerencia de Recursos Humanos de Banesco Banco Universal, quienes mediante su valiosa colaboración y utilizando la herramienta de lluvia de ideas se procedió a establecer misión, ejes estratégicos, visión, etc.

A continuación se detallan los elementos de planificación estratégica obtenidos para el estudio.

6.5 Balanced Scorecard de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal

Misión

La misión de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal, es brindar servicios bancarios de primer orden, diseñados exclusivamente para el desarrollo, apoyo y optimización de las empresas que integran la economía venezolana, para lo cual ofrecemos atención Exclusiva y Personalizada con productos y servicios de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, haciendo notar que nuestras Bancas Especializadas se encuentran conformadas por varias unidades especialistas en: banca agropecuaria, banca corporativa, banca de empresas, banca de energía y banca del sector público.

6.6 Ejes Estratégicos

- Calidad
- Servicio e innovación

- Asesoramiento y eficiencia

6.7 Valores Organizacionales

- Honestidad e integridad.
- La Ética.
- Liderazgo.
- Nuestra gente.
- La innovación.

6.8 Visión

Dedicados a ayudar a nuestros clientes a tener éxito en un mundo en transformación.

Dedicación al cliente es la principal arma de las Bancas Especializadas en un ambiente competitivo. Desarrollando todo lo que hacemos alrededor de nuestros clientes, contribuiremos para que ellos sean exitosos según sus propios objetivos.

6.9 Matriz DOFA de las Bancas Especializadas Caso: Banesco Banco Universal

Cuadro N°28 Matriz DOFA de las Bancas Especializadas

Caso: Banesco Banco Universal

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Resultados operativos y financieros altamente favorables durante los últimos 5 años. • Marca. • Talento Humano. • Significativos avances en importantes proyectos orientados hacia la prestación de un mejor servicio a nuestros clientes. • Primer lugar en el otorgamiento de créditos. • Gran participación en el mercado financiero. • Impulso de la bancarización a nivel nacional, ofreciendo los mejores servicios financieros a toda la población, cualquiera sea la actividad	• Nuevas promociones para captar más clientes. • Contar con las nuevas herramientas tecnológicas.

económica en la que se desempeñe. • Centro de Atención telefónica. • Banca electrónica. • Red de agencias a nivel nacional. • Nuevos desarrollos tecnológicos. • Facilidades para el manejo de cuentas y los procesos de solicitud entre clientes, así como el diseño de productos y servicios pensados para el target.	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• La calidad del servicio a los clientes. • Escasa valoración del Capital Intelectual. • Escasos Programas de adiestramiento y fortalecimiento de conocimientos financieros. • Cultura organizacional. • Estructura organizacional. • Relaciones laborales. • Mejorar la relación costo/ingreso, aumentando la rentabilidad y la productividad. • Falta de Motivación con alto sentido de pertenencia al talento humano.	• La reciprocidad y la fidelidad de la clientela. • Implantación de nuevos Modelos Corporativos de negocios. • Impacto en las operaciones diarias, por los nuevos modelos corporativos lo que podría no garantizar la continuidad del negocio. • Escape del Talento Humano. • La Competencia.

Fuente: Elaborado con información suministrada por las Bancas Especializadas, Caso: Banesco Banco Universal. (2011).

6.10 Desarrollo de mediciones o Indicadores para las Perspectivas del modelo de Mapa Estratégico del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas. Caso: Banesco Banco Universal

A continuación se presentan los cuadros diseñados que contienen las Perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje), para las cuales se han definido las estrategias para cada una de ellas y ahora se descomponen por Factores Críticos, Indicadores y Datos.

Cuadro N° 29. Perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FACTOR CRÍTICO	INDICADOR	DATOS
CLIENTE	- Ofrecer a los clientes un Excelente Servicio basado en la calidad de servicio.	Atención a clientes	Evaluar el grado de Satisfacción de los clientes.	Puntaje encuesta a clientes sobre calidad de los Servicios que se les suministra.
			Número de Captaciones.	
	Desarrollar Mercadotecnia efectiva.	Gerencia de Marketing.	Respuesta de la campaña de Marketing.	Información del cliente Estudio de Mercado.
FINANCIERA	- Incrementar la ROCE.	Rentabilidad sobre el capital invertido.	ROCE.	Estados Financieros.
	– Minimizar los gastos.	Presupuesto.	No exceda el presupuesto Gasto 65%, Gasto En Ejecutivos 35%.	Cantidad de material Empleado para clientes. Número de empleados utilizados en el servicio.
	Aumentar las fuentes de Ingresos:nuevos productos-servicios-mercados-comisiones.	Ingresos.	– % nuevos productos. – % servicios. – % mercados. – % comisiones.	Cantidad de nuevos productos. Cantidad de nuevos servicios. Cantidad de mercados. Cantidad de comisiones.
	Mejorar la eficiencia operativa.	Reclamos.	– % de reclamos por servicio.	Cantidad de reclamos resueltos.

