

**ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.**

**AIRANA AMARÍS MORA
YOCELIN GÓMEZ MARRUGO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2019

**ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.**

**AIRANA AMARÍS MORA
YOCELIN GÓMEZ MARRUGO**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES – DIES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. junio de 2019.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su especial agradecimiento a:

A todos los empleados y miembros directivos de la empresa Agregar S.A. que participaron activamente en el desarrollo del proyecto. A toda ellas, gracias por su colaboración, por su apoyo y sus puntos de vista, los cuales fueron tenidos muy en cuenta a la hora de estructurar el presente trabajo de grado.

A nuestro asesor, por su tiempo y sus acertadas recomendaciones.

CONTENIDO

	Pág.
1. DESCRIPCIÓN DEL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 TÍTULO PROVISIONAL DEL ESTUDIO	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1 Planteamiento del problema de investigación.....	12
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 Objetivo general.....	18
1.4.2 Objetivos específicos	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	19
1.5.1 Antecedentes	19
1.5.2 Marco teórico	20
1.5.2.2 Teoría del capital humano.....	22
1.5.3 Marco conceptual.....	38
1.5.4 Marco legal	40
1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	41
1.6.1 Delimitación espacial	41
1.6.2 Delimitación espacial	41
1.7 METODOLOGÍA PROPUESTA	42
1.7.1 Enfoque y tipo de investigación	42
1.7.2 Fuentes de información.....	42
1.7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
1.7.4 Población	43
1.7.5 Procesamiento, presentación y análisis de la información.....	45
1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	46
1.9 RESULTADOS ESPERADOS	47

2. DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.	48
2.1 ESCALA DE CALIFICACIÓN.....	50
2.2 PERFIL GENERAL DEL CAPITAL HUMANO.....	51
2.3 PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL HUMANO	56
2.3.1 Fomento del trabajo en equipo	56
2.3.2 Valoración de la creatividad de los empleados por parte de la empresa	58
2.3.3. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa	59
2.3.4 Personal de la empresa está abierto al cambio	61
2.3.5 Importancia de la formación académica por parte de la empresa.....	62
2.3.6 Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados	63
2.3.7 Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos	64
2.3.8 Participación activa en los cursos de la empresa	65
2.3.9 Contratación de personal con capacidad de análisis	66
2.3.10 Capacidad para resolver problemas por parte de los empleados	68
2.3.11 Promoción del aprendizaje en los trabajadores	69
2.3.12 Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje	71
2.3.13 Importancia de compartir las mejores prácticas.....	72
2.3.14 Preocupación por crear foros de discusión	74
2.3.15 Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta	75
2.3.16 Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor	76
3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CAPITAL ESTRUCTURAL QUE SE LLEVA A CABO LA EMPRESA AGRECAR S.A.	79
3.1 PERFIL GENERAL DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	79
3.2 PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL ESTRUCTURAL.....	85
3.2.1 La organización promueve la búsqueda de certificaciones.....	86
3.2.2 La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas	87
3.2.3 Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad.....	89
3.2.4 Promoción de círculos de calidad	90
3.2.5 Empleo de tecnología de vanguardia.....	91

3.2.6	Uso de plataformas estratégicas.....	92
3.2.7	Preocupación por mantener tecnología operativa.....	94
3.2.8	Preocupación por mantener un buen clima laboral.....	95
3.2.9	Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo	96
3.2.10	Preocupación por invertir en sistemas	97
3.2.11	Fomento del uso de sistemas de comunicación	98
4.	IDENTIFICACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL DE AGRECAR S.A.	101
4.1	PERFIL GENERAL DEL CAPITAL RELACIONAL.....	101
4.1	PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL RELACIONAL.....	104
4.1.2	Mecanismos para recolectar información de clientes	106
4.1.3	Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes.....	107
4.1.4	Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes.....	108
4.1.5	Conocimiento de los principales competidores	110
4.1.6	Seguimiento de acciones de la competencia	111
4.1.7	Solidez de las relaciones con los proveedores	112
4.1.8	Capacidad de respuesta de los proveedores.....	113
4.1.11	Desarrollo de acciones para retener clientes.....	116
5.	PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA AGRECAR S.A.....	118
5.1	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	118
5.2	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	120
5.3	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL	122
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES.....	127

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Componentes del Capital Intelectual (CI)	32
Gráfica 2. Plataforma de valor	33
Gráfica 3. Esquema Capital Intelectual. Propuesta de Skandia	34
Gráfica 4. Navegador Skandia	36
Gráfica 5. Indicadores del Capital Humano en Agrekar S.A.	55
Gráfica 6. Fomento del trabajo en equipo	57
Gráfica 7. Valoración de la creatividad de los empleados	58
Gráfica 8. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa	60
Gráfica 9. El personal de la empresa está abierto al cambio	61
Gráfica 10. Importancia de la formación académica por parte de la empresa	62
Gráfica 11. Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados.....	63
Gráfica 12. Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos	64
Gráfica 13. Participación activa en los cursos de la empresa	65
Gráfica 14. Contratación de personal con capacidad de análisis	67
Gráfica 15. Capacidad resolutoria de problemas por parte de los empleados	68
Gráfica 16. Promoción del aprendizaje en los trabajadores.....	70
Gráfica 17. Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje	72
Gráfica 18. Importancia de compartir las mejores prácticas	73
Gráfica 19. Preocupación por crear foros de discusión	74
Gráfica 20. Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta.....	75
Gráfica 21. Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor	77
Gráfica 22. Indicadores del Capital Estructural en Agrekar S.A.....	82
Gráfica 23. La organización promueve la búsqueda de certificaciones	86
Gráfica 24. La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas.....	88
Gráfica 25. Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad	89

Gráfica 26. La organización promueve la búsqueda de certificaciones	90
Gráfica 27. Empleo de tecnología de vanguardia	92
Gráfica 28. Uso de plataformas tecnológicas	93
Gráfica 29. Preocupación por mantener tecnología operativa	94
Gráfica 30. Preocupación por mantener un buen clima laboral	96
Gráfica 31. Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo.....	97
Gráfica 32. Preocupación por invertir en sistemas.....	98
Gráfica 33. La organización promueve la búsqueda de certificaciones	99
Gráfica 34. Indicadores del Capital Relacional en Agregar S.A.	104
Gráfica 35. Desarrollo de acciones para retener clientes	106
Gráfica 36. Mecanismos para recolectar información de clientes	107
Gráfica 37. Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes	108
Gráfica 38. Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes	109
Gráfica 39. Conocimiento de los principales competidores	110
Gráfica 40. Seguimiento de las acciones de la competencia	111
Gráfica 41. Solidez de las relaciones con los proveedores.....	112
Gráfica 42. Capacidad de respuesta de los proveedores	113
Gráfica 43. Amplitud de la gama de personajes	114
Gráfica 44. Preocupación por establecer alianzas estratégicas	115
Gráfica 45. Desarrollo de acciones para retener clientes	116

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Listado de antecedentes investigativos.....	19
Tabla 2. Escala utilizada en el análisis	50
Tabla 3. Perfil general del Capital Humano en la empresa Agrekar S.A.....	54
Tabla 4. Fomento del trabajo en equipo	56
Tabla 5. Valoración de la creatividad de los empleados	58
Tabla 6. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa	59
Tabla 7. El personal de la empresa está abierto al cambio	61
Tabla 8. Importancia de la formación académica por parte de la empresa.....	62
Tabla 9. Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados	63
Tabla 10. Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos	64
Tabla 11. Participación activa en los cursos de la empresa	65
Tabla 12. Contratación de personal con capacidad de análisis	66
Tabla 13. Capacidad resolutive de problemas por parte de los empleados.....	68
Tabla 14. Promoción del aprendizaje en los trabajadores	69
Tabla 15. Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje	71
Tabla 16. Importancia de compartir las mejores prácticas.....	73
Tabla 17. Preocupación por crear foros de discusión	74
Tabla 18. Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta	75
Tabla 19. Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor	76
Tabla 20. Perfil general del Capital Estructural en la empresa Agrekar S.A.....	81
Tabla 21. La organización promueve la búsqueda de certificaciones.....	86
Tabla 22. La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas	87
Tabla 23. Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad.....	89
Tabla 24. Promoción de círculos de calidad	90
Tabla 25. Empleo de tecnología de vanguardia.....	91

Tabla 26. Uso de plataformas tecnológicas	92
Tabla 27. Preocupación por mantener tecnología operativa.....	94
Tabla 28. Preocupación por mantener un buen clima laboral.....	95
Tabla 29. Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo	96
Tabla 30. Preocupación por invertir en sistemas	97
Tabla 31. Fomento uso de sistemas de comunicación	98
Tabla 32. Perfil general del Capital Relacional en la empresa Agregar S.A	103
Tabla 33. Desarrollo de acciones para retener clientes	105
Tabla 34. Mecanismos para recolectar información de clientes.....	106
Tabla 35. Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes	107
Tabla 36. Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes	109
Tabla 37. Conocimiento de los principales competidores	110
Tabla 38. Seguimiento de las acciones de la competencia	111
Tabla 39. Solidez de las relaciones con los proveedores	112
Tabla 40. Capacidad de respuesta de los proveedores.....	113
Tabla 41. Amplitud de la gama de proveedores.....	114
Tabla 42. Preocupación por establecer alianzas estratégicas	115
Tabla 43. Desarrollo de acciones para retener clientes	116
Tabla 7. Estrategias para la gestión del Capital Humano	119
Tabla 8. Estrategias para la gestión del Capital Estructural.....	121
Tabla 9. Estrategias para la gestión del Capital Relacional	123

1. DESCRIPCIÓN GENERAL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO PROVISIONAL DEL ESTUDIO

Análisis del Capital Intelectual como estrategia en la toma de decisiones en la empresa Agrekar S.A.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema de investigación

Dentro de una organización, el capital intelectual es la información intangible, que no es visible, y por tanto, no está almacenada en ninguna parte, que posee y que puede producir valor, teniendo en cuenta que se conforma básicamente del know – how (saber hacer) implícito en los procesos de la empresa y explícito en la experiencia de sus trabajadores¹.

Dentro de la literatura de Administración de Empresas en Colombia, el concepto de capital intelectual, se ha convertido durante los últimos años en el centro de interés. Sin duda, constituye un campo de investigación novedoso y complejo, a raíz del actual entorno competitivo en el que viven las empresas y que progresivamente viene demandando cambios a grandes velocidades por lo rápido que puede nacer, competir y morir una idea.

Autores como Andrés Velásquez (2006)² y Maritza Osorio (2003)³, coinciden al opinar que la necesidad de generar nuevas ideas de forma más rápida, ha

¹ ARANGO, Martín., GIL, Hermenegildo. y PÉREZ, Giovanni. Aspectos Prácticos de la Gestión del Conocimiento y la innovación aplicada a las empresas. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, 2007. p 25-84.

² VELÁSQUEZ, Andrés. Diseño de Organizaciones para la creación de conocimiento. Revista EAN, número 58, septiembre - diciembre de 2006. p 5-26

facilitado que el valor de la información y del conocimiento cotice al alza. Prueba de ello son los sectores que están directamente relacionados: las telecomunicaciones, internet y la informática en general. Por tanto, hoy en día se reconocen la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor.

El conocimiento es un aspecto del capital intelectual, aunque hay que aclarar que no es lo mismo que inteligencia. Conocimiento es una síntesis de información, mientras que inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existan las habilidades necesarias para aprender, transferir conocimiento, razonar, observar lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias.

Por lo anterior se concluye, que a nivel empresarial, quienes deseen desarrollar capital intelectual y manejar conocimiento, deben ser personas íntegras y colaboradoras, dos opciones esenciales para crear y transferir nuevo conocimiento e implementar innovación.

Agrecar S.A. es una compañía constituida para la producción y comercialización de agregados pétreos, para satisfacer la demanda del sector de la construcción en la costa Atlántica y el Caribe. La compañía inicio operaciones de trituración el 01 de junio de 2008 y actualmente cuenta dentro de sus instalaciones con una sede administrativa ubicada en la ciudad de Cartagena en el centro comercial Mamonal Plaza oficina 17 segundo piso y una Planta operativa y/o de procesos ubicada en

³ OSORIO, Maritza. El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento. Acimed. 2003; 11(6):14-6. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm [Consultado: 24 de abril de 2017]

el Departamento de Bolívar, a 37 kilómetros de la ciudad de Cartagena en la margen derecha de la vía al mar Cartagena – Barranquilla.

Los socios de Agrekar S.A. conciben a la compañía como una organización llamada a crear, generar y transmitir e innovar conocimiento en todas sus dimensiones, especialmente en lo administrativo y operativo. Razón por la cual necesitan estar a la vanguardia de los acelerados y continuos cambios introducidos por las nuevas tecnologías en esta industria, haciéndola cada vez más competitiva. Por esta razón, la empresa requiere identificar estrategias que les permita formar a los más de 70 de trabajadores que actualmente posee como un elemento clave que le proporcione un margen competitivo para mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, patentes, ideas o experiencias individuales o de grupo; lo cual significa que el aspecto más valioso para las empresas lo constituye su talento humano. Por consiguiente, el objeto del presente trabajo de investigación consistirá en describir la gestión actual del Capital Intelectual en la empresa Agrekar S.A. y así tener elementos necesarios para proponer recomendaciones encaminadas a la implementación de un esquema de identificación y medición del capital intelectual.

La razón por la que se desea avanzar en tal sentido obedece a que en el tercer y cuarto trimestre de 2016 se presentaron una serie de sucesos como rotación del personal operativo de la planta líder, el plan de desarrollo empresarial no es acorde con la realidad, se ha dejado de potenciar a personal idóneo comprometido con los objetivos de la organización y se ha atendido talento humano que en menos de una año se ha retirado de la compañía. También se han visto casos de baja productividad y baja incorporación de tecnología de información, lo cual es posible que tenga su origen en la ausencia de un estudio que le permita identificar y diagnosticar el estado actual del capital intelectual para una gestión más efectiva.

De seguir esta situación es probable que la empresa siga perdiendo más empleados, la calidad de sus operaciones disminuya y por ende el prestigio y reconocimiento adquirido a lo largo de varios años de trabajo duro, cediendo espacio a otras compañías y pudiendo llegar a comprometer su sostenibilidad financiera.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de toma de decisiones implementadas por la empresa Agrekar S.A. para el desarrollo de su capital intelectual?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, el proyecto sirve de aporte investigativo para quienes deseen avanzar en el análisis del capital intelectual en función de sus tres componentes modulares como estrategia de toma de decisiones al interior de una empresa. Es decir, el Capital Humano, que comprende la competencia, conocimiento, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización, el Capital Estructural, que corresponde a la infraestructura innovadora de la empresa y el Capital Relacional, que está determinado por la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización. Así mismo, su desarrollo permitirá obtener una guía clara de cómo generar ventajas competitivas en las organizaciones y determinar la valía de esta, en relación a las competencias del trabajador en cualquier nivel jerárquico o puesto y cuáles habilidades ha desarrollado.

Metodológicamente el proyecto se sustenta en el aporte de métodos científicos que permitirán indagar situaciones relacionadas con el análisis del capital intelectual en la empresa Agrekar S.A. y que pueden ser investigadas por la ciencia. Por consiguiente, una vez que sean demostradas su validez y confiabilidad, podrán ser usados en otros proyectos de investigación y por qué no, en otras empresas del sector.

El estudio resulta importante para la Academia, ya que pretende generar un documento de estudio y consulta para estudiantes, docentes y demás personas vinculadas con la Universidad de Cartagena, teniendo en cuenta que aportará experiencias y habilidades contribuirán a mejorar y/o desarrollar nuevas metodologías encaminadas a identificar y registrar los activos intangibles relacionados con el capital intelectual de la empresa Agrekar S.A.

Finalmente, el proyecto beneficiara a la empresa Agrekar S.A., al presentar una serie de resultados y conclusiones para identificar y diagnosticar factores intangibles como las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia del recurso humano, facilitando la toma de decisiones con respecto a la inversión en la organización del capital humano, de tal manera que pueda atraer a más clientes y mantener su posición en el mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar el Capital Intelectual como estrategia en la toma de decisiones de la empresa Agrekar S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la gestión actual del Capital Humano en la empresa Agrekar S.A.
- Analizar la gestión actual del capital estructural que se lleva a cabo la empresa Agrekar S.A.
- Identificar la composición del Capital relacional de Agrekar S.A.
- Proponer herramientas estratégicas para la toma de decisiones de la empresa Agrekar S.A.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Antecedentes

Para desarrollar esta investigación se referencian trabajos que hacen mención al tema del capital intelectual y que sirven de antecedentes para abordar el problema de investigación propuesto, entre los cuales se encuentran:

Tabla 1. Listado de antecedentes investigativos

Título del proyecto	Autor(es)	Año de publicación	Ubicación	Objetivo general
Modelo conceptual de capital intelectual para las Instituciones de Educación Superior. Caso: Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Fundación Tecnológico Comfenalco.	Samuel Brunal Ramos Yuranis Vargas Atencio	2015	Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Economía y Negocios.	Diseñar un modelo conceptual de capital intelectual para instituciones de educación superior. Caso: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, por medio de la aplicación de un instrumento de encuesta que tenga en cuenta todos los componentes que conforman el capital intelectual, que permita gestionar y potenciar el desarrollo del Talento Humano.
Análisis del capital intelectual en las organizaciones.	Jesús David Otálvarez Arévalo	2015	Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña), Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.	Analizar la importancia del capital intelectual en las organizaciones.

Fuente: elaborado por las investigadoras.

Tabla 1. Listado de antecedentes investigativos (continuación)

Título del proyecto	Autor(es)	Año de publicación	Ubicación	Objetivo general
Identificación y medición del capital intelectual en los grandes supermercados de la ciudad de Cartagena: caso del almacén Éxito.	Eduardo Luís Romero Benavides	2009	Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.	Analizar métodos de identificación, desarrollo y medición del capital intelectual en el supermercado Éxito localizado en la ciudad de Cartagena.
Valoración del capital intelectual en una empresa colombiana.	Paula Andrea Molina Parra	2009	Universidad Nacional de Colombia (Medellín), Escuela de la organización.	Valorar el capital intelectual en una empresa colombiana mediante la metodología denominada Knowledge Value Added (KVA) como la más adecuada para ser implantada al interior de un área administrativa de una organización pública.

Fuente: elaborado por las investigadoras.

1.5.2 Marco teórico

1.5.2.1 Teoría de la motivación de los empleados

La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra.

Algunas de las teorías más conocidas sobre la motivación humana se desarrollaron a mediados del siglo pasado pero sus efectos han llegado hasta la actualidad:

Abraham Maslow publicó en 1954 el resultado de sus investigaciones. Su teoría de la pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Esta teoría se ha visto popularizada a raíz de la aparición de un anuncio publicitario de una conocida marca de carburantes.

David McClelland redujo a tres necesidades: 1) la necesidad de pertenencia o afiliación, 2) la necesidad de realización o logro y 3) necesidad de poder o control⁴. John Holland, por su parte, en su Teoría tipológica⁵ categorizó la personalidad y los ambientes ocupacionales en seis tipos. Su teoría está basada en la Teoría de rasgos y factores, cuyos postulados señalan que las personas que desempeñan una misma ocupación tienen características similares y que la satisfacción de la ocupación se relaciona con el grado de concordancia que existe entre la persona y las exigencias de la ocupación. Esto quiere decir, que mientras más se asemeje la personalidad a las tareas que se desempeñan en la carrera, más a gusto se sentirá la persona en dicha labor.

Con la publicación del libro de *La Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman, se revitalizó el estudio de la motivación, teniendo en cuenta que este autor empezó a sugerir que la capacidad de motivarse a uno mismo es una de las cinco competencias que forman la IE (Inteligencia Emocional).

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales y consciente, al mismo tiempo, de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman intentó desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador

⁴ MCCLELLAND David. Estudio de la motivación humana, México. Editorial: Narcea de Ediciones (ES). Edición: 1, 1989.

⁵ HOLLAND, John. Making. Vocational Choices: a theory of careers. Prentice-Hall. 1973

“estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio, o entre un psicópata asocial y un líder carismático.

Su tesis defiende que, con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados⁶.

1.5.2.2 Teoría del capital humano

El desarrollo de la Teoría del capital humano reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor, que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores. Los estudios realizados por Theodore Schultz (1959)⁷, tuvieron mucho impulso, gracias a los desarrollos teóricos efectuados por Gary Becker⁸ y Jacob Mincer⁹.

El capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico en 1988, como: *“el conocimiento, las competencias y otros*

⁶ GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional por qué es más importante que el cociente intelectual. México: editorial Vergara. 1995.

⁷ SCHULTZ, Theodore W Capital formation by education. The journal of political economy, Vol. 68, No. 6 (Dec., 1960). Págs. 571-583

⁸ Autor de: El capital humano. Pág. 15-251. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España, 1983.

⁹ Autor de: Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Journal of Political Economy, 66(4), 281-302. 1958.

atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica”.

Según esta definición, se considera capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), por habilidad se entiende la forma como se operacionaliza los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor, desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar.

El capital humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso¹⁰. Definitivamente el capital humano siempre será una de las mejores inversiones que pueda hacer una empresa, aun no se entiende como algunas asumen este factor como un gasto más.

¹⁰ DIAZ, Ana. La Gestión Compartida Universidad-Empresa en la Formación del Capital Humano. 2009. Recuperado el 06 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>

Necesidades sociales: surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros e intercambios amistosos.

Necesidades de autoestima: se refiere a aquellas necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza y la necesidad de aprobación social.

Necesidades de autorrealización: son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.¹⁶ Para que una empresa alcance sus metas y objetivos debe contar con la ayuda y compromisos de sus empleados, ahora para que estos cumplan sus funciones y responsabilidades al pie de la letra se les debe motivar y una forma de hacerlo es aplicando y teniendo en cuenta esta teoría.

1.5.2.3 Teoría estratégica

El término estrategia se originó en el campo militar y se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, aunque nada garantiza su éxito. Por tanto, la estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en un concepto de uso generalizado, que debe formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento¹¹.

¹¹ ROJÁS, Miguel y MEDINA Laura. Planeación estratégica Fundamentos y casos. Bogotá. Ediciones de la U. 2012.

Cabe anotar, que de la mano de la estrategia surgieron también una serie de conceptos afines que guardan estrecha relación; estos son: estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Tal situación permite que se encuentren en la literatura, artículos llenos de conceptualizaciones acerca de la estrategia, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprendieron lo que el autor quiso decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que les brindó luces al respecto.

Como lo expresa Serna Humberto¹², debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han estancado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales deseaban llegar.

Otro aspecto importante y que muchos dejan de lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr afectar la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas para elaborar las estrategias.

¹² SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión: teoría y metodología. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores. 2002.

Algunos autores hablan de la crisis que vive la estrategia; por ejemplo, Dandira Martin¹³ afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas, teniendo en cuenta que las organizaciones han seguido enredadas en una amplia gama de errores.

En tal sentido, Ohmae Kenichi¹⁴ dice que el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso.

Se torna aún más interesante el tema cuando se empieza a hablar de los generadores de estrategias, los estrategas, y muchos asumen que cualquiera puede serlo, que eso va a depender de las opciones u oportunidades que se presenten y que, en un momento dado, una persona cualquiera puede convertirse en el héroe que habló en el momento preciso y sus ideas se tornaron en la salvación o en la solución del conflicto que aquejaba en el momento a la organización.