PROCESOS INTERNOS	– Ofrecer nuevos productos y servicios.		– % de productos y servicios nuevos.	
	– Garantizar que los productos que se ofrecen estén patentados.		– % de productos patentados.	
	– Introducir nuevos productos respecto a la competencia.		– Introducción de nuevos productos respecto a la competencia.	
	– Manejo del riesgo crediticio que afecta la rentabilidad.	Gestión de Riesgo crediticio.	Valor en Riesgo de la Cartera (VaR*) Riesgo de crédito. Riesgo de liquidez.	Análisis de sensibilidad.
	– Administrar la prevención y control de reclamaciones.	Reclamaciones	Número de reclamaciones. Número de control para seguimiento de reclamos.	Reclamos.
	– Mejorar procesos de apoyo.	Procesos de apoyo.	Número de personas involucradas. Actividades realizadas en los procesos de apoyo.	Auditoria de Procesos.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	– Dictar continuamente Cursos de capacitación. – Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo. – Mejorar capacidades Tecnológicas.	Curso de productos y servicios de las Bancas Especializadas. Curso de Motivación. Clima organizacional. Intranet, internet, redes.	Número de cursos aprobados. Número de cursos aprobados. Número de empleados desmotivados. Número de Redes y TI.	Puntaje de la evaluación. Puntaje de la Evaluación. Evaluación del Clima organizacional Evaluación de servicios de Redes y TI.

Fuente: Elaborado por la Autora. (2011).

6.11 Puntaje

El Balance Scorecard o el Cuadro de Mando exige que cada Unidad de Medida tenga un Objetivo y un Alerta. Ambos datos forman "cotas" que dividen la dimensión gráfica en tres partes, por las cuales "navega" el dato Real. Estas cotas dividen un gráfico en colores que siguen los de las luces de tránsito:

Superó el Objetivo Verde, es decir que la empresa está marchando de acuerdo a los objetivos planteados por lo tanto estamos bien.

Entre el Objetivo y el Alerta Amarillo, lo cual significa que se están desviando de los objetivos y es necesario hacer correcciones.

En Alerta Rojo. Hay que tomar las medidas necesarias.

6.12 Responsabilidades

Los datos a ingresar en el Cuadro de Mando o Balance Scorecard tendrán establecido su responsable, es decir quién los va a ingresar, la periodicidad con lo que lo va a actualizar, de donde los va a tomar, por lo cual se tiene que establecer claramente la fuente de los mismos y por último quien va a ser el encargado de monitorear o supervisar a cada uno de los responsables, esto es fundamental, por lo que la decisión de los responsables será tomada por la alta gerencia.

6.13 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Cliente

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores y los valores establecidos para su medición, los cuales son una guía referencial. Se puede observar que el primer indicador muestra el color verde por lo tanto está bien, ya que cumple con su objetivo que es el de ofrecer un excelente servicio a sus clientes.

En el segundo indicador se puede apreciar que por el color rojo requiere una atención urgente por lo que se deben tomar medidas correctivas.

En el tercer indicador por su color amarillo se está en un área de alerta, por lo que se deben hacer correcciones a tiempo antes de pasar al área de alerta.

El último indicador se aprecia de color verde por lo tanto está bien, pues

cumple con su objetivo.

Cuadro N°30. Balance Scorecard Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo	Alarma	Real
CLIENTE	– Ofrecer a los clientes un Excelente Servicio basado en la calidad de servicio.	Satisfacción de los clientes.	9	7	9
		Número de Ordenes de Servicios y productos.	80	65	64
	– Desarrollar Mercadotecnia efectiva.	Respuesta de la campaña de Marketing.	9	7	7,8

Fuente: La autora. (2011).

6.14BalancedScorecard(BSC) Financiero

En el siguiente cuadro de BSC de la perspectiva financiera se muestran los indicadores y los valores establecidos para su medición, los cuales son una guía referencial. En él se puede apreciar que la organización está cumpliendo con dos de los objetivos planteados que son minimizar los gastos y aumentar las ventas porque muestra color verde. En el último indicador se puede visualizar que está en área de alerta, por lo cual es necesario revisar los días de cobro y ajustar para poder cumplir con el objetivo planteado.

Cuadro N° 31. Balance Scorecard Financiero

PERSPECTIVA	OBJETIVO	Indicador	Objetivo	Alarma	Real
FINANCIERA	– Incrementar la ROCE.	Rentabilidad.	50%	20%	18%
	– Minimizar los gastos.	No exceda el presupuesto Gasto 65%.	500.000,00 $	230.000,00 $	500.000,00 $
		Gasto en productos ejecutivo 35%.	30.000,00 $	20.000,00 $	29.000,00 $
		30% + Ventas Año Anterior.			
	– Aumentar las fuentes de Ingresos: nuevos productos-servicios-mercados-comisiones.	– % nuevos productos.	30%	10%	
		– % servicios. – % mercados. – % comisiones.	30	46	45
	– Mejorar la eficiencia operativa.	% de reclamos por servicio.	30%	10%	

Fuente: La Autora. (2011).

6.15 BalancedScorecard Proceso

En el siguiente cuadro Balance Scorecard Proceso se muestran los indicadores y los valores establecidos para su medición, los cuales son una guía referencial. En este BSC se puede observar un ejemplo que muestra que la empresa se está desviando al introducir nuevos productos respecto a la competencia, porque el indicador muestra que está en área de alerta, por lo cual se debe revisar y hacer las correcciones inmediatas. Y el otro indicador se muestra de color verde por lo que sí cumple con los objetivos planteados.

Cuadro N° 32. Balance Scorecard Proceso

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	REAL	ALARMA
PROCESOS INTERNOS	– Ofrecer nuevos productos y servicios.	– % de productos y servicios nuevos.	9	7	7,5
	– Garantizar que los productos que se ofrecen estén patentados.	– % de productos patentados.	10	7	
			50%	30%	70%
	– Introducir nuevos productos respecto a la competencia.	– Introducción de nuevos productos respecto a la competencia.	10	7	
	– Manejo del riesgo crediticio que afecta la rentabilidad.	– Valor en Riesgo de la Cartera (VaR*) – Riesgo de crédito. – Riesgo de liquidez.	10	7	5
	– Administrar la prevención y control de reclamaciones.	– Número de reclamaciones. – Número de control para seguimiento de reclamos.	10	7	5
	– Mejorar procesos de apoyo.	– Número de personas involucradas. – Actividades realizadas en los procesos de apoyo.			

Fuente: La Autora. (2011).

6.16 BalancedScorecard Aprendizaje

En este BSC referencial, se observa que el primer indicador necesita ser revisado porque se muestra de color amarillo y es necesario tomar medidas

correctivas.

El segundo indicador se encuentra en buen estado porque se muestra de color verde, lo que significa que se está dentro del objetivo estratégico planteado.

Cuadro N. 33.BalancedScorecard Aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	REAL	ALARMA
APRENDIZAJE	– Dictar continuamente Cursos de capacitación.	Número de cursos aprobados.	10	7	7,8
			10	7	12,5
	– Ofrecer un ambiente de trabajo atractivo.	Número de empleados desmotivados.	10	7	7,8
	– Mejorar capacidades Tecnológicas.	Número de Redes y TI.	50%	30%	70%

Fuente: La Autora. (2011).

Procedimiento para la Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas

A continuación se presenta el procedimiento a seguir para la gestión y desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas:

1er PASO. Establecer en la organización algunos pre-requisitos básicos para el éxito del sistema de C.I:

Dentro de la organización se debe propiciar un clima favorable para que la medición del Capital Intelectual se convierta en un verdadero sistema que a su vez genere o incremente este inmenso "capital" de forma sostenible. Los siguientes requisitos influyen en la creación del citado clima:

- La organización debe tener un grado de madurez que le permita comprender la necesidad de discutir sus resultados en términos financieros y no financieros.

- Debe estar claramente definida la misión y la visión de la organización.
- Debe existir un compromiso e implicación de todos los miembros de la organización en el afán de implementar el sistema de Capital Intelectual, especialmente por parte de la alta dirección.
- El sistema de Capital Intelectual debe estar alineado con los procesos de la organización y en especial con el sistema de calidad.
- Concientización de que el eje central es la búsqueda de aproximaciones y no exactitudes.

2do PASO. Desarrollar un proceso de formación (o educación) sobre el Capital Intelectual.

Una vez establecidos los pre-requisitos, se debe extender a toda la organización el conocimiento de lo que se pretende con la implementación del Capital Intelectual, sus objetivos, alcance, papel de cada miembro de la organización, utilidad de la información.

3er PASO. Establecer las dimensiones del Capital Intelectual.

Existen diferentes subdivisiones de Capital Intelectual propuestas por los investigadores, aunque contemplando los tres componentes esenciales: humano, estructural y relacional. En este procedimiento se propone partir de los establecidos en el modelo.

Capital Humano (CH): Se conforma por la creatividad, destreza, potencialidad de investigación, conocimientos, talentos y experiencias, entre otras cosas de los miembros de la organización.

Capital Estructural (CE): El Capital Estructural se ha dividido en dos componentes que se detallan inmediatamente:

Propiedad Intelectual: Consiste en potenciar la Propiedad Intelectual que se destina a la protección de innumerables creaciones que más tarde se convertirán en productos y a la legalización de componentes a través de patentes.

Capital Organizacional: Identifica la forma en que la organización define las metodologías, los procesos y garantiza la infraestructura que hacen posible su funcionamiento.

Capital Relacional: Está subdividido en cuatro componentes para facilitar el proceso de toma de decisiones:

Capital Clientela: constituido por aquellos elementos relacionados con los clientes externos de la empresa.

Capital Proveedores: constituido por aquellos elementos relacionados con los proveedores de la empresa.

Interacción con otros agentes: constituido por aquellos elementos relacionados con agentes que desde el punto de vista social interactúan con la empresa.

Capital Mercado: define el potencial de una organización en términos de los intangibles relacionados con el mercado. Esta dimensión debe captar los atractivos que posee la organización que la hacen tener ventajas competitivas en la decisión de los clientes.

Una vez establecidas las dimensiones se desarrollará a partir de las mismas el ciclo de medición y gestión convirtiéndole en un traje a la medida para cada organización, al tenerse en cuenta las estrategias y objetivos de cada una en particular.

4to PASO. Desarrollar el ciclo de medición y gestión del Capital Intelectual

El proceso de medición y gestión del Capital Intelectual se realiza a partir de las dimensiones establecidas en el tercer paso y consta de varias fases:

Fase I. Identificación de los elementos del Capital Intelectual: A partir del análisis de los objetivos de la organización, comienza el proceso de identificar aquellos intangibles que contribuyen a la creación de valor en la organización. En los estudios desarrollados con los expertos y en la revisión bibliográfica se ha evidenciado que existe un grupo de elementos que pueden generalizarse a cualquier organización:

Capital Humano: satisfacción del cliente interno, Clima socio-laboral, Formación profesional, Motivación, Comunicación, Sentido de pertenencia e implicación, Capacidad de innovación, Liderazgo, Competencias profesionales y Trabajo en equipo.