Otros dirán que para ser estrategia se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas que, aunado a la experiencia, conformarán las ideas que permitirán a la organización lograr realizar o ejecutar esas acciones que la llevarán por la senda del desarrollo corporativo y poder así posicionarse en el mercado.

¹³ DANDIRA, Martin. Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. Business Strategy Series, 13(3), 128-135. 2012.

¹⁴ OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. Madrid. McGraw Hill. 1989.

Según Dandira Martin¹⁵, existe la creencia de que cada vez que alguien es promovido a un puesto superior, automáticamente se convierte en un estratega y esto no es verdad. Los estudios han demostrado que la mayoría de las personas que son promovidas a cargos superiores se les denomina automáticamente estrategas, pero este no es el caso, ya que estos llamados estrategas realmente no entienden lo que es la gestión estratégica. Un desafío importante para los estrategas es que no tienen el conocimiento acerca de qué es exactamente lo que se supone deben hacer y este vacío de saberes supone rechazos.

La palabra estratega ha sido utilizada libremente en muchos contextos principales para etiquetar a los altos directivos como estrategas, incluso si no son los elaboradores de estrategias.

En tal sentido, para Henry Mintzberg, Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph¹⁶, el estratega debe contar básicamente con dos enfoques: el primero que consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave; el segundo radica en descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consiguen y luego analizar las diferencias entre ambas. Por consiguiente, lo importante entonces es reconocer que los factores clave de éxito para distintas industrias radican en diferentes funciones, áreas y/o canales de distribución.

Por lo anterior se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1999.

Según Jackson Stuart¹⁷, conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61).

Se suele creer que la implementación de la estrategia en el entorno corporativo es algo fácil como que los grandes jefes de oficina simplemente establecen el plan, y el resto de la organización se pone en línea. En realidad, esto no funciona así, teniendo en cuenta que por un lado, la mayoría de los líderes empresariales se resisten a adoptar cambios en las organizaciones. La gente manifiesta resistencia al cambio y si este es planeado, mucho más. De hecho, lo más dramático es que el inicio de una nueva estrategia, muy probablemente genere resistencias en la organización que, incluso, carcoman la idea. En síntesis, es fácil ver el mismo comportamiento en las organizaciones empresariales, que se resisten al cambio, a pesar de la evidencia que muestra la evolución del mundo.

1.5.2.4 Teoría de decisión

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones

¹⁷ JACKSON, Stuart. Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(2). 2012.

consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial¹⁸.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

1.5.2.4.1 Modelos de criterios de decisión

Toma de decisiones bajo certidumbre: se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

Mediante este modelo de decisión si se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción, entonces se tienen una tarea de toma de decisiones bajo certidumbre. Otra manera de pensar en esto es que existe una relación directa de causa y efecto entre cada acto y su consecuencia. Si está lloviendo, ¿deberá llevarse un paraguas? Si hace frío, ¿deberá llevarse un abrigo? Ya sea que se lleve o no el paraguas o el abrigo, las consecuencias son predecibles¹⁹.

¹⁸ HAMMOND, John, KEENEY, Ralph y RAIFFA, Howard. Decisiones inteligentes Guía práctica para tomar mejores decisiones. Bogotá, Grupo Editorial Norma. 2003.

¹⁹ THIERAUF, Robert. Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones. Editorial Limusa, 2007.

Toma de decisiones bajo riesgo: la información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar. En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales. Este modelo, incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de algún evento probabilista²⁰.

Toma de decisiones bajo incertidumbre: se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tienen ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. Con base en lo anterior hay dos clases de incertidumbre:

- Estructurada: no se sabe que puede pasar entre diferentes alternativas, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades.
- *No estructurada:* no se sabe que puede ocurrir ni las probabilidades para las posibles soluciones, es decir no se tienen ni idea de que pueda pasar.

²⁰ Ibidem.

1.5.2.4.2 Etapas de la toma de decisiones para dar solución a un problema

- 1) Identificación y diagnóstico del problema
- 2) Generación de soluciones y alternativas
- 3) Selección de la mejor opción
- 4) Evaluación de alternativas
- 5) Evaluación de la decisión
- 6) Implantación de la decisión

1.5.2.5 El capital intelectual de la empresa

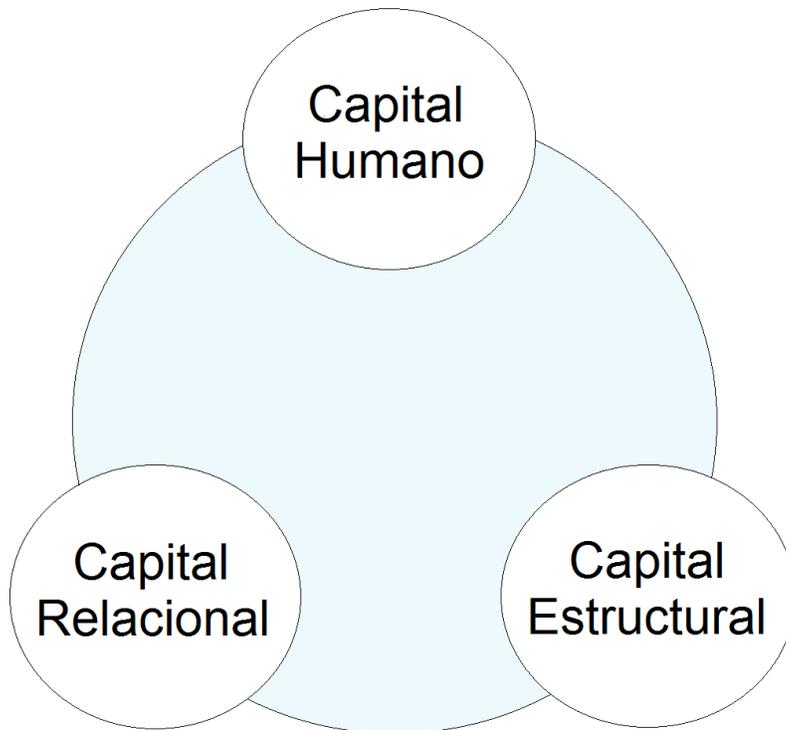
El capital intelectual, de acuerdo a Leif Edvinsson²¹ -el primer teórico en desarrollar un modelo de gestión de este valor-, lo define como el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales. Estos últimos considerados a su vez como unos factores estratégicos claves en el desarrollo económico y empresarial.

Para ilustrar mejor el concepto, Leif Edvinsson utilizó una metáfora muy acertada y representativa para acercar a las personas al concepto: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por los frutos, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si solo nos concentramos en los frutos –los resultados financieros- e ignoramos los valores escondidos – el capital intelectual (activos invisibles e intangibles)-, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

²¹ EDVINSSON, Leif. El desarrollo de capital intelectual en Skandia. Revista Europea de Gestión. 1997: 320-373.

Para Edvinsson, el capital intelectual está conformado por tres elementos que se visualizan en la Gráfica 1, igualmente se hace una breve descripción de dichos elementos que lo integran:

Gráfica 1. Componentes del Capital Intelectual (CI)



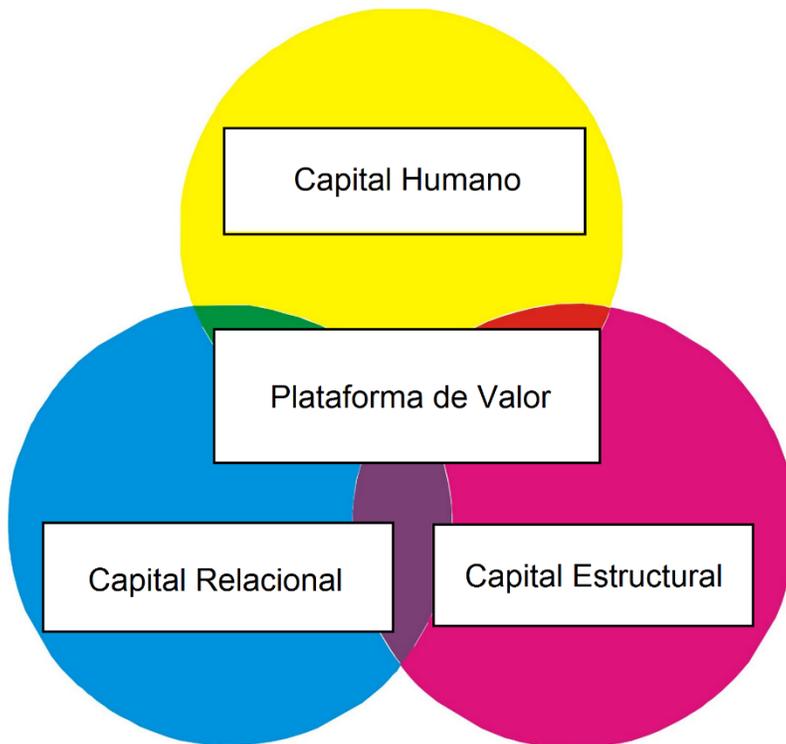
Fuente: EDVINSSON, Leif. El desarrollo de capital intelectual en Skandia. Revista Europea de Gestión. 1997: 320-373.

Las definiciones de cada uno de los elementos de que conforman el capital intelectual se encuentran en el marco conceptual de la presente investigación.

Por otra parte, Saint-Onge y Charles Armstrong aportan a la teoría del capital intelectual la idea de la plataforma de valor ilustrada en la Gráfico 2. La posición consiste en que no basta con tener los tres factores separados (humano, organizacional, relacional) como fuentes independientes de capital intelectual, sino que tienen que concertarse para que se complementen los unos a los otros. En la

intersección de los tres factores está la plataforma de valor. Por fuerte que sea la organización en uno o dos de estos dos factores, si el tercero es débil, la organización no tiene potencial para convertir su capital intelectual en valor corporativo²².

Gráfica 2. Plataforma de valor



Fuente: EDVINSSON Leif, JOHAN Ross, y ROOS Goran. El capital intelectual: navegar en el nuevo panorama de los negocios. New York University Press, 1998.

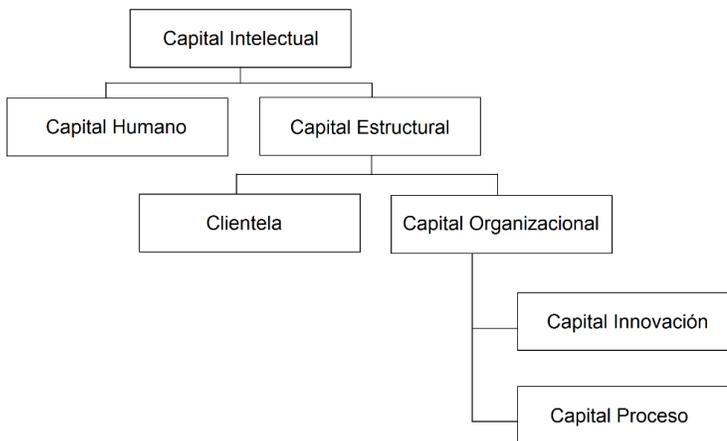
²² EDVINSSON Leif, JOHAN Ross, y ROOS Goran. El capital intelectual: navegar en el nuevo panorama de los negocios. New York University Press, 1998.

1.5.2.6 Modelo de Navegador de Skandia para la valoración del capital intelectual

La compañía de seguros y servicios financieros Skandia fue fundada en Suecia en 1855. Los esfuerzos para el desarrollo del capital intelectual dentro de la compañía se inician en el Área de Negocios de Seguros y Servicios Financieros donde se ha dado mayor importancia al conocimiento y a la búsqueda de formas para medirlo eficientemente. En la década de los ochenta, Bjorn Wolrath, entonces presidente, y el director del área de negocios, Jan Carnedi se percataron de que el futuro de una compañía de servicios de conocimientos como lo es Skandia sería los activos intangibles (talento individual, relaciones sinérgicas, flujos de aptitudes y habilidades de los empleados), ya que los activos tangibles ya no representaban el verdadero valor de la empresa²³

La propuesta del esquema de valor del capital Intelectual en Skandia es como se muestra en la Gráfica 3:

Gráfica 3. Esquema Capital Intelectual. Propuesta de Skandia



Fuente: EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.

²³ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.

El capital humano recoge todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa.

El capital estructural es la estructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Es también la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual.

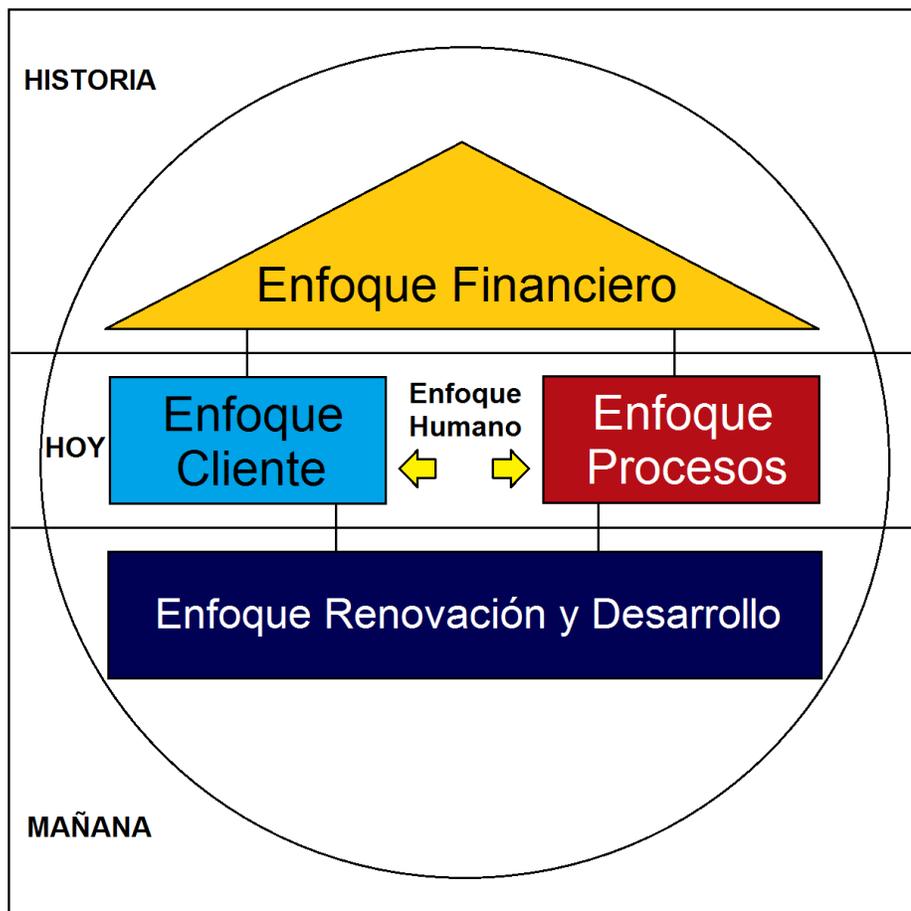
Una manera más fácil de visualizar este componente es dividirlo en dos:

- 1) El Capital clientes: consiste en las relaciones que tienen las empresas con sus clientes y su lealtad.
- 2) El capital organizacional: es la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa. Este a su vez se divide en dos subcategorías:
 - *Capital innovación*: que es la 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.
 - *Capital proceso*: que es el conocimiento práctico que se utiliza en la generación continua de valor (procesos de trabajo, técnicas como la ISO y programas para empleados que tiendan a aumentar y a fortalecer la eficiencia de la producción o la prestación de servicios).

La propuesta inicial de Skandia no consideraba el capital clientes, éste componente fue propuesto más tarde por Saint-Onge, siendo acogido dentro de la organización²⁴.

A continuación en la Gráfica 4 se muestra el diseño del navegador de Skandia junto con los elementos que los integran:

Gráfica 4. Navegador Skandia



Fuente: EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.

²⁴ Ibídem.

El modelo representa la forma de una casa, símbolo de fuerza y unión. Si uno de los enfoques falta la empresa podría desaparecer o encontrarse más débil frente a su competencia.

- Enfoque financiero: constituye el pasado y está integrado por las cuentas anuales y el informe de gestión. Es necesaria información financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir cómo marcha la empresa. Para ello, se proponen indicadores de capital financiero que deben captar los activos verdaderamente valiosos de la empresa.
- Enfoque de cliente: se trata de encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa-cliente eficientes y sensatas.
- Enfoque procesos: tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa y crear valor.
- Enfoque Humano: se localiza en el centro de la casa, es por ello que se puede afirmar que el corazón de las organizaciones es su Talento Humano. El problema consiste en medir las competencias actuales de los empleados. El reto es fijar las medidas básicas para la productividad de empleados y directivos.
- Enfoque de renovación y Desarrollo: son los cimientos de la casa, donde todos los elementos que lo integran son necesarios para mantener a la organización en el futuro. Ejemplo de ello es el entrenamiento que se le da a los empleados, desarrollo de nuevos productos, acciones estratégicas, mercados en los que operará la organización.

Para cada enfoque Skandia propone una lista de indicadores que representan su valor cuantitativo

Fortalezas: establecimiento de directrices de actuación, siendo referencia para muchos modelos. Implantación real y gran labor de difusión. El Modelo es bueno, pero para su implementación se requieren sistemas sofisticados de información.

Debilidades: incapacidad de establecer estrategia. Selección de indicadores y utilidad para otras empresas²⁵.

1.5.3 Marco conceptual

Para una mejor comprensión de la presente investigación se relaciona a continuación una serie de conceptos de interés para el proyecto.

Activos intangibles: esta expresión define un grupo de activos no físicos, como: patentes, derechos, marcas, procesos, secretos, y lo que se llama en inglés good will, palabra que podemos traducir como buena voluntad adquirida.

Capital Intelectual: es el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Capital Humano: se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo (capacidad para aprender). El capital humano es la base de los otros dos tipos de capital intelectual y no es propiedad de la empresa.

Capital Estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar, que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos

²⁵ NEVADO, Domingo. y LÓPEZ, Víctor. El capital intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones. Madrid: Ed. Prentice-Hall. 2002. 246 p.

estructurados de los que dependen la eficacia y eficiencia interna de la organización: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión; el capital estructural si es propiedad de la empresa.

Capital Relacional: se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y fidelidad de los clientes, la capacidad para captar nuevos clientes. Son claves para el éxito sin olvidar las relaciones con otros agentes externos, como por ejemplo: alianzas, proveedores, entre otros.

Toma de decisiones: Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Estrategia: es un conjunto de acciones amplias e integradas, encaminadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa.

Valor Agregado: es el valor de lo que cada sector agrega de suyo a las adquisiciones efectuadas en otros sectores; las ventas finales son las ventas de bienes finales (que no requieren ulteriores transformaciones), bienes de consumo a las familiar y bienes de inversión a las empresas.

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 solo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Empresa: es un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa.

1.5.4 Marco legal

Según la (International Federation of Accountants, 1998) el capital intelectual es un concepto nuevo y enigmático que se refiere a los activos intangibles de la empresa, establecido en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 38) indicando que “El capital intelectual es un recurso que incurre en pasivos, para la adquisición, desarrollo, mantenimiento o mejora de recursos intangibles tales como el conocimiento científico o tecnológico y el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas” .

En este sentido esta Norma (NIC 38) prescribe la contabilización y la información financiera a suministrar en el caso de los activos intangibles, siempre que no estén tratados específicamente por otra Norma Internacional de Contabilidad. En esta norma no se establece la aplicación a los activos financieros, a las concesiones sobre minas y yacimientos, así como a los gastos de operación, desarrollo y extracción de minerales, petróleo, gas natural y otros recursos naturales no renovables, ni tampoco a los activos intangibles que surgen en las compañías de seguro por causa de las pólizas mantenidas con los asegurados, es decir que la NIC 38 se aplica, entre otras partidas, a los desembolsos realizados en publicidad, formación del personal, puesta en marcha de la actividad y a los producidos por las actividades de investigación y desarrollo.

Según dicha norma, un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad.

1.6 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.6.1 Delimitación espacial

Para el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación de campo en las oficinas de la empresa Agrekar S.A., localizadas en el Centro Comercial Mamonal Plaza oficina 17 segundo piso y en su planta operativa y/o de procesos ubicada en el Departamento de Bolívar, a 37 kilómetros de la ciudad de Cartagena en la margen derecha de la vía al mar Cartagena – Barranquilla.

1.6.2 Delimitación espacial

El rango de tiempo que se utilizará para estudiar el fenómeno comprende un periodo de siete meses, contados a partir de la aprobación de la propuesta de la propuesta de grado.

1.7 METODOLOGÍA PROPUESTA

1.7.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la investigación es de corte mixto, ya que de acuerdo a Hurtado de La Barrera²⁶ recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento. Por otra parte, el proyecto corresponde a una investigación *Descriptiva* porque se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

1.7.2 Fuentes de información

1.7.2.1 Fuentes de información primarias

La fuente de información primaria que se utilizará para la investigación se obtendrá por medio del diseño de un instrumento de encuesta aplicado al personal administrativo y operativo de la empresa Agrekar S.A.

1.7.2.2 Fuentes de información secundarias

²⁶ HURTADO DE LA BARRERA, Jackeline. El proyecto de investigación holística. Bogotá: SYPAL. p. 56. 2002.

Se basa en la revisión documental alusiva al quehacer diario de la empresa Agrekar S.A., la observación permanente, la consulta de proyectos de investigación similares, consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

1.7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos de la presente investigación serán las siguientes:

1.7.3.1 Cuestionario

Se aplicará un cuestionario a los empleados de la empresa Agrekar S.A., con la finalidad de caracterizar, controlar e identificar los componentes e indicadores que inciden sobre el capital intelectual vinculado a la organización.

1.7.4 Población

El conjunto poblacional del presente proyecto está constituido por el total de empleados que laboran en la actualidad en la empresa Agrekar S.A. de la ciudad de Cartagena de Indias, es decir, por setenta y cinco (75) personas.

El tipo de muestreo seleccionado que mejor se ajusta al estudio es el aleatorio simple, ya que cada miembro de la organización tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto.

1.7.4.1 Determinación de la muestra

Considerando que la población de estudio está determinada cuantitativamente, el tamaño de la muestra se establece empleando una formula estadística para definición de muestras en poblaciones finitas; que aplicándola a los setenta y cinco

(75) empleados de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p * q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N}}$$

Donde:

n = ¿? , Tamaño de la muestra

N = 75, Población de estudio

Z = 1.96, El valor de Z para un nivel de confianza de 95%

e = 0.05, Margen de error de muestreo

p = 0.5, Probabilidad de éxito

q = 0.5, Probabilidad de fracaso

Al desarrollar la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{0,5 * 0,5}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 * 0,5}{75}}$$

$$n = \frac{0,25}{\frac{0,0025}{3,8416} + \frac{0,25}{75}}$$

$$n = 62$$

La muestra equivale a 62 empleados.

1.7.5 Procesamiento, presentación y análisis de la información

Una vez recolectados todos los datos se procederá a su procesamiento y tabulación, es decir, que las encuestas diligenciadas se sistematizaron a través de la herramienta Dyane 4.0, software que permitirá obtener información a partir de tablas de frecuencia y analizar estadísticamente la información, donde se contrastará la teoría con los resultados alcanzados para realizar la caracterización del capital intelectual de la la empresa Agrekar S.A.