Capital Estructural: propiedad Intelectual: Nombre comercial, marcas,

patentes; Registro de software e Investigación y desarrollo (I + D)

Capital Organizacional: cultura organizacional, Procesos organizacionales, Sistemas de información y Cultura innovadora.

Capital Clientela: satisfacción del cliente externo, Calidad del servicio y Retroalimentación.

Capital Proveedores: satisfacción con proveedores, Satisfacción de los proveedores, Alianzas estratégicas y Calidad de los canales de distribución.

Interacción con otros agentes: satisfacción con agentes del entorno, satisfacción de los agentes del entorno, negocios conjuntos y calidad de los canales.

Capital Mercado: imagen, Administración eficiente e Impacto medioambiental.

Fase II. Determinación del sistema de indicadores de Capital Intelectual: cada uno de los elementos en que se descomponen los bloques se hacen corresponder con indicadores relevantes, susceptibles de medición. Los indicadores deben poseer características tales como oportunos, fiables, objetivos, verificables y veraces. Pueden ser financieros y no financieros, lo que se corresponde en este caso con indicadores de eficiencia (generalmente no financiera, representada por índices) y absolutos (financieros). El Capital Intelectual debe medirse en todos sus componentes y dimensiones, es por esto, que esta etapa es primordial.

Fase III. Elaboración de los instrumentos de medición del Capital Intelectual: cada uno de los indicadores seleccionados teniendo en cuenta la relación de éstos con las estrategias a cumplir, deben ser medidos con diferentes herramientas, tales como: cuestionarios, entrevistas, observación directa, conteo directo, entre otros.

Fase IV. Medición del Capital Intelectual:

Aplicación de los instrumentos de medición (encuestas, conteo) y procesamiento de la información.

Recopilación de la información respecto a los indicadores absolutos, obtenida

fundamentalmente de los estados financieros.

Determinación del Capital Intelectual.

Fase V. Elaboración del Informe de Capital Intelectual: Mediante el informe de Capital Intelectual la organización divulga información sobre los intangibles que componen su Capital Intelectual. Por lo tanto este informe debe contener el trabajo desplegado para desarrollar y mantener la estrecha interrelación de los componentes del Capital Intelectual, proporcionando información clara y precisa para la toma de decisiones.

Fase VI. Gestión del Capital Intelectual: En la gestión del Capital Intelectual la organización interpretará los resultados obtenidos y tomará las decisiones pertinentes, con la finalidad de optimizar la creación de valor de sus intangibles, seguidamente tendrá como nuevo reto la iniciación de un nuevo ciclo de las fases y si así lo requiriere un cambio en su estrategia.

Figura N°3 Representación Gráfica del Procedimiento para la Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual en las Bancas Especializadas

Fuente: La Autora 2014

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreu, R.; Sieber, S. (2000). **"La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje"**, pendiente de publicación en Economía Industrial.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Arias, F. (2008). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.

Banesco Código de Ética. Disponible en: (http://www.banesco.com/pdf/codigo_eticayconducta.pdf)

Banesco Banca Universal. (2010). **Estadística de empleados de Banesco Banca Universal.** Caracas: Banesco Banca Universal Gerencia de Recursos Humanos.

Bisquerra, R. (2004). **Metodología de la investigación educativa.** Madrid: La Muralla.

Bontis, N. (2001). **Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital.** International Journal of Management Reviews, Vol. 3 No. 1, pp. 41-60.

Borrego, M., D, E.P. & Amelink, C.T. (2009). **Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education**. Journal of Engineering Education 98, (1): 53-66.

Bueno, E. (1999). **Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual.** Madrid: Club Intelect, Boletín de Información.

Bueno, E. (2002). **Gestión del Conocimiento, aprendizaje y capital intelectual.** Madrid: Club Intelect, Boletín de Información.

Bueno, E; Salmador, M P & Merino, C. (2008). **Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones.** Estudios de Economía Aplicada, 26 (2) 43-63. Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.

Brown, S. (2000). **An Evaluation of Interest Congurence Indices: Distribution Characteristics and Measurement Properties.** Journal of Vocational Behavior, Vol. 45, Núm. 3.

Brooking, A. (1997). **"El Capital Intelectual"**. Barcelona: Paidos Empresa.

Bueno Campos, E. (1998). **El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual.** Boletín de Estudios Económicos. Vol. LIII, núm. 164, 1998, pp. 207-229.

Bueno Campos, E. (2002). **Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en la Administración Pública. Ponencia presentada en el Seminario "Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en la Administración Pública"**. Madrid, septiembre 2002.

Camisón Z, C; Palacios M., C y Devece C. (2002). **Un nuevo modelo Para la medición del Capital Intelectual en la empresa: El Modelo Nova.** Barcelona: Universitat Jaime I de Castellón.

Colas Bravo, P. (2012). **Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.**

Creswell, J. W. (2009). **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** (3.ª ed.). Londres: Sage.