1.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El proyecto se desarrollará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades:

		Planeación del proyecto																											
Actividades		2018 - 2019																											
		mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				Mes 7			
Actividad	Subactividad / Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea de investigación	Revisión Bibliográfica	■	■	■																									
	Elección del tema				■	■																							
	Construcción de la propuesta					■	■	■	■																				
	Presentación de la propuesta									■	■																		
Diseño anteproyecto	Elab. marco referencial											■																	
	Diseño metodológico												■																
	Resultados esperados													■															
	Población y muestra														■														
	Cronograma															■													
	Ajustes y correcciones																■												
	Entrega de anteproyecto																	■											
Trabajo de campo	Visita a la empresa																												
	Aplicación de instrumentos																												
	Registro de inf. cualitativa																												
Análisis de datos	Tabulación de encuestas																												
	Elaboración de informes																												
	Desarrollo Capítulo I																												
Elaboración de capítulos	Desarrollo Capítulo II																												
	Desarrollo Capítulo III																												
	Entrega del informe final																												

Fuente: autoras del proyecto.

1.9 RESULTADOS ESPERADOS

Después de estudiar los antecedentes y bases teóricas del capital intelectual, se identificarán los componentes, elementos e indicadores que inciden en el desarrollo del capital intelectual de la empresa, con el fin de analizar la importancia de dichos activos intangibles en las organizaciones.

Por tal razón, se prevé presentar a los directivos de la empresa el respectivo desarrollo de los objetivos específicos planteados, con los cuales se buscará conocer el capital intelectual en las empresas; proponiendo recomendaciones para la implementación de un esquema de identificación y medición del capital intelectual, con base en el análisis de las experiencias y resultados obtenidos en los procesos de caracterización e identificación.

De esta forma, los resultados que se desprendan del proyecto, se convertirán con el tiempo en una contribución académica para estudiosos del tema, como punto de partida para plantearla en otras organizaciones.

2. DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.

El principal propósito de la investigación fue analizar la gestión actual del Capital Intelectual en función de sus tres componentes al interior de la empresa Agrekar S.A. desde la percepción de sesenta y dos (62) empleados de la compañía. Para la selección de los distintos ítems incluidos en cada componente se consideraron los indicadores del modelo Skandia (1997) y se utilizó el software estadístico Dyane Versión 4.0 (Diseño y Análisis de Encuestas) en formato tradicional con casillas de marcaje, los cuales fueron valorados por un asesor externo con amplia experiencia y titulación académica en matemáticas y estadística aplicada, con la finalidad de generar una mayor confiabilidad de las preguntas y evitar la superposición de las respuestas.

La validación de la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo para el mes de enero del año en curso con un grupo de tres (3) empleados de la empresa Agrekar S.A. El procedimiento utilizado fue la explicación del instrumento y cuál era su objetivo con la prueba piloto. En ese preciso momento se tuvo muy en cuenta el tiempo utilizado por el primer y último empleado en diligenciar el cuestionario en su totalidad, con el fin de determinar el promedio que finalmente se otorgó en el desarrollo del trabajo de campo para tramitar el instrumento por parte del grupo de los 62 empleados

El tiempo utilizado por el primer empleado que diligencio la encuesta fue de 9 minutos, 10 minutos para el segundo y 11 minutos para el último, determinando un promedio de diez (10) minutos para desarrollo del instrumento por parte del grupo.

Finalizada la sesión, se registró solo una observación por parte de los empleados y estuvo relacionada con errores de digitación en al menos cinco cuestionamientos, pero que a fin de cuentas no afectaba el desarrollo normal de la misma.

Adicional a esta observación, no se presentaron preguntas por parte de los empleados que participaron en el pilotaje; lo que demostró que el instrumento resultó ser de fácil diligenciamiento. En términos generales, el diseño de la encuesta llenó de satisfacción a las investigadoras y no se presentaron inconvenientes durante el desarrollo del trabajo de campo.

Posteriormente, las investigadoras solicitaron autorización a la Gerencia General de la empresa Agrekar S.A. para encuestar a los empleados que se reportaban diariamente a laborar en la empresa. Quienes accedieron a ser encuestados fueron reunidos en una sala de juntas habilitada por la compañía. para que diligenciaran el instrumento. A todos empleados se les aclararon los propósitos y alcances de la investigación para que luego, de manera libre y voluntaria, firmaran el consentimiento informado. En total se invirtieron diez (10) días para la realización de este trabajo de campo.

Básicamente lo que se pretendió fue obtener información abierta e íntima de experiencias y sentimientos personales del grupo de 62 individuos respecto al conocimiento que poseen, desarrollan y que han acumulado en su trayectoria laboral y organizacional, donde a su vez, se les otorgó un espacio de cinco (5) minutos para que formularan sus preguntas ante cualquier duda o inquietud que tuvieran frente al diligenciamiento de cada instrumento.

Finalmente, de forma auto administrada y contando con la orientación de las investigadoras a cargo del estudio, cuando los usuarios lo requirieron, cada uno de estos respondió el cuestionario sin mayores inconvenientes.

2.1 ESCALA DE CALIFICACIÓN

Para la valoración de las respuestas emitidas por los empleados de la empresa Agrekar S.A. se propusieron una serie de convenciones con el fin de obtener resultados precisos en cuanto al cumplimiento de cada atributo evaluado de los componentes del capital intelectual, es decir, del Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Para ello, se utilizó una escala de Likert de cinco (5) puntos o criterios (1), (2), (3), (4) y (5), donde (1) significa que la intensidad de la experiencia del empleado considera *la inexistencia* el atributo o la situación evaluada. Y donde (5) significa que el empleado considera que el atributo se cumple a cabalidad. A continuación, en la Tabla 2 se explica en detalle el significado de la escala utilizada y la puntuación respectiva.

Tabla 2. Escala utilizada en el análisis

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Percepción negativa (-)		Elemento neutral	Percepción positiva (+)	

Fuente: investigadoras del proyecto.

2.2 PERFIL GENERAL DEL CAPITAL HUMANO

El *Capital Humano* (CH) de una empresa definido por Gómez y Acosta (2003) “es la piedra angular y fuente de desarrollo de su competitividad. Este se entiende como la inversión en conocimientos, formación e información que le permite obtener mayor rendimiento a las organizaciones, a través de las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal, que viene siendo los activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional” (p. 35).

Al poner en consideración los indicadores que conforman el Capital Humano se obtuvo una calificación general de (3,11), lo que en términos generales evidencia el moderado grado de acuerdo en cuanto a la gestión que la empresa viene haciendo de este.

Se evidenció entonces que, en el Capital Intelectual, el Capital Humano ocupó el primer lugar en la divulgación de los activos intangibles, teniendo en cuenta que la ponderación general que obtuvo fue superior a la del Capital Estructural (2,87) y Capital Relacional (2,84) que se analizarán más adelante.

Entre los dieciséis (16) indicadores que conforman el capital humano en la empresa Agrekar S.A., se observa que los más relevantes en orden de puntuación fueron:

-Valoración creatividad de los empleados (4,21): la alta valoración de esta variable por parte de los encuestados significa que en Agrekar S.A. es bien vista y apetecida la creatividad es el ingenio, la inventiva y la imaginación por parte de los

empleados para generar ideas o nuevos conceptos que producen soluciones originales y que ayudan a mejorar el funcionamiento y productividad laboral.

-Pertinencia de la formación académica (4,18): en esta parte del análisis se pudo constatar que la empresa nunca toma en cuenta si la universidad de sus empleados es pública o privada, pero les importa el prestigio del centro. En Agrekar S.A. consideran que una buena universidad extrema los filtros para la selección de sus estudiantes y eso les garantiza un mejor candidato.

-Capacidad de resolución de problemas: (4,18): de acuerdo a la oficina de Talento Humano de la empresa, la resolución de problemas es la competencia social más valorada por los socios de la compañía, hasta el punto que tienen establecida donde solo se deben contratar a aquellas personas con alta capacidad para actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas para cada caso, pensando siempre en las repercusiones que estas puedan tener a largo plazo.

-Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor (4,16): Agrekar S.A. es una compañía que, junto a la formación académica, valoran más la iniciativa que las destrezas técnicas que pueda llegar demostrar sus empleados. Especialmente porque son personas que aprenden más rápido y se adaptan mejor a los cambios.

-Capacidad de análisis (4,15): la distribución de los resultados reveló que la empresa Agrekar S.A. valora imprescindiblemente de la capacidad de análisis y síntesis que sus empleados apliquen al trabajo diario, sobre todo porque conlleva a que estos se lancen a resolver problemas basados en su pensamiento crítico, construyendo nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseían y planificando la toma de decisiones.

-El fomento del trabajo en equipo (4,13): el análisis de esta variable da cuenta de su importancia porque la empresa está plenamente convencida de que por medio del trabajo en equipo los empleados tienden a complementar sus habilidades y talentos para cooperar y trabajar por un mismo propósito. En palabras del Gerente de la compañía, considera que: *“el trabajo equipo estimula la creatividad e incluso puede generar grandes ideas y soluciones creativas. A través del Brainstorming se pueden conseguir ideas nuevas e innovadoras”*.

-Fuerte compromiso de los trabajadores (4,06): en Agrekar S.A. los altos directivos están plenamente convencidos de que ese fuerte compromiso de sus empleados conforma el ciento por ciento de su desempeño y, además, representa el 70% del funcionamiento de la compañía. En tal sentido, se puede inferir –por lo observado durante la visita a la empresa- que la gran mayoría de los trabajadores están convencidos que la compañía es buena para trabajar en algunos aspectos que son cruciales para que se haya dado este resultado.

En virtud de lo anterior, se podría concluir que estos siete indicadores son representativos del Capital Humano dentro de la toma decisiones de la empresa Agrekar S.A., pero que su vez se ve mermado en su ponderación general (3,11), como consecuencia de la carencia de capacitación para elevar las habilidades técnicas del empleado. A simple vista se puede precisar que la compañía prefiere un talento humano con buena formación académica, proactivo, con capacidad de análisis y síntesis, que pueda aprender de sus experiencias diarias, porque a través de ellas logran aprehender el conocimiento que no se encuentra en ningún taller, seminario o curso dictado por un tercero. Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, se sugiere ver la Tabla 3 y la Gráfica 1 que se muestran a continuación.

Tabla 3. Perfil general del Capital Humano en la empresa Agrekar S.A.

CAPITAL HUMANO		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No. ENCUESTADOS	SUBTOTAL	PROM. X ATRIBUTOS
CH1	¿En la empresa Agrekar S.A. se fomenta el trabajo en equipo?	0	1	3	45	13	62	256	4,13
CH2	¿En la empresa Agrekar S.A. se valora la creatividad de sus empleados?	0	0	0	49	13	62	261	4,21
CH3	¿Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa?	0	0	2	54	6	62	252	4,06
CH4	¿El personal de la empresa está abierta al cambio?	10	50	2	0	0	62	116	1,87
CH5	¿En la empresa se considera importante la formación académica de los empleados?	0	0	0	51	11	62	259	4,18
CH6	¿La empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados?	5	52	5	0	0	62	124	2
CH7	¿Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación?	6	56	0	0	0	62	118	1,9
CH8	¿Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización?	6	56	0	0	0	62	118	1,9
CH9	¿Al momento de contratar personal, la empresa busca gente con capacidad de análisis?	0	0	0	53	9	62	257	4,15
CH10	¿Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas?	0	0	0	51	11	62	259	4,18
CH11	¿La empresa promueve el aprendizaje en sus trabajadores?	5	57	0	0	0	62	119	1,92
CH12	¿En la empresa Agrekar S.A. las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje?	0	0	12	30	20	62	256	4,13
CH13	¿Para la empresa es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización?	0	0	13	34	15	62	250	4,03

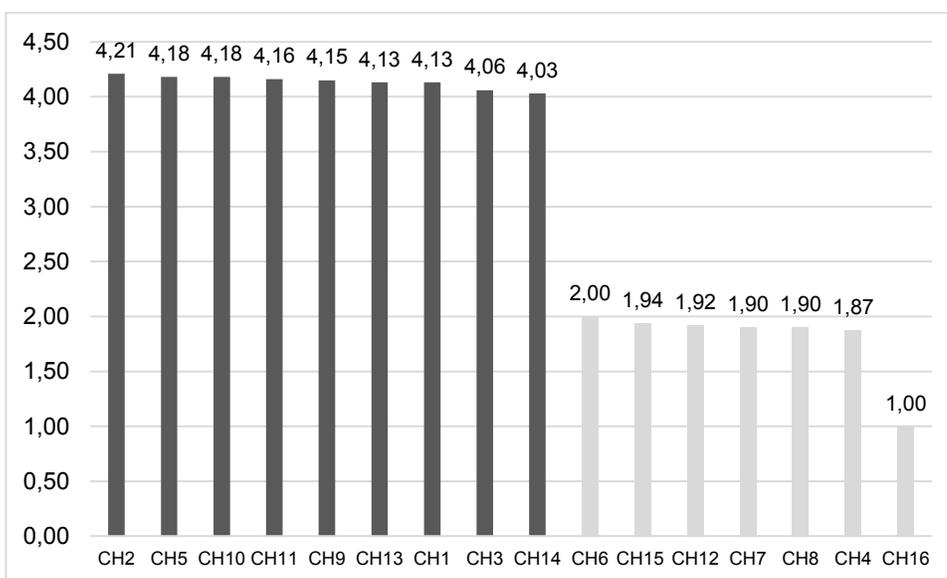
CH14	¿La empresa se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda?	4	58	0	0	0	62	120	1,94
CH15	¿Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados?	62	0	0	0	0	62	62	1
CH16	¿En la empresa Agrekar S.A. es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor?	0	0	0	52	10	62	258	4,16

PONDERACIÓN GENERAL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA

3,11

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 5. Indicadores del Capital Humano en Agrekar S.A.



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

En total se evaluaron dieciséis (16) atributos, de los cuales el 56%, es decir nueve de ellos, obtuvieron una puntuación promedio de 4,13, mientras que el 44% restante correspondiente a siete atributos, obtuvieron una calificación por debajo de 2, promediando globalmente 1,79 puntos. Uno de los puntos que más llamó la atención del análisis fue la disyuntiva que existe entre los atributos CH6 y CH11, siendo el primero el que indaga sobre la importancia de la formación académica para ser contratado y el segundo sobre si la empresa fomenta la capacitación de los empleados, pues lo más sensato es que ambos hubieran obtenido una

calificación similar. Sin embargo, este hecho tiene su explicación en una creencia arraigada de los directivos que si contratan personas con formación académica y experiencia relacionada para el cargo al que aspiran, terminarían ahorrándose el gasto que implica capacitarlos más allá de la inducción que se les brinda. Si bien es una jugada arriesgada que, posiblemente, le haya rendido frutos a nivel financiero, lo cierto es que las capacitaciones son importantes para mantener motivados a los trabajadores y para que sean más productivos en su trabajo.

2.3 PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL HUMANO

2.3.1 Fomento del trabajo en equipo. Para Gómez y Acosta cuando una organización “trabaja en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos” (p.39). Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos, generando con ello un buen ambiente y buenas relaciones entre los miembros de manera que todos sientan su pertinencia dentro del logro de los objetivos que se desean alcanzar. Al mirar la distribución de los resultados obtenidos en este indicador, se pudo evidenciar que en la empresa Agregar S.A. el 72% de los empleados señala que *Casi siempre* se fomenta el trabajo en equipo en la empresa, mientras que 20% respondió que el fomento se da *Siempre*.

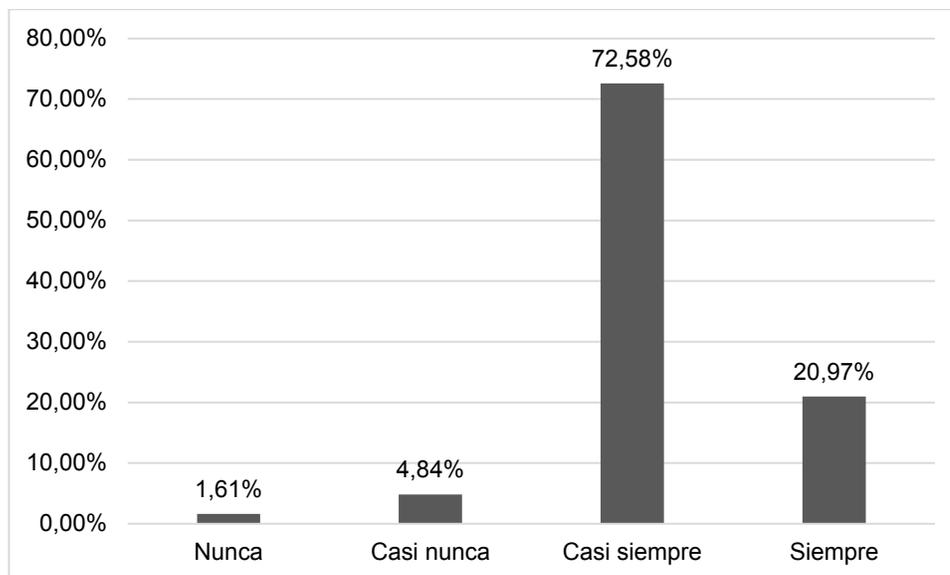
Tabla 4. Fomento del trabajo en equipo

Variable 1: Fomento Trabajo en equipo

Código	Significado	Frecuencia	%
2	Nunca	1	1,61%
3	Casi nunca	3	4,84%
4	Casi siempre	45	72,58%
5	Siempre	13	20,97%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 6. Fomento del trabajo en equipo



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.2 Valoración de la creatividad de los empleados por parte de la empresa.

Para Pfeffer (2009) es claro que “en cualquier empresa grande, mediana o pequeña, la creatividad juega un papel muy importante en el crecimiento y sustentabilidad de la misma” (p.44). La creatividad en los negocios es clave para asegurar la permanencia de una empresa sin importar su tamaño. De esta manera lo ha entendido Agrekar S.A., al punto que el 79% de sus empleados confirma que “ser creativo” es aun atributo que tienen muy en cuenta en las entrevistas que trabajo previas a la vinculación, en atención a que esta es una capacidad que conlleva a crear e inventar nuevos procedimientos, técnicas o herramientas a partir de lo que ya existe en la organización, además de que permite resolver mejor cualquier problema.

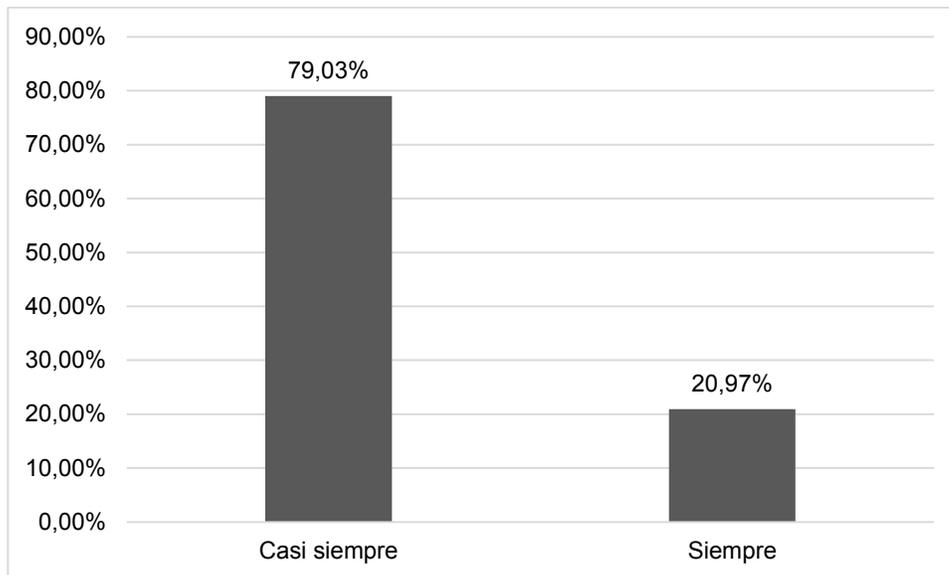
Tabla 5. Valoración de la creatividad de los empleados

Variable 2: Valoración creatividad empleados

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	49	79,03%
5	Siempre	13	20,97%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 7. Valoración de la creatividad de los empleados



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.3. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Básicamente, en esta parte del estudio se indagó acerca del sentido de pertenencia del trabajador, el cual es esencial para construir la identidad y la subjetividad de del mismo. En ese sentido, la muestra de referencia indica que el 87% percibe que, *Casi siempre* hay un compromiso de los trabajadores hacia la empresa, mientras que el 10% señaló que le compromiso de la planta de personas se da *Siempre*.

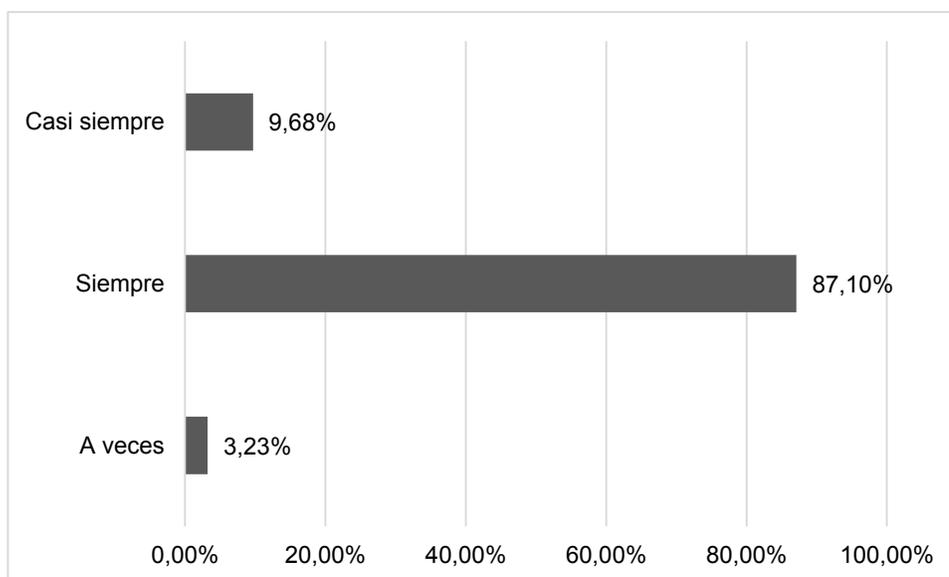
Tabla 6. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa

Variable 3: Compromiso trabajadores hacia la empresa

Código	Significado	Frecuencia	%
3	A veces	2	3,23%
4	Casi siempre	54	87,10%
5	Siempre	6	9,68%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 8. Compromiso de los trabajadores hacia la empresa



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.4 Personal de la empresa está abierto al cambio. Como seres sociales que son los trabajadores, está claro cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización en función de ser más productiva y que afecte la forma de llevar a cabo sus labores, por lo general conlleva a que haya resistencia al cambio. Ese el caso de la empresa Agrekar S.A., en la cual pudo detectarse que el más del 80% de los empleados *Casi nunca* está abierto al cambio y el 16% opina que *Nunca* lo está, sin atender o considerar el deseo de la gerencia de que mejore de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores.

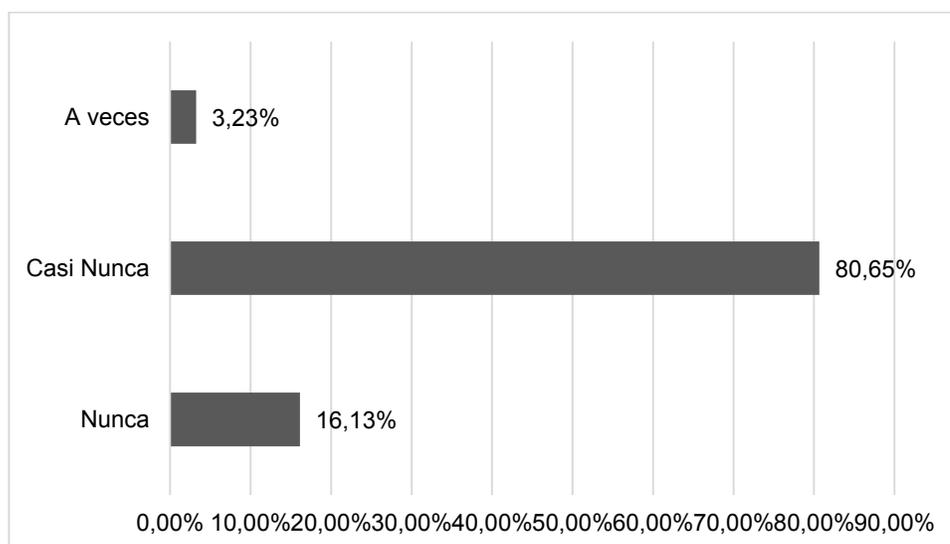
Tabla 7. El personal de la empresa está abierto al cambio

Variable 4: El personal de la empresa abierto al cambio

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	10	16,13%
2	Casi Nunca	50	80,65%
3	A veces	2	3,23%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 9. El personal de la empresa está abierto al cambio



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.5 Importancia de la formación académica por parte de la empresa. La formación académica es un conjunto de conocimientos adquiridos, los cuales son una herramienta que ayudan a cualquier trabajador a consolidar las competencias que posee y permitirle desarrollar su capacidad analítica y crítica. En concordancia, dicha capacidad es muy tenida en cuenta en los procesos de selección y reclutamiento de personal, atendiendo que el 82% de los encuestados percibió que esta es una variable que Casi siempre es requisito para poder acceder a una vacante.

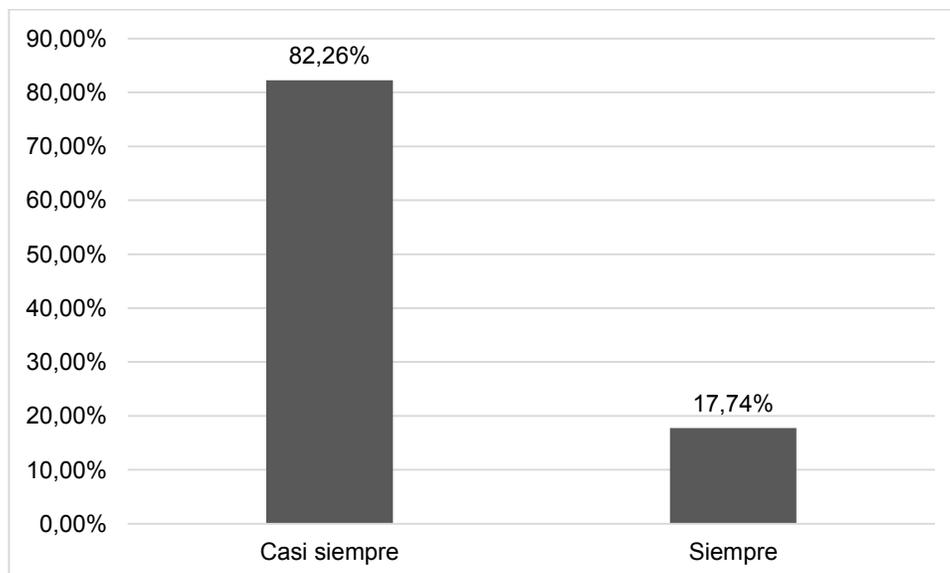
Tabla 8. Importancia de la formación académica por parte de la empresa

Variable 5: Import. form. acad. por parte de la empresa

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	51	82,26%
5	Siempre	11	17,74%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 10. Importancia de la formación académica por parte de la empresa



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.6 Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados. En contravía con lo expuesto en el punto anterior, respecto a la importancia que le da la empresa Agrekar S.A. a la formación académica como requisito importante para seleccionar y reclutar a su personal, es curioso que, al mirar la distribución de esta variable, el 84% de los encuestados señale que *Casi nunca* hay una preocupación de la compañía por fomentar la capacitación de los empleados.

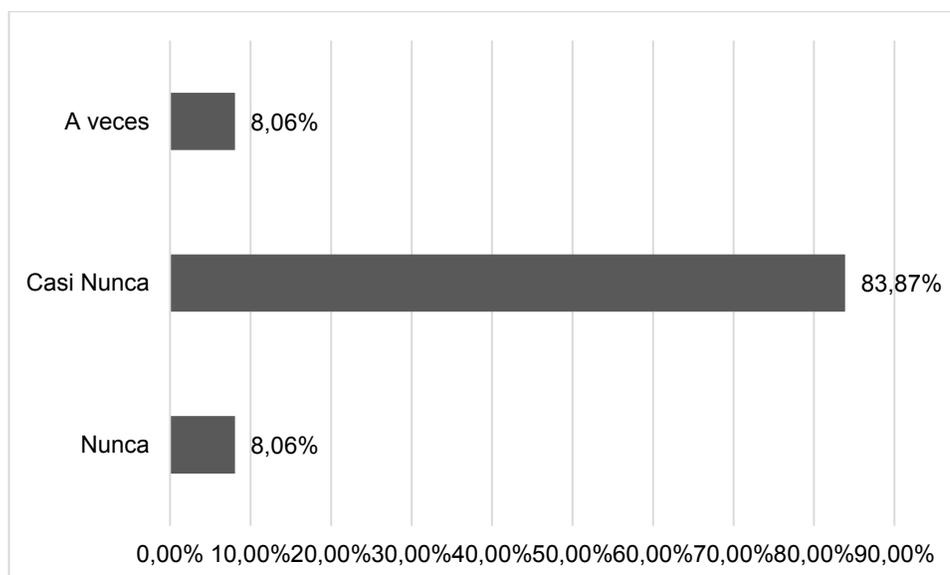
Tabla 9. Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados

Variable 6: Preocupación fomento capacitación empleados

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	5	8,06%
2	Casi Nunca	52	83,87%
3	A veces	5	8,06%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 11. Preocupación por fomentar la capacitación de los empleados



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.7 Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos. Al no haber una preocupación integral de la empresa Agrekar S.A. por ofrecer cursos de capacitación a sus empleados, los resultados obtenidos en esta variable concuerdan con esta situación; donde en el 90% de los casos *Casi nunca* aplican nuevos conocimientos adquiridos.

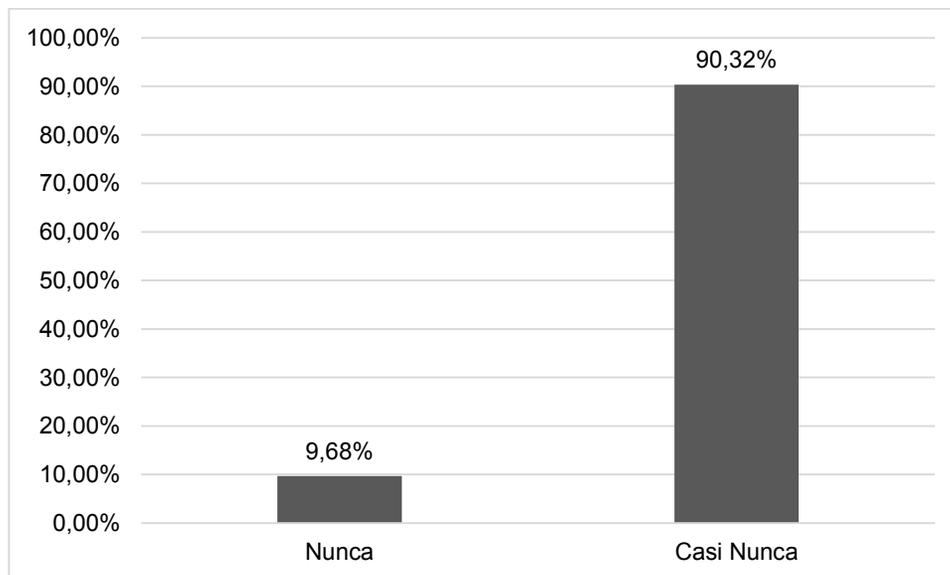
Tabla 10. Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos

Variable 7: Aplicación óptima conocimientos adquiridos

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	6	9,68%
2	Casi Nunca	56	90,32%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 12. Aplicación óptima de los conocimientos adquiridos



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.8 Participación activa en los cursos de la empresa. En atención a que la empresa Agrekar S.A. no se preocupa por promover cursos de capacitación a todos sus empleados, el resultado obtenido en esta variable es similar a la última en cuestión; donde el 90% de los encuestados señala que no hay participación activa en los cursos porque definitivamente no los reciben.

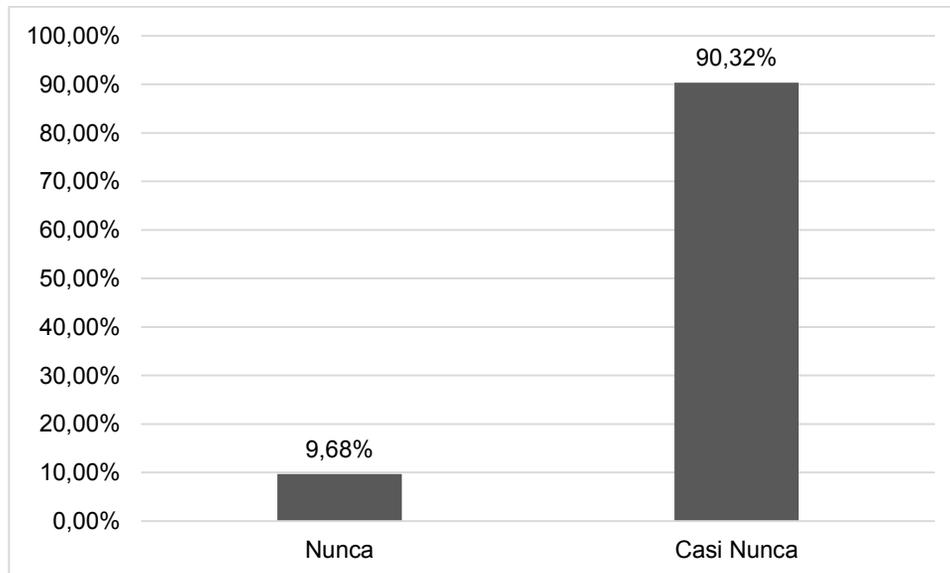
Tabla 11. Participación activa en los cursos de la empresa

Variable 8: Participación activa en cursos de la empresa

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	6	9,68%
2	Casi Nunca	56	90,32%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 13. Participación activa en los cursos de la empresa



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.9 Contratación de personal con capacidad de análisis. La capacidad de análisis y síntesis le permite al trabajador conocer más profundamente las realidades con las que se enfrenta, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseía. Por todo ello, tiene un carácter genérico y está relacionada con varias competencias: el pensamiento crítico, resolución de problemas, organización y planificación y toma de decisiones, por poner algunos ejemplos.

Ahora bien, la probable explicación por la que la empresa Agrekar S.A. no se preocupa tanto por ofrecer cursos de capacitación a sus empleados, puede obedecer a que su proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal está orientado a reducir los costos de capacitación, mediante una rigurosidad en las pruebas de evaluación y entrevistas de candidatos, con el fin de hacerse siempre con los servicios de los mejores prospectos.

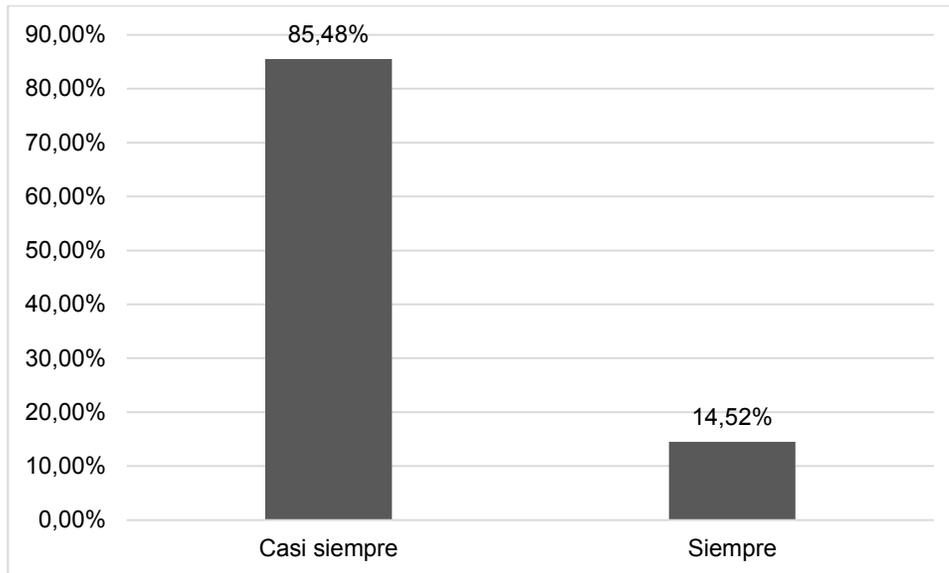
Tabla 12. Contratación de personal con capacidad de análisis

Variable 9: Contratación personal con capac. análisis

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	53	85,48%
5	Siempre	9	14,52%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 14. Contratación de personal con capacidad de análisis



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.10 Capacidad para resolver problemas por parte de los empleados. La capacidad para resolver problemas aplicada al contexto empresarial se puede definir como la eficacia y agilidad a la hora de encontrar soluciones a situaciones surgidas. Dicha capacidad está relacionada con la creatividad y/o la recursividad que se aplica a la hora de emprender acciones correctoras necesarias con sentido común e iniciativa. No obstante, como bien se ha ido demostrando, la empresa Agregar S.A., es una organización que mantiene una apuesta muy fuerte por contratar empleados con este tipo de habilidades, pues son personas que no ameritan un desgaste en inducción, al tiempo que se adaptan rápidamente al ambiente laboral en que se les necesita que sean altamente productivos.

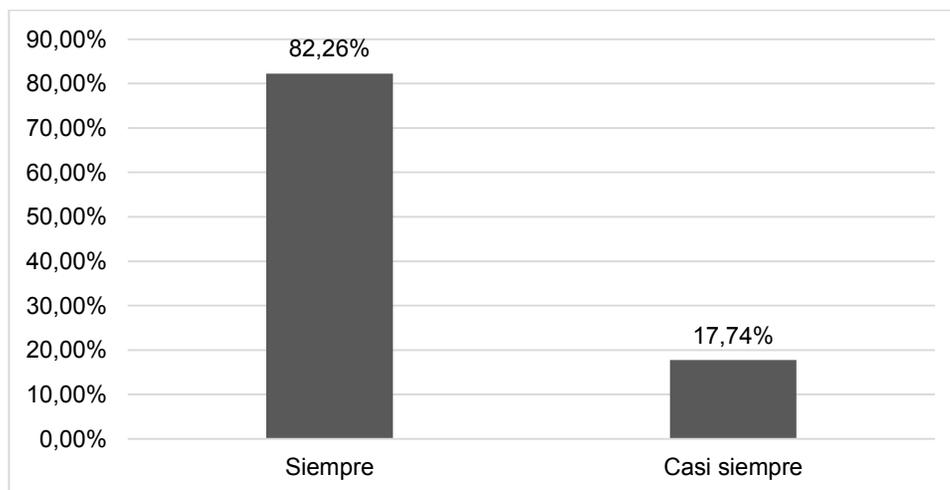
Tabla 13. Capacidad resolutive de problemas por parte de los empleados

Variable 10: Es elemental la capac. resolver problemas

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	51	82,26%
5	Siempre	11	17,74%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 15. Capacidad resolutive de problemas por parte de los empleados



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.11 Promoción del aprendizaje en los trabajadores. Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de una empresa es un factor de gran importancia en la gestión del capital humano, teniendo en cuenta que permite transformar la información en conocimiento adquirido y con esto se puede lograr que la productividad del equipo de trabajo se incremente.

Aunque para algunas empresas, pueda parecer que destinar recursos económicos para capacitar al personal es un gasto no prioritario, la realidad es que si se invierte de manera inteligente, planeada y estructurada en un plan de aprendizaje y desarrollo para los empleados se pueden obtener grandes beneficios para la organización al dotar al equipo de trabajo con nuevas habilidades, perfeccionan las existentes, incrementar la productividad y formar profesionales líderes.

En ese sentido, al analizar la composición de los datos que agrupo esta variable, se observa que la empresa Agrekar S.A. es una de esas compañías que en el 92% de los casos analizados, *Casi nunca* promueve el aprendizaje en sus trabajadores.

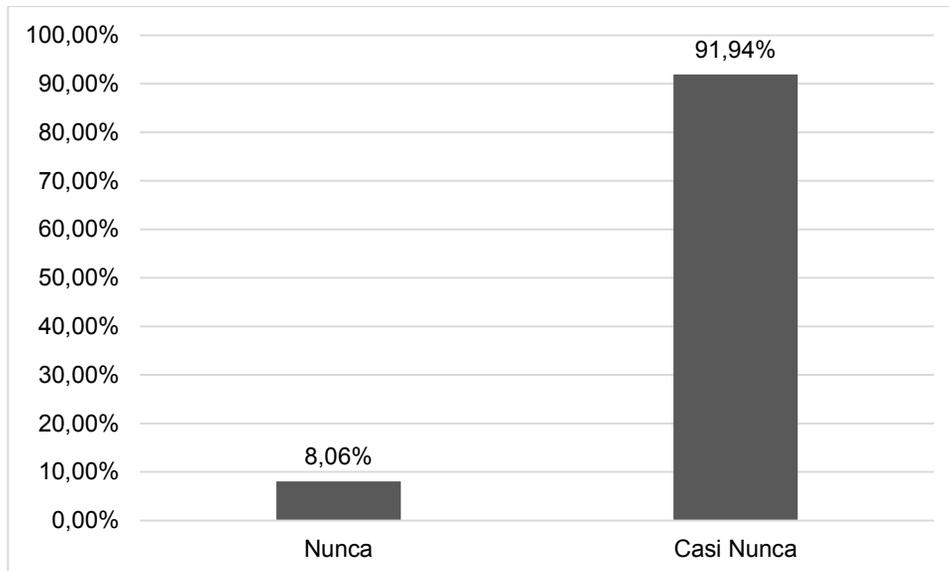
Tabla 14. Promoción del aprendizaje en los trabajadores

Variable 11: La empresa promueve aprendizaje en trabajadores

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	5	8,06%
2	Casi Nunca	57	91,94%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 16. Promoción del aprendizaje en los trabajadores



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.12 Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje. En esta parte del análisis se hace referencia a la experiencia como conocimiento en la empresa, teniendo en cuenta que, en el mundo empresarial, estar un paso delante de la competencia, puede significar el éxito de una compañía. Una manera de hacerlo es a través de un proceso de flujo de conocimientos e ideas al interior de una organización, que dará como resultado un mejor entendimiento tanto del entorno externo como interno de la empresa y permitirá a los empleados aprender más y saber hacia dónde se está andando. Así las cosas, se cree que la empresa Agregar S.A. acierta cuando utiliza las experiencias tanto negativas como positivas como fuente de conocimientos para sus empleados, lo que puede darle como resultado que sus empleados cuente con información de primera mano para comprender mejor qué se está haciendo, por qué y hacia dónde se quiere avanzar en el futuro.

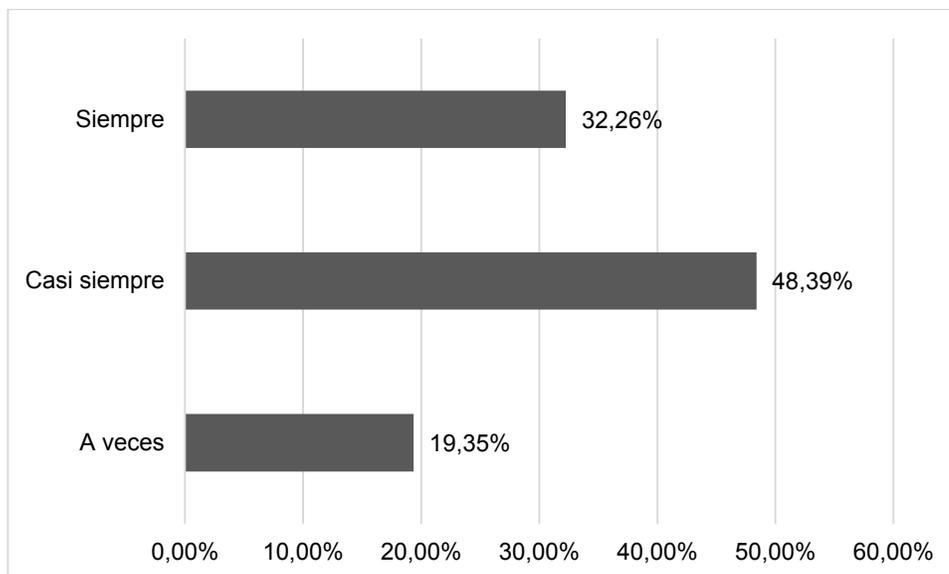
Tabla 15. Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje

Variable 12: Experiencias +ó- como fuente de aprendizaje

Código	Significado	Frecuencia	%
3	A veces	12	19,35%
4	Casi siempre	30	48,39%
5	Siempre	20	32,26%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 17. Experiencias positivas y negativas como fuente de aprendizaje



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.13 Importancia de compartir las mejores prácticas. Independientemente que la compañía en cuestión aproveche sus experiencias tanto positivas como negativas como fuente de aprendizaje para su planta de personal, hay un aspecto igual de relevante en el desarrollo tanto personal como profesional de estos, que es la de categorizar, formalizar en los manuales de procedimientos y difundir las mejores prácticas que se desprendan del quehacer diario. Es así como se llega a indagar como se maneja este tema en la empresa Agregar S.A., llegando a constatar que el 55% de los empleados señalan que *Casi siempre* se da un aprovechamiento de esta valiosa información, la cual se usa para el perfeccionamiento de los procesos. Así mismo, existe un 24% de ellos que tienen una percepción mejorada, donde afirman que el aprovechamiento se da de manera constante, pues han sido testigos de ello.

Toda esta búsqueda y difusión de conocimientos, no tiene más propósito que aumentar la habilidad para poder asimilar cambios o nuevas ideas y traducirlas en mejores actos, para crear mejores productos y servicios con una mayor velocidad que los competidores. Esto se traduce en una mayor productividad y hará que los empleados se sientan más motivados trabajando en la empresa.