Chen, H y Lin, K. (2003). **El papel de los costes de capital humano en la contabilidad.** Journal of Business Research, vol. 62, núm. 1, pp. 104-114.

De la Oliva, M. (2001). **Condiciones para la Creación y Gestión de un Posible Contexto Transdisciplinario de Aprendizaje en el Área inicial de la Universidad Metropolitana.** Cuadernos Unimetanos 6.

Drucker, P. F. (1997, Agosto). **"The Discipline of Innovation".** Harvard Business School Publishing.

Edvinsson, L y Malone, M, S. (1997). **El Capital Intelectual.** Bogotá: Edición Norma.

Edvinsson, L y Malone, M. (1999). **El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.** Colombia: Norma

Euroforum (1998). **Medición del capital intelectual. Modelo Intelect.** Editorial I. U. Euroforum Escorial, Madrid.

Fernández, F, F.J. (2002). **El tratamiento de la información. La necesidad del feedback.** *EFDeportes.com, Revista digital.* Buenos Aires, julio 2002, nº 50. http://www.efdeportes.com/efd50/info.htm

Grant, R. M. (1991). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.**

Madrid: Civitas. (Título original: Contemporary Strategy Analysis: Conepts, Techniques, Applications. 2nd. Edition. Cambridge: Blackwell Publishers).

Hancock, B. (1998). **Division of General Practice.** University of Nottingham. PRODUCED BY: TRENT FOCUS GROUP.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2008). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Hernández, A. (2010). **Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia en Medellín durante el año 2010.** Trabajo de Grado publicado en la Universidad de Medellin: Colombia.

Ivancevich, J.; Lorenzi P.; Skinner, S. y Crosby, P. (1997). **Gestión: Calidad y Competitividad.** México: Irwin.

Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998) **Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.** Madrid. España. San Lorenzo del Escorial. Disponible en: http:www.gestiondelconocimiento.com (Consulta 2010, Abril 10)

KPMG. (1999). **Knowledge Management Research Report 1999**. Londres. Ed. KMPG . Disponible en: www.kpmg.co.uk. (Consulta 2010, Abril 2010).

Mariscal, E. (2003). **Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones.** España: Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas.

Mavridis, D. (2004). **The intellectual capital performance of the Japanese Banking sector.** Bradford: Jounal of Intellectual Capital.

Montes, C. (2007). **Aproximación a un modelo de gerencia del Capital Intelectual (Conocimiento) para instituciones prestatarias del servicio de salud.** Trabajo de Grado publicado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Navarro, L. (2009). **Metodología de la investigación. Una herramienta práctica.** Universidad de Guadalajara. Editorial Universitaria.

Nevado D, López V. (2002). **El Capital Intelectual: valoración y medición**. España: Prentice Hall.

Nonaka, I. (1991). **The knowledge creating company.** Oxford University Press.

NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD N° 38 (NIC 38). Activos

intangibles. (Revisada en 2004)

Lev, B. (2001). **Intangibles: "Medición, Gestión E Información**. Barcelona: Deusto.

Obeso, C. (2003). **Capital Intelectual.** España: Gestión 2000.

Ovalles M. (2002). **Desarrollo del Capital Intelectual en el Ministerio de Energía y Minas.** Trabajo de Grado publicado en la Universidad Metropolitana. Caracas.

Pacheco, E. (2005). **Capital Intelectual: Un Estudio de su Inclusión como Activo Organizacional.** Trabajo de Grado publicado en la Universidad de los Andes. Mérida.

Patton, M. (1990). **Qualitative evaluation and research methods.** Beverly Hills, CA: Sage. Designing Qualitative Studies.

Prahalad, K.C., Hamel, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation.** USA: Harvard Business Review.

Pereira, N, Sanabria, I y León, J. (2005). **Las diferentes actividades que componen un proyecto de gestión del conocimiento.** España: Paidós Ibérica.

Ponjuán, G: **Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones.** (1998). Chile: Impresos Universitaria.

Puleo, F. (1985). Citado por Cortés Moreno Carlos A. **Glosario de Ecología de la Producción.** [En línea]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gloecopro.htm (Consulta abril 2010, 30)

Quintas, P; Lefrere, P; Jones, G. (1997). **Knowledge Management: a Strategic Agenda"**. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, 1997.

Ramírez, T. (2004). Cómo **Hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas: Panapo.

República Bolivariana de Venezuela. **Código de Comercio de Venezuela.** Publicado en Gaceta Oficial N° 475 de 21 de fecha Diciembre de 1955

República Bolivariana de Venezuela. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República.

República Bolivariana de Venezuela. **Ley Orgánica de Ciencia, tecnología e Innovación.** Publicada en Gaceta Oficial N° 38.242 de fecha 03 de Agosto del 2005.

Román, E y Viloria, E. (2002). **Capital Intelectual: Principal Activo Generador de Éxito en las Empresas del Siglo XXI.** Trabajo de Grado publicado en la Universidad de los Andes. Mérida.

Roos, J. (1998). **Capital Intelectual: el valor intangible de la empresa.** España: Paidós Ibérica.

Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación.** Panapo: Caracas.

Saint-Onge, H. (1996). **"Tacit Knowledge : The key to the strategic alignment of intellectual capital".** Strategy & Leadership, April.