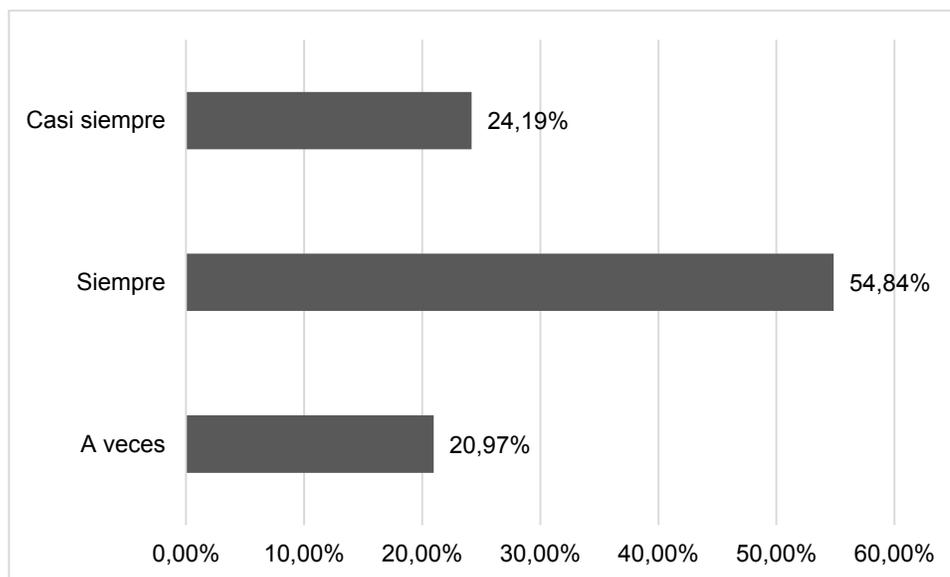
Tabla 16. Importancia de compartir las mejores prácticas

Variable 13: Importancia de compartir las mejores prácticas

Código	Significado	Frecuencia	%
3	A veces	13	20,97%
4	Casi siempre	34	54,84%
5	Siempre	15	24,19%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 18. Importancia de compartir las mejores prácticas



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.14 Preocupación por crear foros de discusión. Pese a que existe un buen aprovechamiento de las experiencias positivas y negativas de los trabajadores en el marco de sus labores diarias y la voluntad de compartirlas con el resto de la organización, el 93% señala que la difusión no se lleva a cabo de manera efectiva mediante reuniones con el personal, sino que estas pasan directamente a formar parte del manual de procedimientos y, en algunos casos, se llevan a cabo cambios en los procesos, los cuales son socializados con el personal directamente involucrado.

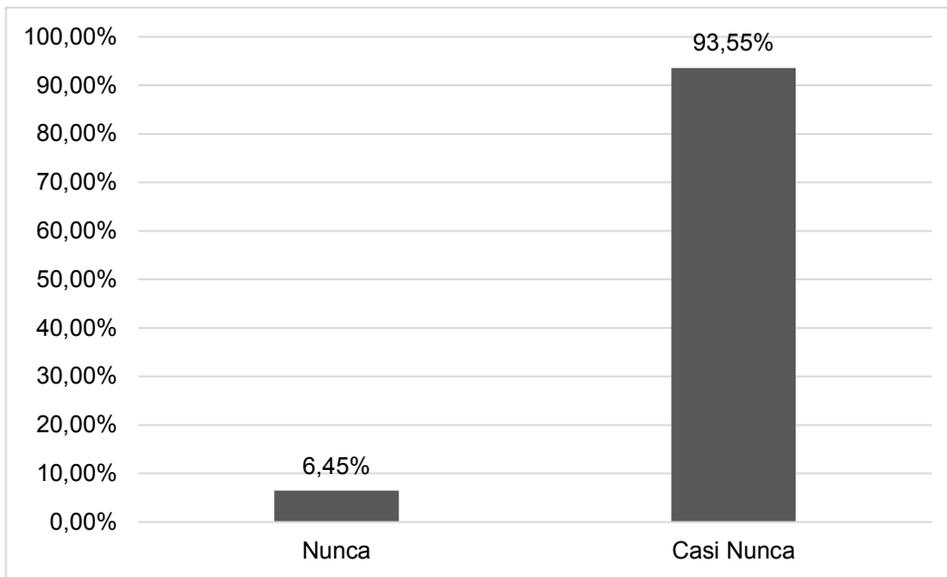
Tabla 17. Preocupación por crear foros de discusión

Variable 14: Preocupa. por crear foros de discusión

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	4	6,45%
2	Casi Nunca	58	93,55%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 19. Preocupación por crear foros de discusión



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.15 Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta. Como bien se anotó anteriormente, la empresa no utiliza foros ni ningún otro mecanismo de socialización que involucre a la totalidad de su planta de personal. Así mismo, se pudo constatar que no existen bases de datos de eventos pasado como fuente de consulta, pues estas se manejan es mediante reportes impresos que, generalmente, se mantienen en la oficina de recursos humanos.

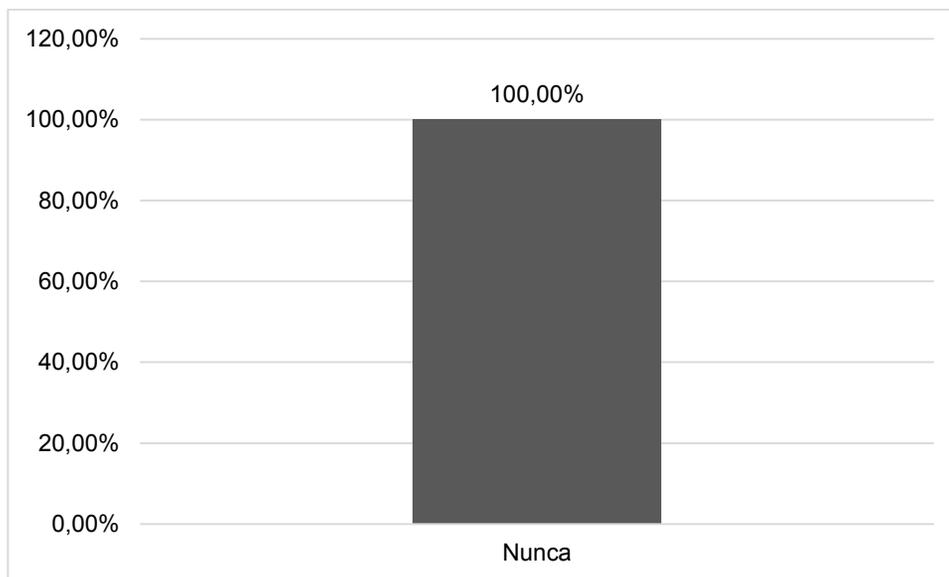
Tabla 18. Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta

Variable 15: Base de datos de eventos pasados

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	62	100,00%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 20. Base de datos de eventos pasados como fuente de consulta



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

2.3.16 Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor. La predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, inspirados en la autorresponsabilidad y la autodirección, es requisito que tienen muy en cuenta en la oficina de Talento Humano de la empresa Agregar S.A. a la hora de contratar los servicios de un empleado. Para los socios de la compañía, contar con miembros que posean este tipo de capacidades es vital para el logro de los resultados que año tras año se proponen, ya que existen muchos casos dentro de la operación de la empresa donde es necesario tomar decisiones con criterio propio y no como resultado de una simple reacción a su entorno, desarrollando la opción elegida y asumiendo las consecuencias. Prueba de ello, lo refrenda el 84% de los trabajadores encuestados, quienes indican que el empoderamiento está dado en casi todas las situaciones, pero sujetos a algunos controles que no lo obstaculizan en nada.

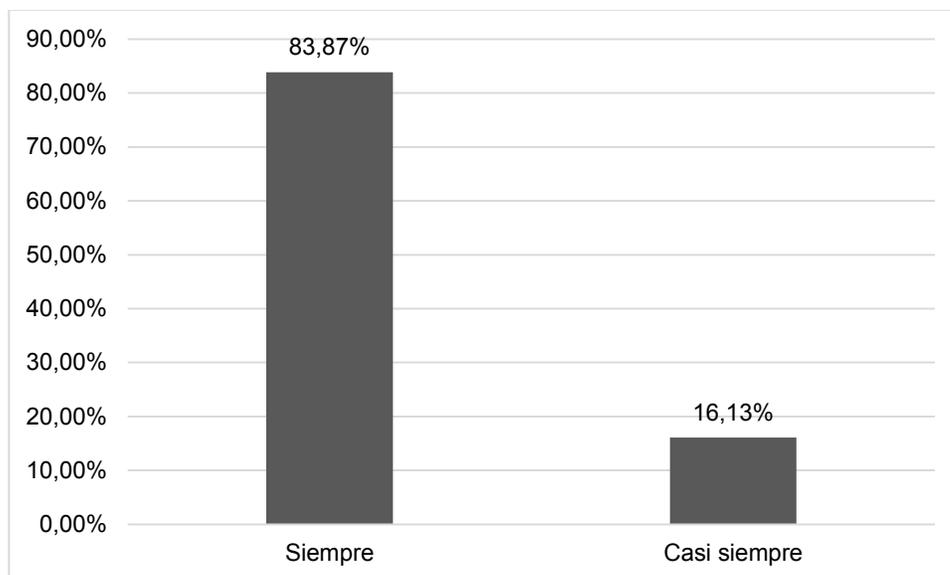
Tabla 19. Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor

Variable 16: Capacidad iniciativa y espíritu emprendedor

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	52	83,87%
5	Siempre	10	16,13%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 21. Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

A groso modo, el Capital Humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en función a la calidad de formación de sus colaboradores y a su

experiencia de trabajo. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

En este orden de ideas, el Capital Humano de la empresa Agrekar S.A. es muy importante para el éxito del negocio, no solo porque conlleva a reclutar al mejor equipo, sino también para la adaptación y capacitación de los miembros de la organización. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. No obstante, la gestión del capital humano en la empresa se ve seriamente afectada luego de ser evaluada por causas que se relacionan fundamentalmente con la inexistencia de una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados (Puntaje de 1 sobre 5), lo cual ha conllevado a que la empresa no cuente con un registro de experiencias que sirvan para que los empleados actualicen sus conocimientos y que cuenten con el tiempo necesario para hacer frente a las situaciones cambiantes. En tal virtud, resulta bastante conveniente que la gestión de recursos humanos no se limite solo a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL CAPITAL ESTRUCTURAL QUE SE LLEVA A CABO LA EMPRESA AGRECAR S.A.

3.1 PERFIL GENERAL DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

El Capital estructural es conocimiento que la empresa deposita en su personal y sistemas. Incluso, de una forma más formal, se puede definir diciendo que es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa.

En tal sentido, quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

De acuerdo al análisis estadístico llevado a cabo en la empresa Agrekar S.A. para determinar cómo ha sido la gestión del Capital Estructural, el análisis estadístico de la información obtenida, indica que este es el segundo de mayor divulgación en la empresa con una calificación global de 2,87.

Entre los once (11) indicadores que conforman el Capital Estructural en la empresa donde se llevó a cabo el estudio, se observa que los más relevantes en orden de puntuación fueron: *Existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo* (5.00), *Promoción de las certificaciones* (4,81), *Uso de tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones* (4,71).

Sin embargo, hay que anotar que de acuerdo a la explicación estadística que ofrece la Tabla 4 y la Gráfica 2, los ítems que ocupan los más bajos porcentajes de divulgación o los menos reconocidos, fueron: *Ausencia de promoción para la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos* (1,74), *Ausencia de promoción de círculos de calidad* (1,84), *Falta de preocupación de la empresa por brindar un buen clima laboral* (1,89) y *Falta de inversiones en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos* (2,02).

Esta situación permite inferir que la empresa Agrekar S.A. posee una limitada Capacidad Innovadora, que no es otra cosa que “*el potencial interno para generar nuevas ideas, identificar oportunidades de mercado e implementar innovaciones comerciablés apalancando los recursos y capacidades existentes*”²⁷

La Capacidad Innovadora de la empresa es la habilidad para innovar y depende de un conjunto de componentes y factores que juntos crean un ambiente propicio

²⁷ EDVINSSON, Leif. El desarrollo de capital intelectual en Skandia. Revista Europea de Gestión. 1997: 320-373.

para adoptar o generar una innovación, entre ellos están los esfuerzos para crear nuevos productos y mejorar los procesos de producción existentes, la capacidad de su mano de obra y su capacidad para aprender²⁸.

Tabla 20. Perfil general del Capital Estructural en la empresa Agrekar S.A.

CAPITAL ESTRUCTURAL	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No. ENCUESTADOS	SUBTOTAL	PROM. X ATRIBUTOS
CE17 ¿En su organización se promueve la búsqueda de certificaciones?	0	0	0	12	50	62	298	4,81
CE18 ¿Dentro de la empresa se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos?	18	42	2	0	0	62	108	1,74
CE19 ¿La empresa cuenta con enfoques para aumentar la competitividad en los sistemas productivos, tales como son "Just in time" y "Total quality management"?	15	42	5	0	0	62	114	1,84
CE20 ¿En esta empresa se promueven los círculos de calidad?	20	32	10	0	0	62	114	1,84
CE21 ¿La empresa emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones?	0	0	4	10	48	62	292	4,71

²⁸ EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.

CE22	¿La empresa cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes?	13	49	0	0	0	62	111	1,79
CE23	¿En su empresa se preocupan por el mantenimiento de la tecnología operativa (maquinaria)?	0	0	5	45	12	62	255	4,11
CE24	¿En la empresa se preocupan por que exista un buen clima laboral?	20	29	13	0	0	62	117	1,89
CE25	¿En esta organización es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo?	0	0	0	0	62	62	310	5
CE26	¿Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos?	5	51	6	0	0	62	125	2,02
CE27	¿Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores?	10	52	0	0	0	62	114	1,84
PONDERACIÓN GENERAL CAPITAL ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA									2,87

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

En términos generales, el análisis del Capital Estructural arrojó que siete (7) atributos de los once (11) en consideración obtuvieron una baja ponderación que evidencia un escaso y casi nulo cumplimiento por parte de la empresa Agregar S.A. La explicación detallada sobre cada uno de estos atributos se ofrece en la siguiente Tabla:

Tabla 21. Confrontación de puntos críticos detectados

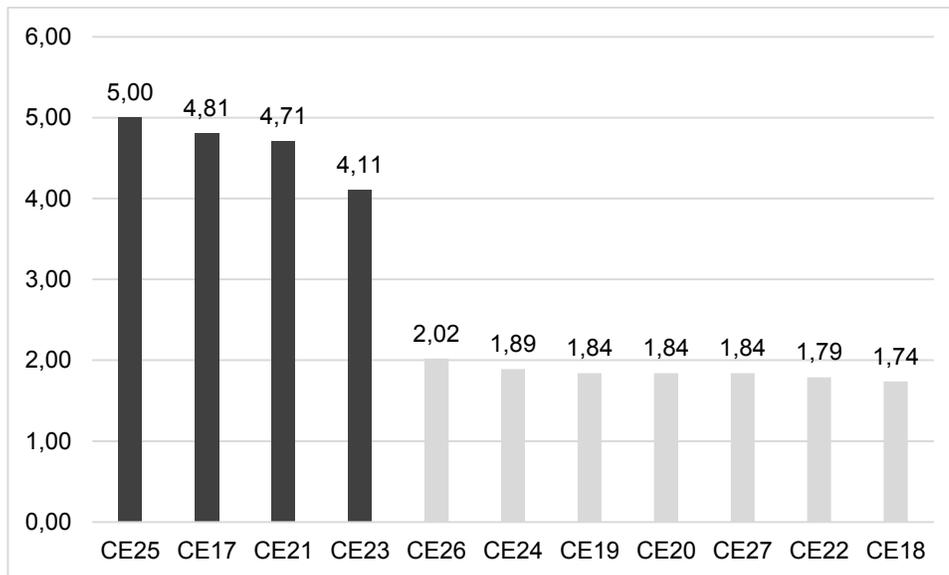
PUNTOS CRÍTICOS DEL CAPITAL ESTRUCTURAL		PROM.	CONFRONTACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS
CE18	¿Dentro de la empresa se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos?	1,74	La obtención de este puntaje se explica por la informalidad de canales de comunicación que permitan generar conciencia en los diferentes niveles de la organización sobre la importancia de buscar solución a problemas y mejoras en los sistemas productivos.
CE19	¿La empresa cuenta con enfoques para aumentar la competitividad en los sistemas productivos, tales como son "Just in time" y "Total quality	1,84	Esta situación obedece a que no hay métodos adoptados formalmente para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas, sino que se apela al buen criterio del

	management”?		jefe o supervisor para sobrellevar obstáculos y traumatismos presentados.
CE20	¿En esta empresa se promueven los círculos de calidad?	1,84	No se evidenció la existencia formal y regular de grupos de trabajo dentro de la organización que se reunieran voluntariamente para tratar problemas o mejorar el funcionamiento de su área de trabajo.
CE22	¿La empresa cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes?	1,79	La empresa no cuenta con un sitio web que le permita a cliente activos y potenciales solicitar información sobre los productos y servicios que ofrece.
CE24	¿En la empresa se preocupan por que exista un buen clima laboral?	1,89	Actualmente no existe una alta satisfacción de los trabajadores, tampoco se evidencia un liderazgo efectivo por parte de los directivos, ni mucho menos existe un uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso.
CE26	¿Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos?	2,02	La razón de esta puntuación obedece a que los trabajadores con conscientes de que en Agrekar S.A. no se usan ni se dispone de la información que se genera a partir de modelos y estrategias de innovación y construcción colaborativa que desafortunadamente no se dan, con las cuales se pueda mejorar la toma de decisiones, el desarrollo de nuevos productos y servicios, logrando hacer partícipes activos y colaborativos a los empleados, clientes y proveedores.
CE27	¿Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores?	1,84	No existe una política formal de información comunicación interna de la empresa. Lo único que existen son circulares y memorando circunstanciales que no aplican para todas las áreas.

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Las organizaciones tradicionales están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Ellas habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales. El cliente final u otra parte interesada no siempre puede ver todo lo que está involucrado. En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfases que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización

Gráfica 22. Indicadores del Capital Estructural en Agrekar S.A.



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

En total se evaluaron once (11) atributos, de los cuales el 64%, es decir siete de ellos, obtuvieron una puntuación promedio de 4,65, mientras que el 36% restante correspondiente a cuatro atributos, obtuvieron una calificación por debajo de 2, promediando globalmente 1,99 puntos. Básicamente, la explicación de una mayor proporción de puntos bajos se relaciona con la escasa preocupación de la empresa por mantener un buen clima laboral donde la empresa promueva enfoques para mejorar la productividad, a la falta de una buena comunicación entre los trabajadores mediante la inversión de sistemas para aumentar el flujo de conocimientos y a la falta de promoción de círculos de calidad para solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos.

3.2 PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

3.2.1 La organización promueve la búsqueda de certificaciones. La idea de la certificación, de la acreditación y de la aprobación es: generar confianza, credibilidad y demostrar que se puede depender de la organización certificada para los intereses del cliente, usuario o consumidor. La certificación es importante como un medio comprobado para una organización porque permite dar forma a los procesos internos, para conseguir y mantener la homogeneidad de criterios, mejora continua, prestigio interno, innovación, reducción de costos, así como una mejora de procesos y concentrarse efectivamente en lograr los resultados valiosos intencionados. En este orden de ideas, el 50% de los encuestados revelaron que la empresa Agrekar S.A. Siempre se encuentra a la búsqueda de certificaciones, mientras que 19% tiene la percepción de que esa intención no se da constantemente.

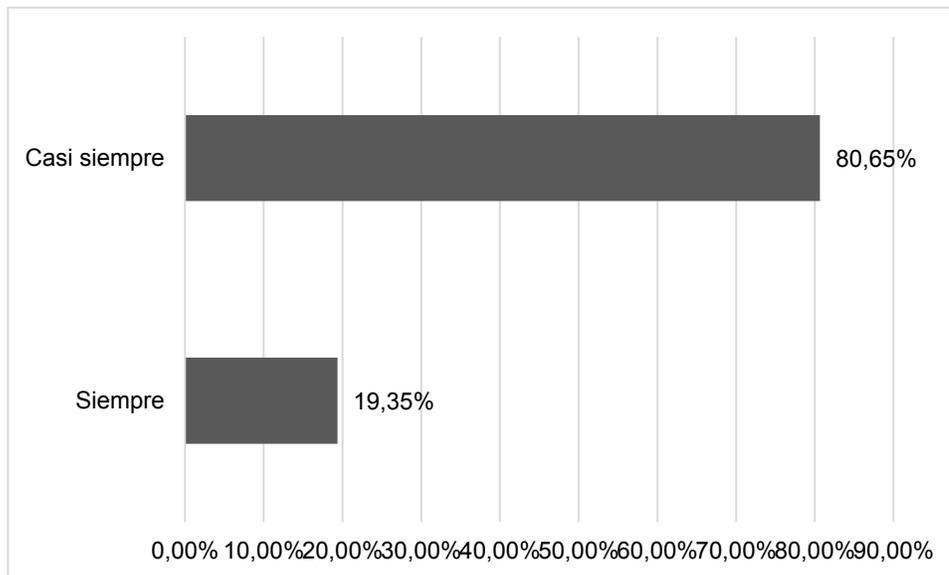
Tabla 22. La organización promueve la búsqueda de certificaciones

Variable 17: La organización promueve certificaciones

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	12	19,35%
5	Siempre	50	80,65%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 23. La organización promueve la búsqueda de certificaciones



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.2 La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas. Asegurar la calidad, no solo en los procesos de producción, sino en todos los procesos productivos de una organización, se ha tornado fundamental, no solo para garantizar la satisfacción del cliente, sino para la productividad, rentabilidad y competitividad de las organizaciones. De tal forma que el concepto de calidad, se puede decir, que hoy en día está asociado a las mejoras en los sistemas productivos y que la calidad de los productos, será una consecuencia de la calidad con que se ejecuten estos. Por tal razón, la gestión de la Calidad de una empresa, se ha convertido en una práctica estratégica en las empresas. Sin embargo, al mirar los resultados de esta composición, se evidencia que la empresa Agregar S.A. va en contravía de esta tendencia, pues la percepción del 68% de los empleados es las mejoras que se han dado son mínimas o escasas.

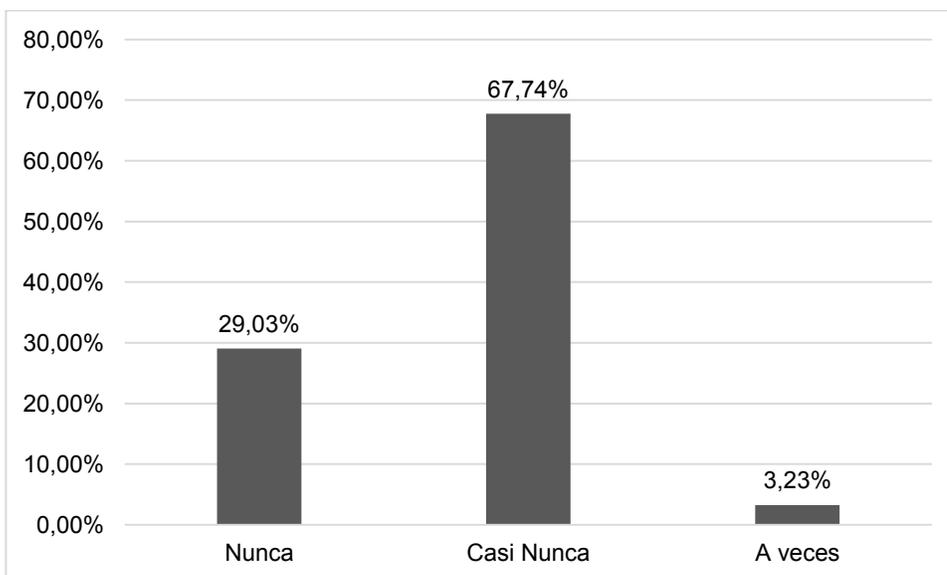
Tabla 23. La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas

Variable 18: Promoción de soluciones y mejoras en los sistemas

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	18	29,03%
2	Casi Nunca	42	67,74%
3	A veces	2	3,23%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 24. La empresa promueve soluciones y mejoras en los sistemas



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.3 Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad. La muestra de referencia respecto a esta variable da cuenta que el 67% de los empleados piensa que la empresa *Casi nunca* ha dado a la adopción en firme de un enfoque para aumentar la competitividad en los sistemas productivos. Si bien es cierto que ha habido constantes iniciativas tendientes a buscar certificaciones, lastimosamente no se ha dado nada en concreto en los últimos años.