Sarabia, F.J. (1999).**Construcción de escalas de medida.** Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide.

Sarabia, L. (2002). **Gestión del Conocimiento**. Holismos No.1 (1) 11. Barquisimeto-Estado Lara. Venezuela.

Senge, P. (1990). **"The Fitth Discipline", Doubleday Plub.,** New York (versión española **"La Quinta Disciplina".** Barcelona: Granica, 1995.

Steward, T.A. (1997). **"La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual"**. Buenos Aires: Granica.

Sveiby, K. E. (1997). **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**. Berrett-Koehler, New York.

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. SUDEBAN (2011). **La banca en Venezuela.** Caracas: Autor.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El proceso de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El proceso de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

Taylor-Powell, E. (1998). **Questionnaire Design: Asking questions with a purpose**. University of Wisconsin Extension.

Unesco. (2000). **Desafíos de la educación.** Buenos Aires: Unesco.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: UPEL.

Viedma, J. (2001). **CICBS: a methodology and a framework for measuring and**

managing intellectual capital of cities. A practical application in the city of Mataró. Knowledge Management Research and Practices, Vol. 2 (81).

Webber, M. (1993). **Sociología de las organizaciones.** España: Gestión y Estrategia.

ANEXOS

ANEXO A
Cuestionario

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL.
SEDE EL ROSAL CARACAS

Estimado encuestado:

Me dirijo a Usted, para solicitarle la colaboración de llenar el presente cuestionario, el cual es base para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Aplicado a: Banesco Banco Universal.** Asimismo, le indico que toda la información que se obtenga será manejada con absoluta confidencialidad y de forma anónima. Recuerde que el propósito de la aplicación de este instrumento es alcanzar el mayor escrutinio mediante el aporte de su opinión. No hay respuestas correctas o incorrectas, convenientes o no, todo depende de su propia apreciación.

De antemano se agradece la colaboración prestada y espero la respuesta sincera en cada uno de los ítems que conforman este cuestionario.

Muchas Gracias
La Autora

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con diversos aspectos vinculados al Capital Intelectual en las Bancas especializadas de Banesco Banco Universal.

1. Por favor lea detenidamente, el cuestionario se encuentra estructurado en tres partes y todas están interrelacionadas.
2. En el cuestionario encontrará preguntas de selección múltiple, donde el encuestado tiene la opción de marcar con una **X** la alternativa de su preferencia.
3. Se le pide que por favor no deje ninguna pregunta sin responder, ya que de su respuesta dependen los resultados que puedan arrojar el estudio que se está llevando a cabo.
4. Llene el Cuestionario con bolígrafo de color azul o negro o envié los resultados del mismo por el email que se le suministrara al momento de entregarle este cuestionario.

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL.

Parte A.
Diagnóstico de la Situación Actual del Capital Intelectual
Capital Humano:

1. ¿Sabe usted qué es Capital Intelectual?
☐ Si
☐ No

2. ¿Sabe usted en qué medios puede obtener información de las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?
☐ Si
☐ No

3. ¿Considera Ud. que posee las destrezas suficientes para desempeñar sus actividades diarias?
☐ Si
☐ No

4. ¿Ud. Considera que posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus actividades diarias?
☐ Si
☐ No

5. ¿Posee Ud. las habilidades necesarias para desempeñar sus actividades diarias?
☐ Si
☐ No

6. ¿Posee Ud. formación directa de supervisores o programas de capacitación impartidos por la empresa?
☐ Si
☐ No

Capital Estructural
7. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe la infraestructura o lineamientos definidos que incorpora, forma y mantiene a los trabajadores?
☐ Si
☐ No
8. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe capacidad organizacional que incluya sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el talento humano?

☐ Si
☐ No

9. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal se realizan inversiones en sistemas, herramientas y filosofía operativa para acelerar la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera mediante los canales de abastecimiento y distribución?
☐ Si
☐ No

10. ¿Cuenta usted con infraestructura y aplicaciones tecnológicas (computadora, internet, correo electrónico, Lotus Notes, entre otras) que apoye la expansión del conocimiento, en qué medida?
☐ Óptima
☐ Buena
☐ Regular
☐ Deficiente
☐ Insuficiente

11. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios?
☐ Si
☐ No

12. ¿Existen procesos de trabajo, técnicas (tales como ISO 9000) y programas para empleados que aumenten y fortalezcan la eficiencia de la prestación de servicios?
☐ Si
☐ No

13. ¿Cómo son las relaciones con los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?
☐ Óptima
☐ Buena
☐ Regular
☐ Deficiente
☐ Insuficiente

14. ¿Cómo es la lealtad de los clientes de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?
☐ Óptima
☐ Buena
☐ Regular
☐ Deficiente
☐ Insuficiente

15. ¿Existe y/o apoya las iniciativas de adquirir y desarrollar conocimiento por fuentes externas, de manera?
☐ Óptima
☐ Buena

☐ Regular
☐ Deficiente
☐ Insuficiente

Capital Cultural

16. ¿En las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal existe cultura de intercambio de conocimiento?
☐ Si
☐ No

17. ¿Cómo es esta cultura de trabajo?
☐ Óptima
☐ Buena
☐ Regular
☐ Deficiente
☐ Insuficiente