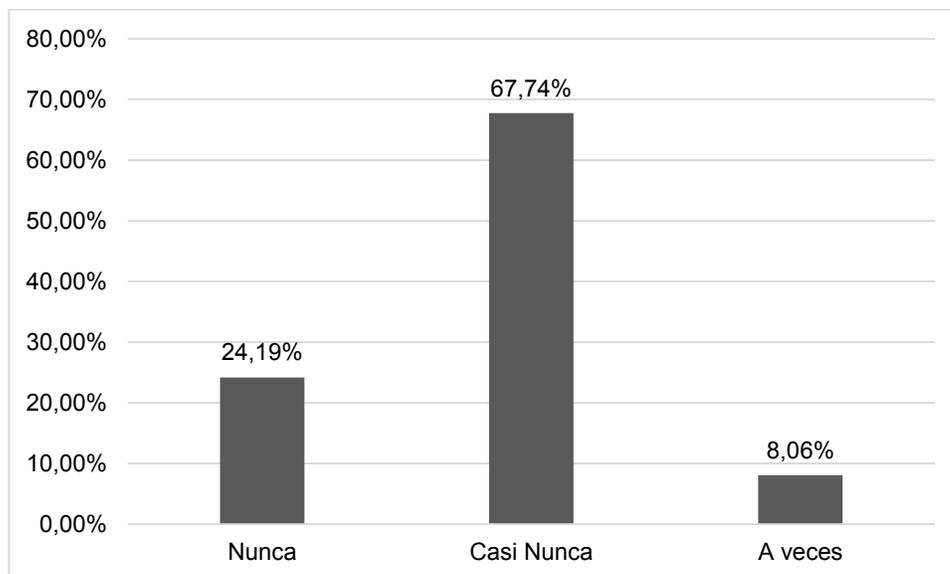
Tabla 24. Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad

Variable 19: Disponibilidad enfoques para aumentar productividad

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	15	24,19%
2	Casi Nunca	42	67,74%
3	A veces	5	8,06%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 25. Disponibilidad de enfoques para aumentar la productividad



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.4 Promoción de círculos de calidad. Los círculos de calidad como práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones, en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo, es algo que muy poco se da en la empresa Agrekar S.A. Si bien los mandos altos de la compañía se esfuerzan para que se seleccionen siempre los mejores y más capacitados aspirantes a un puesto de trabajo y que luego se les empodere buena parte de las decisiones que pueden tomar en el marco de sus operaciones, muy escasamente se presentan esta práctica.

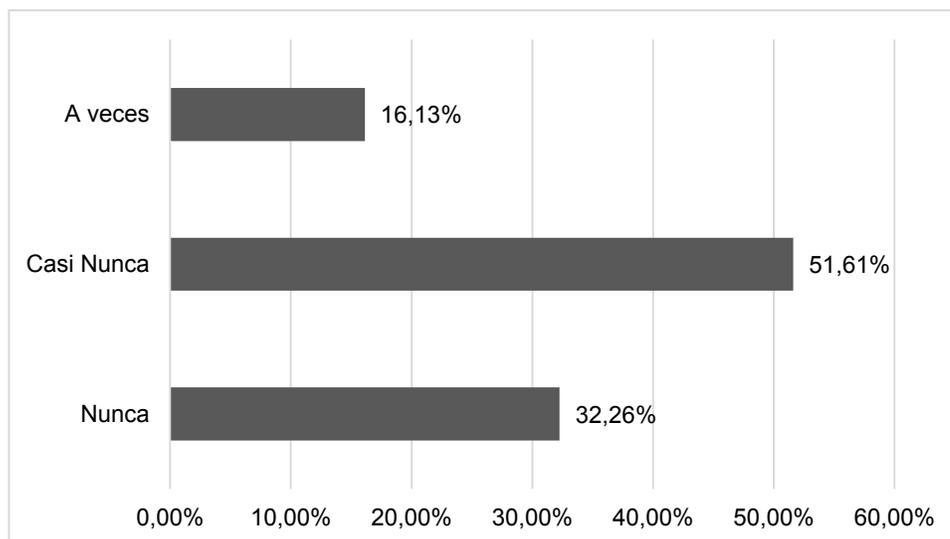
Tabla 25. Promoción de círculos de calidad

Variable 20: Promoción de círculos de calidad

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	15	24,19%
2	Casi Nunca	42	67,74%
3	A veces	5	8,06%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 26. La organización promueve la búsqueda de certificaciones



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.5 Empleo de tecnología de vanguardia. La tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las empresas a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, entre otros. En este punto del análisis, se logró establecer que la implementación de tecnología de punta en Agrekar S.A. no es entendida por sus directivos como un lujo o una inversión sino una necesidad fundamental que le permite estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos en el mercado local y nacional. Una muestra de esta situación se evidencia en los resultados obtenidos, donde el 16% y 77% de los encuestados opinaron que el empleo de tecnología se da *Casi siempre* y *Siempre*, respectivamente.

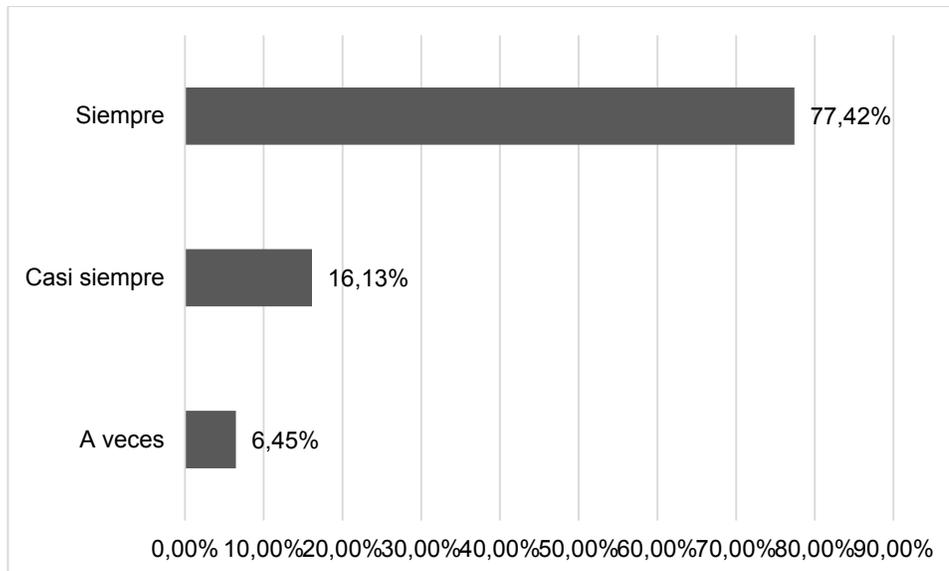
Tabla 26. Empleo de tecnología de vanguardia

Variable 21: Empleo de tecnología de vanguardia

Código	Significado	Frecuencia	%
3	A veces	4	6,45%
4	Casi siempre	10	16,13%
5	Siempre	48	77,42%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 27. Empleo de tecnología de vanguardia



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.6 Uso de plataformas estratégicas. Actualmente, el mundo está presenciando una etapa donde todo está conectándose a internet, desde la infraestructura para las ciudades inteligentes hasta la gestión en tiempo real de equipo para muchas actividades empresariales, donde las posibilidades de las plataformas tecnológicas son ilimitadas. Bajo este contexto, es curioso ver que la empresa Agrekar S.A. no haga uso continuo de plataformas tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente, teniendo información relevante en forma oportuna, facilitando a su vez, la gestión y administración de todos los recursos que utiliza para producir.

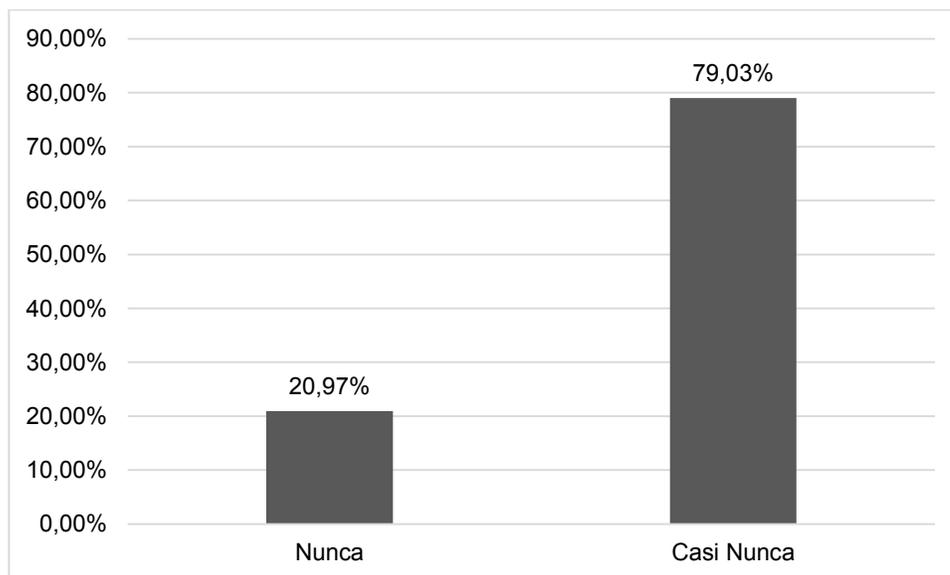
Tabla 27. Uso de plataformas tecnológicas

Variable 22: Uso de plataformas tecnológicas

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	13	20,97%
2	Casi Nunca	49	79,03%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 28. Uso de plataformas tecnológicas



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.7 Preocupación por mantener tecnología operativa. En general, la tecnología operativa se define como todos aquellos artefactos o herramientas que permiten facilitar la creación o procesamiento de algún producto, sea natural o artificial, con el fin de ponerlo en el mercado y producir ingresos. Actualmente, son pocas o nulas las empresas que realizan trabajos manuales o artesanales, puesto que la mayoría prefiere utilizar maquinaria industrial que agilice el procedimiento de producción y acrecentar las ganancias. En atención a este contexto, al observar como es la situación en la empresa Agrekar S.A. mediante la distribución de los datos obtenidos, se concluye que en dicha compañía *Casi siempre* hay una genuina preocupación por utilizar maquinaria para el desarrollo de su actividad económica, de manera que sus procesos se vuelvan más eficientes y se generen grandes ventajas competitivas.

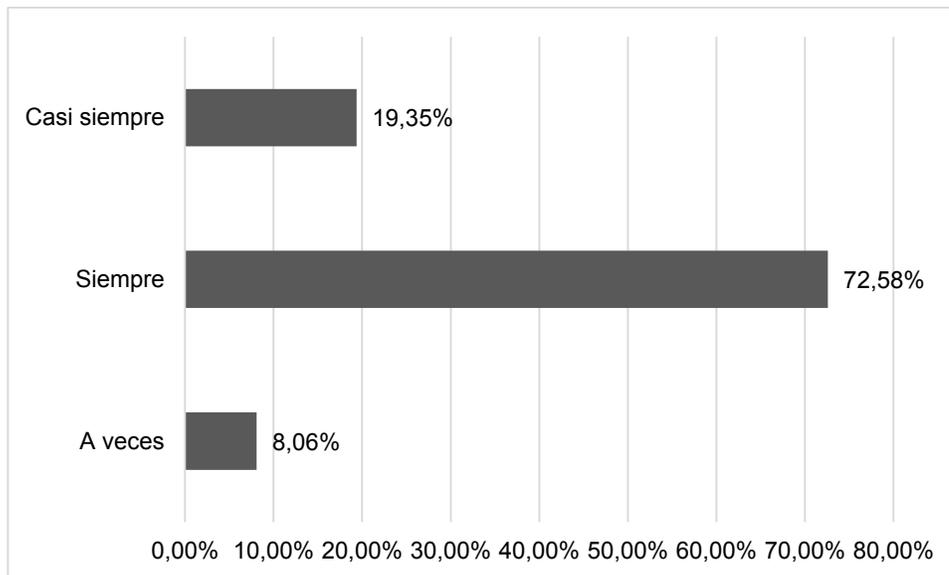
Tabla 28. Preocupación por mantener tecnología operativa

Variable 23: Preocupación mtto. tecnología operativa

Código	Significado	Frecuencia	%
3	A veces	5	8,06%
4	Casi siempre	45	72,58%
5	Siempre	12	19,35%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 29. Preocupación por mantener tecnología operativa



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.8 Preocupación por mantener un buen clima laboral. El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y se puede definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. De hecho, Agrekar S.A. es una de ellas, pues al analizar la distribución de la muestra se encontró que el 47% y el 32% de los empleados opina que *Casi nunca* y *Nunca* hay una preocupación por mantenerlo.

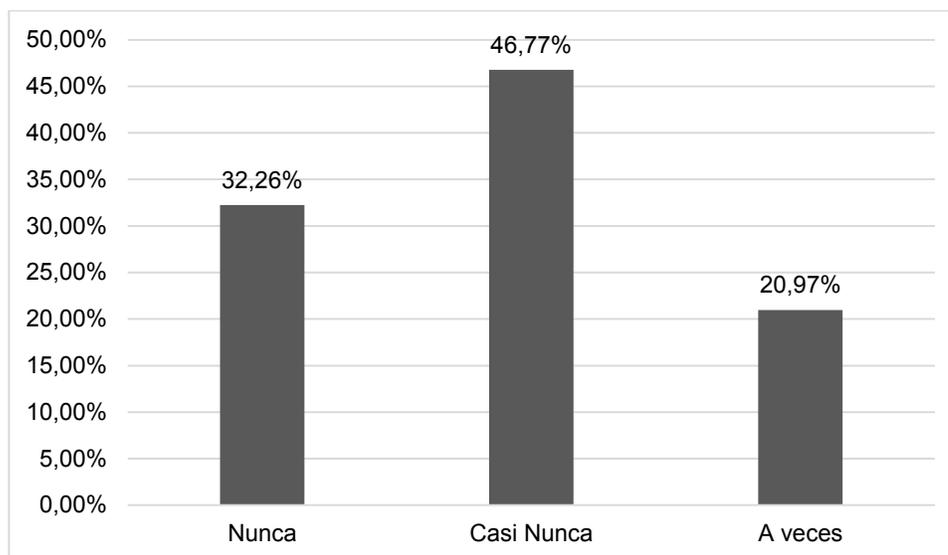
Tabla 29. Preocupación por mantener un buen clima laboral

Variable 24: Preocupación mtto. buen clima laboral

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	20	32,26%
2	Casi Nunca	29	46,77%
3	A veces	13	20,97%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 30. Preocupación por mantener un buen clima laboral



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.9 Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo. Esta es sin duda una de las principales fortalezas detectadas al interior de la empresa Agrekar S.A., pues por unanimidad los encuestados señalaron que al interior de la compañía se manejan manuales no solo de puestos de trabajo sino también de procedimientos y procesos, a los cuales suelen incorporarle mejoras provenientes de experiencias tanto positivas como negativas de sus empleados. Queda claro entonces, que los manuales en mención le dan a los procedimientos realizados, un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

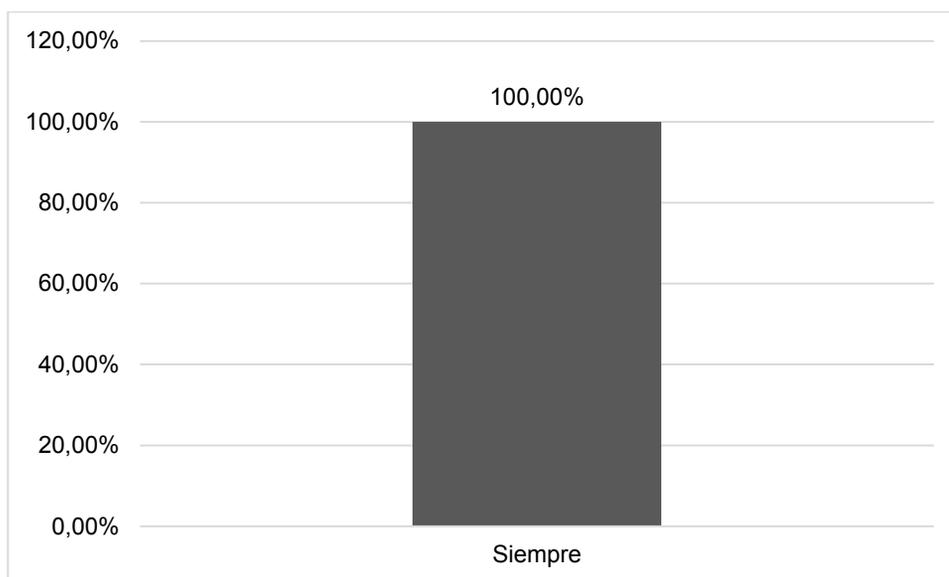
Tabla 30. Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo

Variable 25: Existencia manuales puestos de trabajo

Código	Significado	Frecuencia	%
5	Siempre	62	100,00%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 31. Existencia de manuales sobre los puestos de trabajo



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.10 Preocupación por invertir en sistemas. En esta distribución de datos es común que el lector piense que la empresa Agrekar S.A. no cuenta con sistemas de información para acelerar los flujos de conocimiento, pero lo cierto es que el trasfondo de la pregunta fue indagar si la empresa invierte se preocupa en invertir en sistema que mejoren la experiencia actual. En ese sentido, los resultados muestran que 82% de los encuestados opina que *Casi nunca* se presentan erogaciones de dinero para apropiarse de los últimos desarrollos de software.

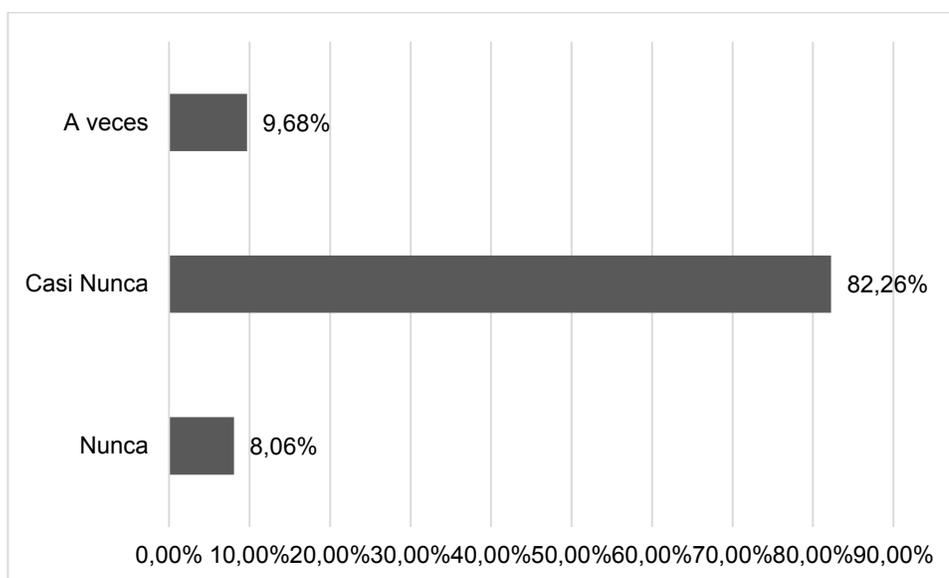
Tabla 31. Preocupación por invertir en sistemas

Variable 26: Preocupación por invertir en sistemas

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	5	8,06%
2	Casi Nunca	51	82,26%
3	A veces	6	9,68%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 32. Preocupación por invertir en sistemas



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

3.2.11 Fomento del uso de sistemas de comunicación. En concordancia con los resultados obtenidos en el punto anterior, el fomento para el uso de sistemas de comunicación es una tarea que *Casi nunca* se da en la empresa Agrekar S.A. (83%).

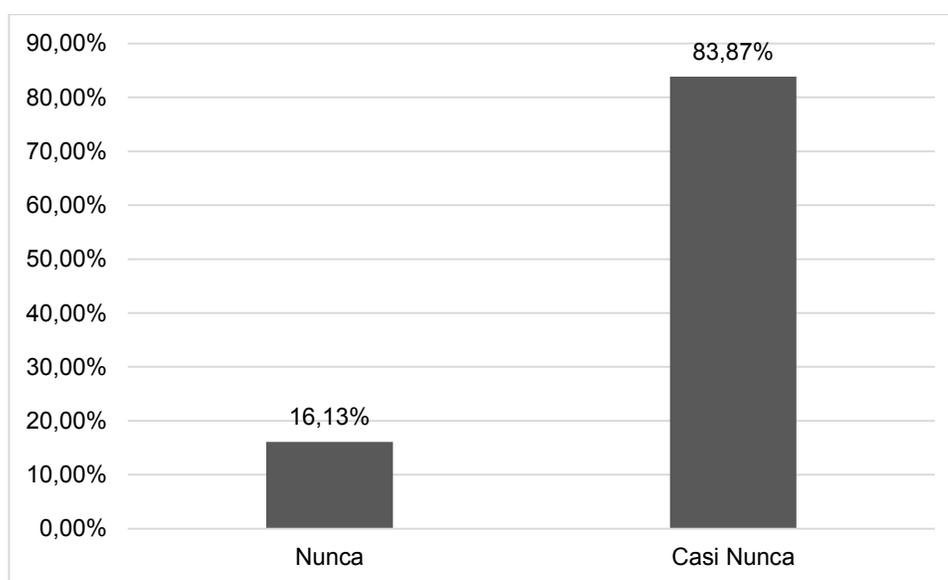
Tabla 32. Fomento uso de sistemas de comunicación

Variable 27: Fomento uso de sistemas de comunicación

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	10	16,13%
2	Casi Nunca	52	83,87%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 33. La organización promueve la búsqueda de certificaciones



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

De todo esto se concluye que, dado el actual entorno económico global, la empresa Agrekar S.A. está llamada a hacerse una autocrítica sobre qué tan importante, valioso y estratégico es el conocimiento para aumentar su competitividad, puesto que su modelo de gestión del conocimiento no es lo medianamente eficaz. En tal sentido, para que pueda mantener su posicionamiento competitivo, esta debe convertir el conocimiento esencial de sus empleados y el derivado de sus relaciones con otros agentes (accionistas, proveedores y clientes, entre otros) en conocimiento propiedad de la empresa. Es

decir, la empresa deberá hacer un esfuerzo mayor al que viene haciendo para transformar su capital humano y su capital relacional esencial en conocimiento insertado en las estructuras y procesos organizativos, es decir, en capital estructural. En otras palabras, a través de la institucionalización y codificación de conocimiento en rutinas organizativas, políticas y bases de datos, entre otras, la compañía puede utilizar este conocimiento en todos los niveles jerárquicos, incluso en el supuesto de que determinados empleados claves abandonasen la misma o que ciertas relaciones entre determinados empleados de la empresa y terceros se viesen afectadas.

4. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPOSICIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL DE AGRECAR S.A.

4.1 PERFIL GENERAL DEL CAPITAL RELACIONAL

Los activos intangibles de una empresa, o sea, aquellos que no aparecen con un valor explícito en el balance, son tan importantes para la competitividad como las edificaciones y la maquinaria de una empresa. Entre ellos están las marcas, las patentes y el conocimiento acumulado de la organización. Sin embargo, en tiempos recientes, el Capital Relacional está cobrando especial importancia²⁹.

El Capital Relacional está determinado por la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización. Cuando las relaciones internas son de alta calidad, los miembros de la organización están mucho más satisfechos con su trabajo. En este ambiente, las comunicaciones fluyen mejor, las decisiones se toman más rápidamente y hay una mayor disposición por parte de los empleados a asumir riesgos en función de oportunidades para la empresa. Al contrario, en empresas donde la calidad de las relaciones internas es mala, las comunicaciones no son fluidas, la toma de decisiones tiende a burocratizarse y los empleados se dedican a cubrirse las espaldas.