Capital Comunicacional

18. ¿Promueve o emprende acciones orientadas a transmitir sus conocimientos para que otros miembros de la organización puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias?
☐ Si
☐ No

19. ¿La estructura organizacional facilita el intercambio del conocimiento?
☐ Si
☐ No

20. ¿El manejo de conocimiento de la organización está disponible para aquellas personas que realizan actividades dentro de esa nueva perspectiva por ejemplo distribución de lecciones aprendidas, entre otros)?
☐ Si
☐ No

Parte B
Factores para el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas

21. ¿Conoce Ud. los factores de éxito esenciales para la efectiva Gestión del Talento Humano?
☐ Si
☐ No

22. Marque cuales de los siguientes factores permiten el mejoramiento del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas:
☐ Creación de los procesos de captura y transferencia de conocimiento.
☐ Establecimiento de una infraestructura orientada al manejo y utilización del mismo.
☐ Herramientas tecnológicas empleadas.

☐ Cultura de compartir y aplicar conocimientos a lo largo de las actividades que se desarrollan en la organización.
☐ Todas las anteriores
☐ Ninguna de las anteriores

Parte C

Nivel de importancia estratégica que tiene el Capital Intelectual para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal.

23. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es el recurso más productivo en términos de su contribución al valor añadido y a la significación estratégica de la firma?
☐ Si
☐ No

24. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, el conocimiento es tácito (sobreentendido)?
☐ Si
☐ No

25. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal, los individuos son los primeros agentes que intervienen en la creación y transferencia del conocimiento?
☐ Si
☐ No

26. ¿Considera Ud. que para la Alta Gerencia de Banesco Banco Universal la mayor parte del conocimiento es pertinente con la economía de escalas?
☐ Si
☐ No

ANEXO B
Guión de Entrevista

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO

Estimado entrevistado:

Me dirijo a Usted, para solicitarle la colaboración de llenar el presente cuestionario, el cual es base para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual de las Bancas Especializadas. Aplicado a: Banesco Banco Universal.** Asimismo, le indico que toda la información que se obtenga será manejada con absoluta confidencialidad y de forma anónima. Recuerde que el propósito de la aplicación de este instrumento es alcanzar el mayor escrutinio mediante el aporte de su opinión. No hay respuestas correctas o incorrectas, convenientes o no, todo depende de su propia apreciación.

De antemano se agradece la colaboración prestada y espero la respuesta sincera en cada uno de los ítems que conforman este cuestionario.

Muchas Gracias
La Autora

INSTRUCCIONES

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con diversos aspectos vinculados al Capital Intelectual en las Bancas especializadas de Banesco Banco Universal.

1. Por favor lea detenidamente cada pregunta y razone su respuesta.
2. Se le pide que por favor no deje ninguna pregunta sin responder, ya que de su respuesta dependen los resultados que puedan arrojar el estudio que se está llevando a cabo.
3. Llene la entrevista con bolígrafo de color azul o negro o envié los resultados de la misma por el email que se le suministrada al momento de esta entrevista.

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO

GUIÓN DE ENTREVISTA A GERENTES DE BANCAS ESPECIALIZADAS DE BANESCO BANCO UNIVERSAL.
SEDE EL ROSAL CARACAS

1. ¿Explique qué entiende por Sistema de Gestión del Conocimiento o Capital Intelectual?

2. Mencione (indique o señale) cuáles son los medios a través de los cuales se puede acceder (o se puede tener información) a las actividades que realizan las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal.

3. Mencione (indique o señale) 3 fortalezas y 3 áreas de mejora que poseen los trabajadores de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal.

4. ¿Con qué infraestructura y aplicaciones tecnológicas cuentan los empleados para apoyar la expansión del conocimiento, en qué medida?

5. ¿Por qué es importante que la estructura organizacional facilite el intercambio del conocimiento?

5. ¿Considera que la cultura de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal valora el intercambio de información y el aprendizaje entre los empleados? ¿Por qué?

7. En su opinión, ¿Qué resultados concretos y tangibles debería perseguir cualquier Modelo de Gestión del Conocimiento en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?

8. En su opinión, ¿Qué importancia estratégica debería asignársele a los Modelos de Gestión del Conocimiento dentro de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal? ¿Por qué?

9. ¿Qué Barreras / Razones cree Ud. que dificultarían el Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal?

ANEXO C
Validación de Expertos

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO

PROTOCOLO PARA VALIDACIÓN POR EXPERTOS DEL CUESTIONARIO MODELO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS BANCAS ESPECIALIZADAS. APLICADO A: BANESCO BANCO UNIVERSAL

Nombre y Apellido del Experto:

_____

Cargo actual:

_____

E-mail: _____

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el cuestionario dirigido a empleados de las Bancas Especializadas de Banesco Banco Universal. Sede el Rosal Caracas, en las siguientes variables:

A. DISEÑO: ADECUACIÓN DEL DISEÑO FORMAL DEL ÍTEM A SU CONTENIDO

B. CONTENIDO: COHERENCIA ENTRE EL CONTENIDO DEL ÍTEM Y EL OBJETIVO DE SU DIMENSIÓN DE REFERENCIA

C. INFORMACIÓN: SUFICIENCIA EN LA INFORMACION CUESTIONADA POR CADA DIMENSIÓN

Utilice el cuestionario original para realizar en él las anotaciones y sugerencias que estime necesarias.

Formato para emitir Juicios de Expertos

Tabla empleada para la Validación de Contenido: Redacción, pertinencia y relevancia

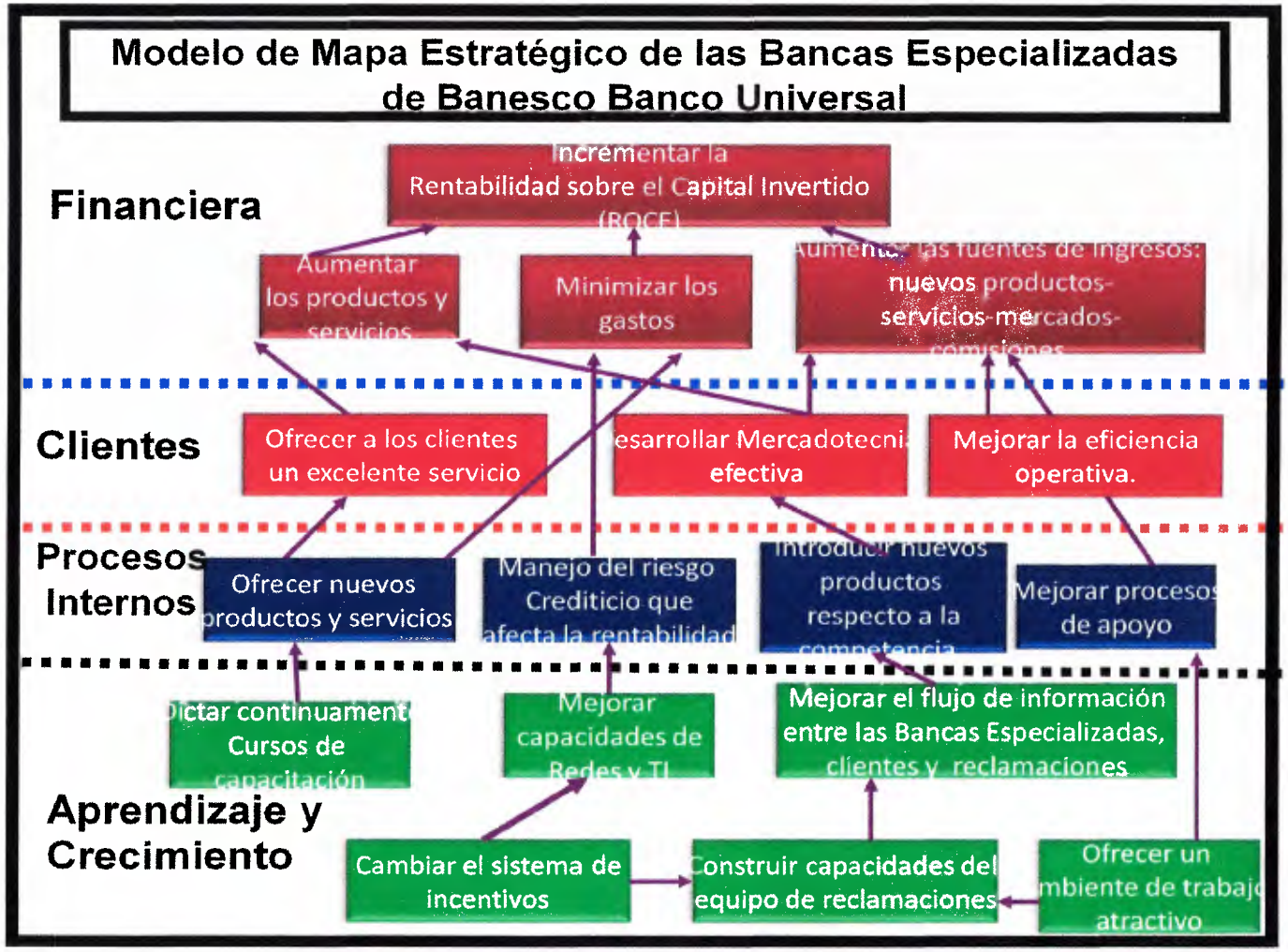
C I	Redacción					Pertinencia					Relevancia				
	Exc 5	B 4	R 3	D 2	MD 1	Exc 5	B 4	R 3	D 2	MD 1	Exc 5	B 4	R 3	D 2	MD 1
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															

Excelente = 5 Bueno = 4 Regular = 3 Deficiente = 2 Muy deficiente= 1

Observaciones Generales

ANEXO D

Modelo de Mapa Estratégico de las Bancas Especializadas de Banesco, Banco Universal



ANEXO E
Matriz de Indicadores de Gestión

INDICADORES	MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN		
	VALOR		SERVICIO
	COSTO	CALIDAD	TIEMPO
ORGANIZACIONALES	FINANCIEROS OPERATIVOS ESTRATEGICOS	PRODUCTIVIDAD CREDIBILIDAD COMPETENCIA	VELOCIDAD FLEXIBILIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA
PROCESOS CLAVES	GENERADORES DE ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES	VELOCIDAD FLEXIBILIDAD
DESARROLLO HUMANO	COMPESACION DESARROLLO MOTIVACION	CONFIANZA CREDIBILIDAD COMPETENCIA	CAPACIDAD DE RESPUETA FLEXIBILIDAD