De acuerdo al análisis estadístico llevado a cabo en la empresa Agrekar S.A. para identificar la composición del Capital Relacional, el análisis estadístico de la información obtenida, indica que este es el tercero de mayor divulgación en la empresa con una calificación global de 2,84.

²⁹ EDVINSSON Leif, JOHAN Ross, y ROOS Goran. El capital intelectual: navegar en el nuevo panorama de los negocios. New York University Press, 1998.

Entre los once (11) indicadores que conforman el Capital Estructural en la empresa donde se llevó a cabo el estudio, se observa que los más relevantes en orden de puntuación fueron: *Realización de acciones para retener a los clientes* (4,35), *Realización de acciones para recuperar la cartera* (4,34), *Conocimiento de los principales competidores* (4,27) y *Disponibilidad de estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente* (4,26).

No obstante, también se pudo establecer que de acuerdo a la explicación estadística que ofrece la Tabla 5 y la Gráfica 3, los ítems que ocupan los más bajos porcentajes de divulgación o los menos reconocidos, fueron: *escaso seguimiento a las acciones tomadas por su competencia* (1,61), *Reducida gama de proveedores* (1,68), *carencia de mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece* (1,74), *Limitada capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización* (1,97) y *débiles relaciones con los proveedores* (2,08).

Tal situación permite concluir que la empresa Agrekar S.A. no ha logrado altos niveles de Capital Relacional, caracterizados principalmente por establecer altas exigencias en términos éticos para sí mismas y sus empleados, por su poco énfasis en la toma de decisiones objetivas en función de datos y hechos, por el manejo inadecuado de la información, el escaso esfuerzo por establecer alianzas estratégicas con los proveedores y por su enfoque hacia el mercado.

En términos generales, la consolidación de estos valores nunca será posible si los socios de la empresa Agrekar S.A. no son ejemplos de ellos, o si se tiene un estilo de liderazgo que no los refuerce. Por ejemplo, si se considera por un momento su actual esquema gerencial basado en comando y control, donde las estructuras organizacionales son jerárquicas, con responsabilidades claramente definidas y con sistemas de planificación y controles eficientes para asegurarse de que las órdenes y políticas definidas por los superiores sean cumplidas, es absolutamente

claro la compañía no cuenta con el ambiente más propicio para crear Capital Relacional³⁰.

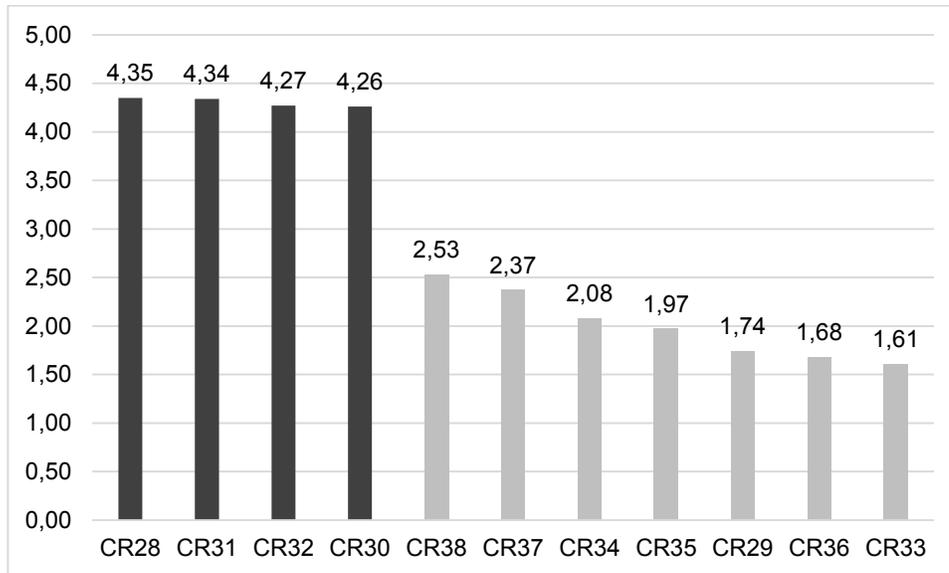
Tabla 33. Perfil general del Capital Relacional en la empresa Agrekar S.A

CAPITAL RELACIONAL		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	No. ENCUESTADOS	SUBTOTAL	PROM. X ATRIBUTOS
CR1	¿En Agrekar S.A. realizan acciones para retener a sus clientes?	0	0	0	40	22	62	270	4,35
CR2	¿La empresa cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?	16	46	0	0	0	62	108	1,74
CR3	¿La empresa cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?	0	0	0	46	16	62	264	4,26
CR4	¿La empresa lleva a cabo acciones para recuperar la cartera de clientes?	0	0	0	41	21	62	269	4,34
CR5	¿En su empresa se tiene conocimiento de los principales competidores?	0	0	0	45	17	62	265	4,27
CR6	¿La empresa da seguimiento a las acciones tomadas por su competencia?	24	38	0	0	0	62	100	1,61
CR7	¿Las relaciones con sus proveedores son sólidas?	16	25	21	0	0	62	129	2,08
CR8	¿Existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización?	18	28	16	0	0	62	122	1,97
CR9	¿La empresa tiene una amplia gama de proveedores?	20	42	0	0	0	62	104	1,68
CR10	¿La empresa se preocupa por establecer alianzas estratégicas?	10	39	0	6	7	62	147	2,37
CR11	¿La empresa efectúa acciones para renovar sus alianzas estratégicas?	10	35	0	8	9	62	157	2,53
PONDERACIÓN GENERAL CAPITAL RELACIONAL DE LA EMPRESA									2,84

³⁰ MANTILLA, Samuel. Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 210 p.

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 34. Indicadores del Capital Relacional en Agrekar S.A.



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

En total se evaluaron once (11) atributos, de los cuales el 64%, es decir siete de ellos, obtuvieron una puntuación promedio de 1,99, mientras que el 36% restante correspondiente a cuatro atributos, obtuvieron una calificación por encima de 4, promediando globalmente 4,30 puntos. Básicamente, la explicación de una mayor proporción de puntos bajos es a raíz de un deficiente conocimiento de la empresa con su ambiente externo, lo que implica conocer las necesidades de sus diferentes grupos de interés como clientes y proveedores, así como cada paso que da la competencia en el mercado y la forma como podría contrarrestar sus acciones para que sus productos y servicios no se vean opacados.

4.1 PERFIL ESPECÍFICO POR INDICADOR DEL CAPITAL RELACIONAL

4.1.1 Desarrollo de acciones para retener clientes. La fidelización forma parte de unas de las herramientas del marketing directo que busca lograr que los clientes regresen de nuevo a la empresa después de haber comprado un producto o servicio. La fidelización es una práctica muy utilizada que permite a las empresas tener una relación durable con sus clientes instaurando asimismo un clima de confianza. El análisis de los resultados respecto a esta variable, da cuenta que es muy común que la empresa Agrekar S.A. desarrolle acciones tanto para retener a sus clientes como para captar nuevos. Sobre todo, porque los directivos son conscientes de que una clientela fiel y satisfecha puede aumentar sus beneficios y darle una posición importante frente a la competencia.

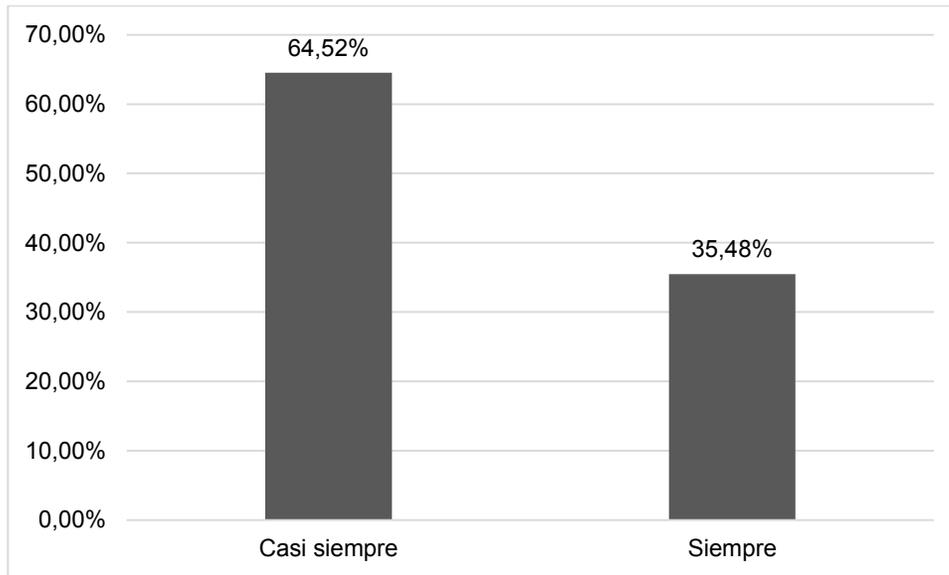
Tabla 34. Desarrollo de acciones para retener clientes

Variable 28: Desarrollo de acciones para retener clientes

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	40	64,52%
5	Siempre	22	35,48%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 35. Desarrollo de acciones para retener clientes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.2 Mecanismos para recolectar información de clientes. En esta parte del estudio se logró establecer que la empresa Agregar S.A. no cuenta con un mecanismo formal para recolectar información de clientes, sobre todo para atraer a potenciales e inactivos. En ese sentido, la compañía no conoce mucho sobre ellos y sus expectativas ni tampoco se da a la tarea de recoger elementos claves que les permita ofrecerles productos y servicios acorde a sus necesidades.

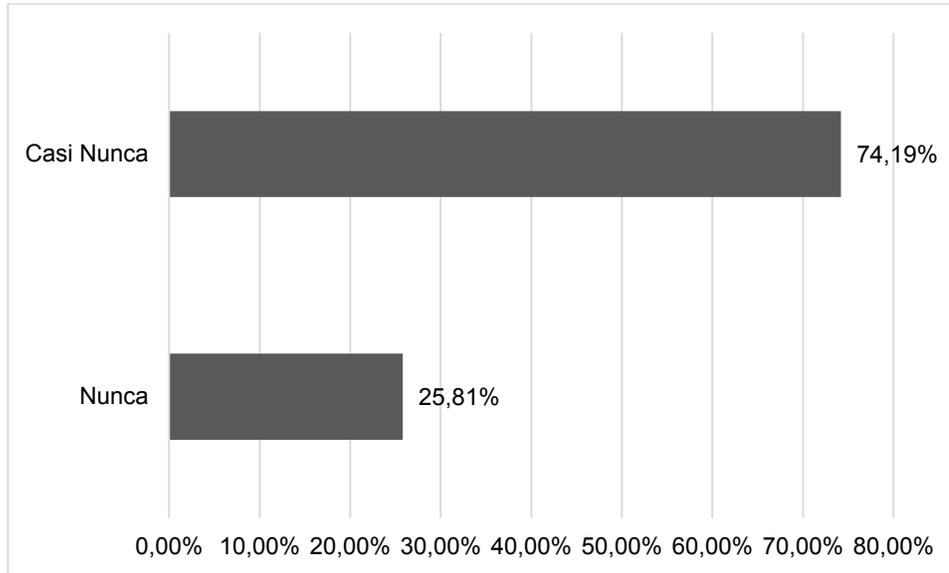
Tabla 35. Mecanismos para recolectar información de clientes

Variable 29: Mecanismos recolectar información de clientes

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	16	25,81%
2	Casi Nunca	46	74,19%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 36. Mecanismos para recolectar información de clientes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.3 Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes. Al mirar la distribución de los datos, evidentemente, las estrategias de valor agregado están orientadas a retener a los clientes actuales, más no para captar nuevos o reactivar los que se han perdido. Para ello, Agregar S.A. emprende constantemente acciones para validar la calidad esperada con la calidad percibida, a tener un diálogo abierto con el cliente y a personalizar ofertas y las recompensas de acuerdo criterios precisos experiencia reciente / Frecuencia / cantidad).

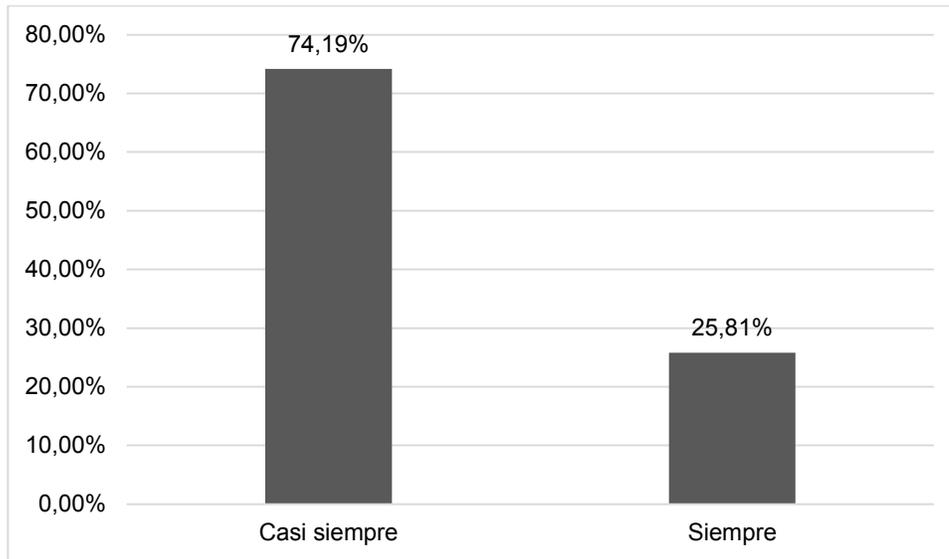
Tabla 36. Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes

Variable 30: Estrategias de valor agregado para clientes

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	46	74,19%
5	Siempre	16	25,81%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 37. Estrategias de valor agregado dirigidas a clientes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.4 Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes. La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. Las ventas a crédito implican que la empresa inmovilice una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con nula rentabilidad. En el caso de la empresa Agrekar S.A., el 66% de los encuestados señaló que en la compañía *Casi siempre* se desarrollan acciones para recuperar cartera de clientes, porque los negocios que habitualmente realiza están amarrados a contratos con condiciones de pago aceptadas entre las partes, que no implica tener que realizar un esfuerzo mayúsculo para el cobro de dichas cuentas, pues los pagos se efectúan en fechas acordadas. Así mismo, también se registran numerosos casos donde el pago por un producto o servicio es a contraentrega o en su defecto, dependiendo de la trayectoria del cliente, con pago a 30 días

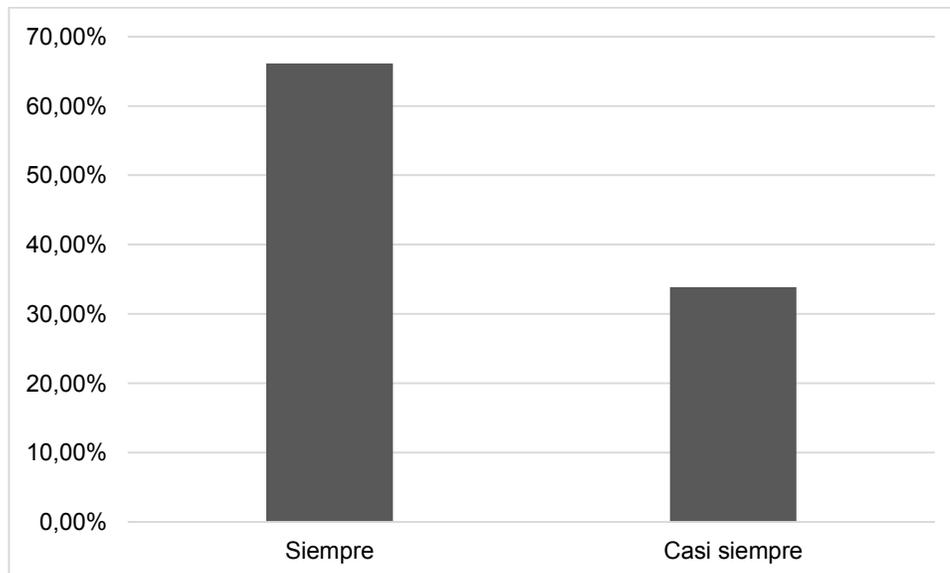
Tabla 37. Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes

Variable 31: Acciones para recuperar cartera de clientes

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	41	66,13%
5	Siempre	21	33,87%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 38. Desarrollo de acciones para recuperar cartera de clientes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.5 Conocimiento de los principales competidores. Por lo general, el éxito en ventas es resultado de la gestión de una buena información y de una inteligencia competitiva que maximice la calidad de las bases de datos, en orden a perfeccionar el diseño de cada una de las campañas llevadas a cabo. Actualmente, la empresa Agregar S.A. sabe con buena exactitud quienes son sus principales competidores, pero ignora lo concerniente respecto de los movimientos que están desarrollando. A decir verdad, la empresa de sus competidores conoce lo concerniente al manejo de los precios, la calidad de los productos que ofrece y los clientes que maneja.

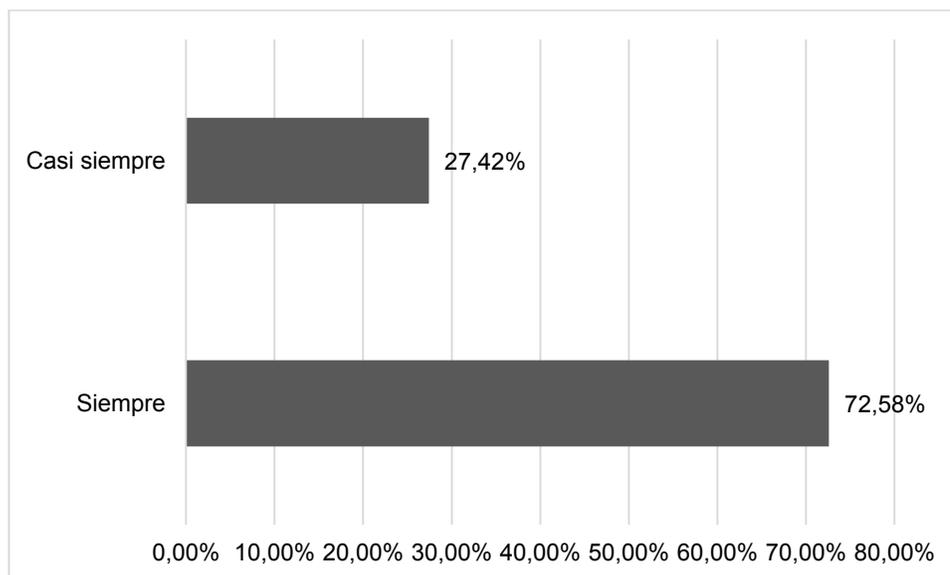
Tabla 38. Conocimiento de los principales competidores

Variable 32: Conocimiento de los principales competidores

Código	Significado	Frecuencia	%
4	Casi siempre	45	72,58%
5	Siempre	17	27,42%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 39. Conocimiento de los principales competidores



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.6 Seguimiento de acciones de la competencia. Como bien se anotó anteriormente, la empresa Agrekar S.A. desconoce las acciones que llevan a cabo sus competidores a la hora de captar clientes o la forma de incursionar en el mercado con productos o servicios con mayor valor agregado. Esto obedece a que los socios de la compañía, por cuestiones financieras, han decidido centrar esfuerzos en concentrarse y mantener satisfechos a los clientes actuales con atractivas ofertas de valor que les permitan mantenerse en el mercado mientras van construyendo las condiciones propicias para una posible expansión.

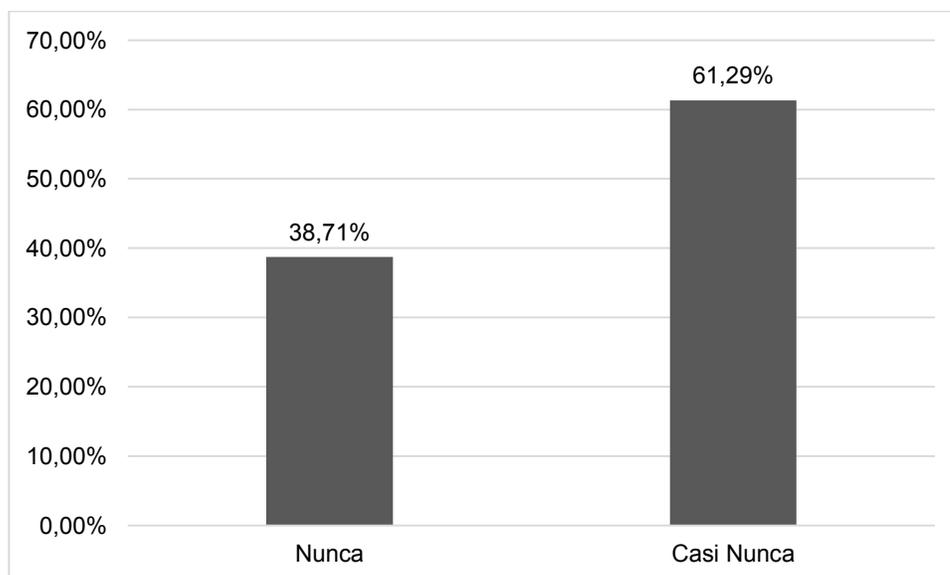
Tabla 39. Seguimiento de las acciones de la competencia

Variable 33: Seguimiento a las acciones de la competencia

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	24	38,71%
2	Casi Nunca	38	61,29%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 40. Seguimiento de las acciones de la competencia



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.7 Solidez de las relaciones con los proveedores. Respecto a la solidez de las relaciones con los proveedores, la percepción de los encuestados está dividida, aunque lo único cierto es que pasan por un buen momento. Especialmente por las condiciones a veces onerosas de algunos de ellos en cuanto al alquiler de algunas maquinaria, la cual en varios casos ha significado retrasos en la producción, generando insatisfacciones entre los clientes.

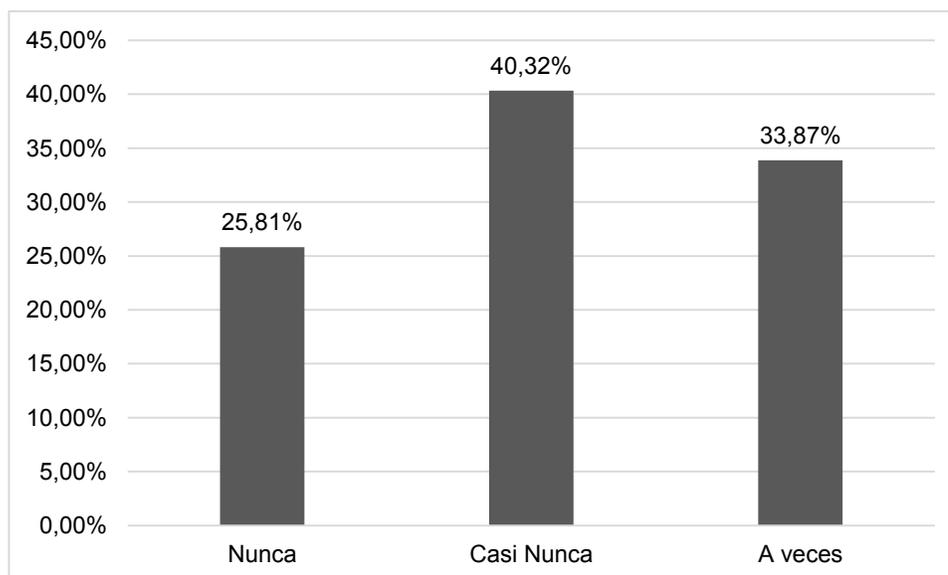
Tabla 40. Solidez de las relaciones con los proveedores

Variable 34: Solidez relaciones con proveedores

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	16	25,81%
2	Casi Nunca	25	40,32%
3	A veces	21	33,87%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 41. Solidez de las relaciones con los proveedores



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.8 Capacidad de respuesta de los proveedores. En términos muy generales, la capacidad de respuesta de una empresa, hace referencia es a su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. Bajo estos parámetros lo que se puede concluir al respecto una vez analizada la distribución de los datos, es que la capacidad de respuesta de los proveedores de la empresa Agregar S.A. es bastante cuestionable. Especialmente en los tiempos de entrega de la maquinaria que muchas veces se necesita con urgencia para atender un imprevisto como a veces son los picos de producción.

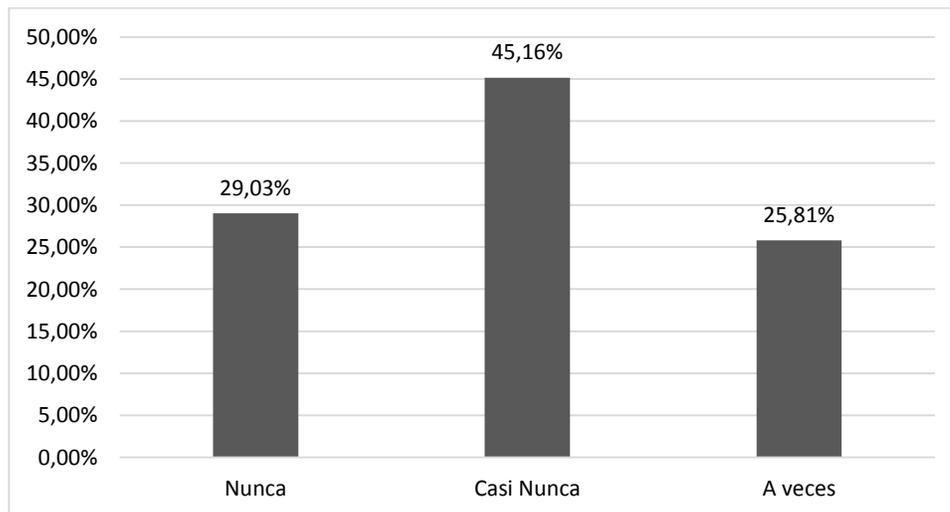
Tabla 41. Capacidad de respuesta de los proveedores

Variable 35: Capacidad de respuesta de los proveedores

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	18	29,03%
2	Casi Nunca	28	45,16%
3	A veces	16	25,81%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 42. Capacidad de respuesta de los proveedores



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.9 Amplitud de la gama de proveedores. En esta parte del estudio se constató que la cantidad de proveedores que maneja la empresa Agrekar S.A. es bastante limitada y de ahí que el 68% de los encuestados opinaran que *Casi nunca* se dé a la tarea de agrandar su baraja, pues hay que ver que son pocos los que hay en este mercado.

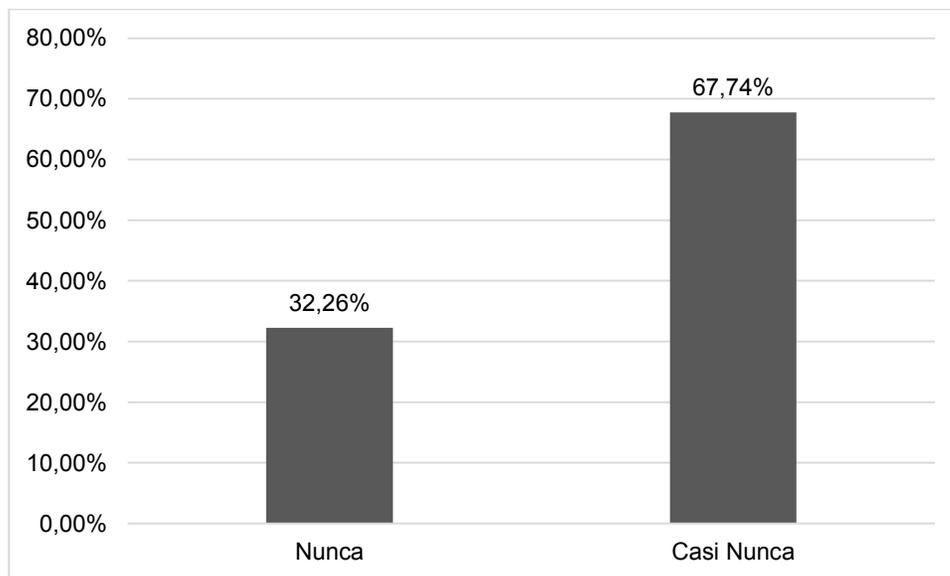
Tabla 42. Amplitud de la gama de proveedores

Variable 36: Amplitud de la gama de proveedores

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	20	32,26%
2	Casi Nunca	42	67,74%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 43. Amplitud de la gama de personajes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.10 Preocupación por establecer alianzas estratégicas. En este punto del análisis las respuestas están divididas, aunque la mayoría de los trabajadores piensa que la empresa no se da a la tarea de establecer alianzas estratégicas, especialmente con los proveedores, a sabiendas de que con ellas puede incrementar sus ventas sin hacer nuevas inversiones o incurriendo en costos indirectos.

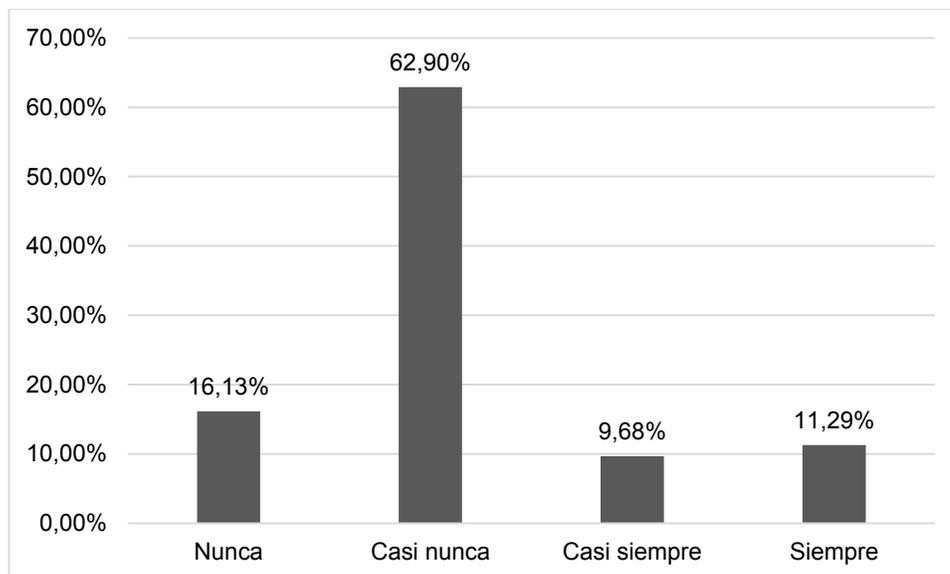
Tabla 43. Preocupación por establecer alianzas estratégicas

Variable 37: Preocupación x establecer alianzas

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	10	16,13%
2	Casi nunca	39	62,90%
4	Casi siempre	6	9,68%
5	Siempre	7	11,29%
Total frecuencias		62	40

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 44. Preocupación por establecer alianzas estratégicas



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

4.1.11 Desarrollo de acciones para retener clientes. Este punto es bastante interesante puesto que contradice aquello de que la empresa ha decidido darle prioridad a la política de dedicarse a mantener y satisfacer a los clientes actuales por cuestiones de solvencia financiera, pues lo que revela la respuesta de los encuestados es que si bien, tal política si se lleva a cabo, existen falencias que hay que mejorar.

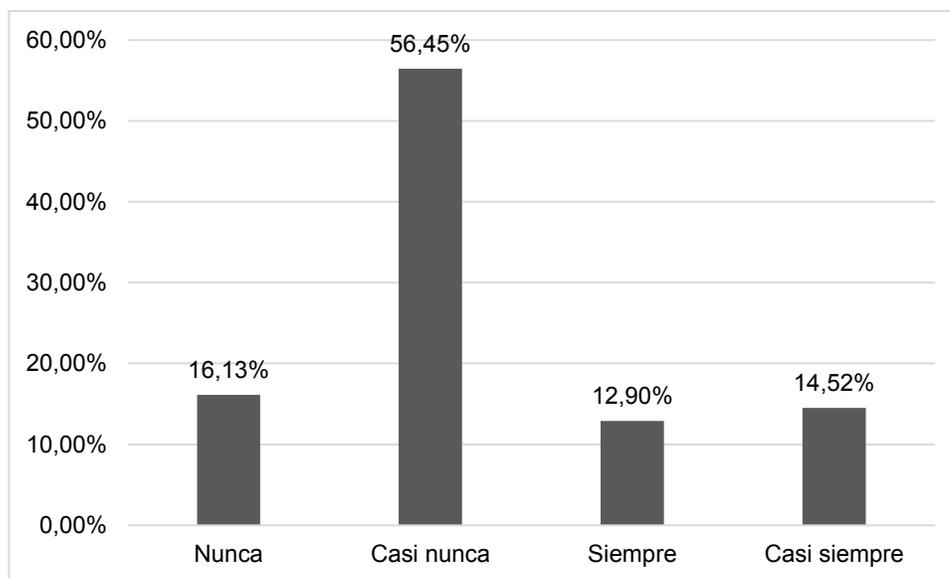
Tabla 44. Desarrollo de acciones para retener clientes

Variable 38: Acciones para renovar alianzas estratégicas

Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	10	16,13%
2	Casi nunca	35	56,45%
4	Casi siempre	8	12,90%
5	Siempre	9	14,52%
Total frecuencias		62	100,00%

Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Gráfica 45. Desarrollo de acciones para retener clientes



Fuente: encuesta realizada por autoras del trabajo.

Luego de analizar los resultados obtenidos en el capital Relacional de la empresa Agrekar S.A., se concluye entonces que sus activos intangibles, es decir, aquellos que no aparecen con un valor explícito en el balance, son tan importantes para la competitividad como las edificaciones y la maquinaria que posee. Entre ellos están las marcas, las patentes y el conocimiento acumulado de la organización. Sin embargo, el promedio general obtenido (2,84) evidencia que la organización no ha logrado altos niveles de capital relacional, manifestando algunas falencias a la hora de establecer altas exigencias en términos éticos para sí misma y sus empleados, por no hacer énfasis en la toma de decisiones objetivas en función de datos y hechos, por el manejo transparente de la información, por la falta de énfasis en el trabajo en equipo y por la integridad de su meritocracia.

5. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA AGRECAR S.A.

5.1 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Uno de los debates actuales y más interesantes referido al mercado laboral se centra en la nueva dinámica que surge entre el empleado y la empresa, cuando ya no son sólo las empresas las que eligen a sus empleados (evaluando sus capacidades y el costo que les generan), sino también, y cada vez más, los candidatos que eligen en qué empresa quieren trabajar y bajo qué condiciones.

En este sentido, así como los candidatos se esmeran por tener un currículum atractivo, mantener la buena presencia y llegar a horario a las entrevistas para buscar trabajo, las empresas deben resultar atractivas para reclutar y retener talentos que constituyen ni más ni menos que su principal activo: su capital humano.

Esta dinámica se genera en el contexto de los cambios ocurridos en la sociedad en general, entre las organizaciones y los jóvenes denominados de la generación 'Millennial' (nacidos entre 1980 y el año 2000), quienes fueron recientemente incorporados o están a punto de incorporarse al mundo laboral. Estos jóvenes criados de la mano de las nuevas tecnologías, la inmediatez de Internet y la globalización han venido irrumpiendo con nuevos valores y aparentan ser mucho más inquietos y menos reacios a los cambios.

En el mundo laboral esto se traduce en una rotación mucho más alta del personal y la valoración de nuevos aspectos y experiencias, que casualmente, son diferentes a la remuneración salarial. En particular, estos jóvenes suelen preferir empleos que permitan conciliar mejor la vida personal y laboral, aspiran a

ascensos rápidos y toman decisiones de corto y mediano plazo al elegir un trabajo.

Dentro de ese contexto en el cual también se ve inmersa la empresa Agrekar S.A., es necesario usar diferentes estrategias para conseguir o retener talentos, las cuales podrían agruparse en las siguientes categorías:

Tabla 45. Estrategias para la gestión del Capital Humano

Estrategias	Táctica(s)	Responsable	Ejecutor	Implementación	
				Inicio	Fin
Desarrollo de una comunicación integral dentro de la empresa	-La táctica consiste en evaluar la posibilidad de que algunos empleados puedan hacer teletrabajo, que la jornada laboral se maneje con días y horarios flexibles, que el trabajo de algunas dependencias pueda medirse productivamente por resultados y objetivos y no atados a un horario fijo.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/11/2019
Inversión en capacitación de empleados	-La táctica exige que la empresa deje atrás el paradigma de que al ofrecer un buen sueldo el empleado se sentirá "parte" de la organización. Por consiguiente, se recomienda ofrecer descuentos en gimnasios, en productos, posibilidades de acceder a un club para los fines de semana (donde pueden asistir con sus familias), clases de inglés, comedor, seguro de vida adicional, entre otras actividades.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019
Estimulación de la creatividad e innovación al interior de la empresa	-Para el logro de esta estrategia se necesita la adopción de las siguientes tácticas: -Brindar confianza y empoderamiento a los empleados, escuchando sus opiniones y demostrando que sus opiniones cuentan al implementar sus ideas en las actividades laborales de la empresa. De esta manera, al sentir más confianza, serán más participativos lo que incrementa su compromiso.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019

Fuente: elaborado por las investigadoras.

5.2 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL

En los últimos años la importancia del capital estructural ha tomado fuerza debido a que la mayoría de las empresas se vuelven más competitivas y por ende más valiosas en el mercado, con base a su desarrollo tecnológico, nuevas patentes e ideas innovadoras.

Es un hecho que en una época donde los avances tecnológicos y la innovación son una constante, los gerentes de las nuevas empresas, tienen la tarea de sacar el máximo provecho al valor oculto que se encuentra en el capital estructural. Es en sus colaboradores donde radica este valor. Por ello se puede iniciar con diversos cambios dentro de la organización con la finalidad de incentivar el desarrollo del capital intelectual. Una vez que se atreven a apostar por el capital intelectual, los resultados que se obtiene en el corto plazo son sorprendentes.

En tal virtud, las estrategias que se proponen para incrementar el capital estructural en la empresa Agrekar S.A. son las siguientes:

Tabla 46. Estrategias para la gestión del Capital Estructural

Estrategias	Descripción	Responsable	Ejecutor	Implementación	
				Inicio	Fin
Creación de espacios de diálogos	Generalmente en Agrekar S.A. se acostumbra tener extensas reuniones, donde la única persona que habla es el Gerente mientras los empleados se limitan a escribir las estrategias y la manera en que se llevarán a cabo. En este tipo de reuniones o monólogos, es imposible conocer la opinión de los colaboradores, sin tener en cuenta que en realidad son estos quienes afrontan los conflictos día a día y tienen una idea más clara de lo que está sucediendo. Sin embargo, si se transforman esas reuniones informativas en reuniones proactivas, se obtendrán mejores resultados.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/11/2019
Promoción del trabajo grupal	De nada sirven los tres puntos anteriores si el conocimiento generado se encierra en una sola persona o en dos. Para que los conocimientos puedan aplicarse y enriquecerse es necesario la participación de otros miembros de la empresa. Reuniones semanales o quincenales donde se tenga la oportunidad de debatir y compartir las ideas generadas, así como los diversos conocimientos, son una excelente manera de lograrlo.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019
Inversión en capacitaciones y la construcción de espacios para la creatividad	Consiste en ofrecer becas a tus colaboradores es un importante motor para generar el capital intelectual de la compañía. Entre mejor capacitados estén los empleados mayores será la posibilidad de desarrollar ideas innovadoras; ideas que en el mediano plazo pueden transformarse en capital . Ten presente que la capacitación y las oportunidades de educación nunca deben ser limitadas o exclusivas para los puestos directivos o gerenciales. La empresa la hacen todos. Por otra parte, al hacer referencia a espacios no se habla únicamente a los físicos. También deben incluirse los espacios de tiempo. Crear un espacio dentro de la empresa que estimule los sentidos de los colaboradores para ayudarlos a despertar en ellos nuevas ideas que pueden llegar a ser la diferenciación entre la compañía y la competencia. En términos generales, es en este punto donde le corresponde al Gerente General hacer uso de sus habilidades directivas y estratégicas para comenzar a capitalizar el capital intelectual dentro de la organización	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019

Fuente: elaborado por las investigadoras.

5.3 ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL

Los impactos de los sustanciales cambios económicos, políticos y sociales ocurridos en el escenario internacional, han impuesto retos a las condiciones en que operan las organizaciones, sobre todo en lo que a gestionar considerando el entorno en el cual se desempeñan se refiere. Esto implica una reorientación en el diseño e implementación de los sistemas de gestión, así como en la selección y aplicación de los enfoques que sustentan los denominados sistemas de gestión³¹.

En este sentido los recursos intangibles son determinantes fundamentales del valor de las empresas, de entre todos los activos intangibles, siendo el capital intelectual el que mayor importancia reviste para las organizaciones modernas.

A pesar de importancia creciente de los activos intangibles en las organizaciones, de acuerdo a los resultados del análisis del capital relacional, la empresa Agregar S.A. aún mantienen insuficiencias en los sistemas de gestión, señalándose entre otros aspectos: el deficiente manejo de las relaciones con los agentes del entorno, la falta de precisión en elementos de ese entorno y en la concepción de que estos elementos constituyen parte del capital de la compañía, en especial el relacional y que deben ser gestionados de forma integral a partir de las estrategias:

³¹ EDVINSSON Leif, JOHAN Ross, y ROOS Goran. El capital intelectual: navegar en el nuevo panorama de los negocios. New York University Press, 1998.

Tabla 47. Estrategias para la gestión del Capital Relacional

Estrategias	Descripción	Responsable	Ejecutor	Implementación	
				Inicio	Fin
Realizar el "cliente incognito"	Generar control sobre la capacidad de respuesta, empatía y seguridad tanto del producto como del servicio que ofrece la compañía y al mismo tiempo, motivar al personal en la ejecución de sus labores diarias.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/11/2019
Planificación detallada de pedidos de insumos, maquinaria y equipo	Minimizar costos y mejorar la relación con los proveedores de la compañía.	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019
Desarrollo de la comunicación interna y externa de la empresa mediante la participación activa de todos sus colaboradores	Formular de forma clara y concreta los objetivos de comunicación interna los cuales deberán estar alineados con los de la organización en general, y con lo que pretende conseguir el área de taller	Gerencia	Talento Humano	01/10/2019	01/12/2019
	Mejorar el diálogo interno y externo para conseguir mejor participación y promover el buen desempeño individual y colectivo de la empresa.			01/10/2019	01/12/2019
	Planificar reuniones de staff periódicamente con el propósito de resolver dudas y verificar que todos están enfocados en la búsqueda de los mismos objetivos.			01/10/2019	01/12/2019

Fuente: elaborado por las investigadoras.

CONCLUSIONES

Se evidenció entonces, que, en el Capital Intelectual, el Capital Humano ocupó el primer lugar en la divulgación de los activos intangibles, teniendo en cuenta que la ponderación general que obtuvo fue superior a la del Capital Estructural y Capital Relacional. No obstante, se evidenciaron falencias organizacionales en cuanto a la motivación de los trabajadores para que sigan formándose y para que vean el cambio como una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

Así mismo, es una falla notoria que la empresa no cuente con un registro de todos los eventos pasados sobre dudas e inquietudes de los empleados sobre algún hecho o aspecto relacionado con su quehacer operacional, de manera que puedan actualizar sus conocimientos y que cuenten con el tiempo necesario para hacer frente a las situaciones cambiantes.

En ese sentido, la empresa en cuestión. carece de acciones tendientes a promover el aprendizaje de sus trabajadores mediante capacitaciones y de crear espacios de reflexión y autocríticas como foros de discusión para que estos logren un aprendizaje continuo.

Por otra parte, más allá de las tecnologías que posea la empresa y de los procesos estandarizados, son los conocimientos y el saber de su personal, cada vez más preparado, los que finalmente aportaran el valor añadido a la organización.

Respecto al Capital Estructural, se concluye entonces que, la empresa Agrekar S.A. posee una limitada Capacidad Innovadora para generar nuevas ideas, identificar oportunidades de mercado e implementar innovaciones comerciables

apalancando los recursos y capacidades existentes. Por consiguiente, dicha compañía está llamada a hacerse una autocrítica sobre qué tan importante, valioso y estratégico es el conocimiento que reside en ella para aumentar su competitividad, puesto que su modelo de gestión del conocimiento no es lo medianamente eficaz.

Es decir, la empresa deberá hacer un esfuerzo mayor al que viene haciendo para transformar su capital humano y su capital relacional esencial, a través de la institucionalización y codificación de conocimiento en rutinas organizativas, políticas y bases de datos, utilizando este conocimiento en todos los niveles jerárquicos, incluso en el supuesto de que determinados empleados claves abandonasen la misma.

Finalmente, en lo concerniente a la gestión del Capital Relacional, se concluye que la empresa no ha logrado llegar a altos niveles de rendimiento, como consecuencia de establecer altas exigencias en términos éticos para sí mismas y sus empleados, por su poco énfasis en la toma de decisiones objetivas en función de datos y hechos, por el manejo inadecuado de la información, el escaso esfuerzo por establecer alianzas estratégicas con los proveedores y por su enfoque hacia el mercado.

Por consiguiente, si las relaciones internas en la empresa Agrekar S.A. fueran de alta calidad, sus miembros estarían mucho más satisfechos con su trabajo. Los resultados obtenidos en este ambiente se debieron principalmente a una pobre fluidez de la comunicación con los clientes a la hora de recolectar información sobre su satisfacción con los productos y servicios que le eran ofrecidos. De esta manera, era muy difícil tomar decisiones ágiles que contribuyeran a mejorar la percepción del cliente y a determinar qué aspectos eran vitales para ellos para preferir contratar con Agrekar S.A. En consecuencia, la toma de decisiones se burocratizó y los empleados se dedican a "cubrirse las espaldas", por así decirlo.

Por otra parte, la calidad de las relaciones con proveedores también influyó a que la empresa no obtuviera una buena ponderación por parte de los empleados, ya que esta no ha logrado conseguir ventajas competitivas importantes con ellos, si se compara con otras compañías que lideran el sector.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Implementar y ejecutar de manera integral la propuesta de herramientas estratégicas para la toma de decisiones en la empresa Agrekar S.A., para contribuir a la formación y desarrollo de habilidades del personal de servicios. En tal sentido, la Gerencia de la compañía sería la llamada a tomar nota de cada una de las estrategias que se sugieren para mejorar su Capital Intelectual por ser la responsable de la implementación de las mismas. Para ello, es pertinente que involucre, necesariamente, al área de Talento Humano en el rol de ejecutor, ya que es un tema inherente a su quehacer empresarial y también porque su idoneidad está más que comprobada para que el personal asimile los cambios organizacionales (Ver Tablas 45, 46 y 47).

Para implementar las estrategias de manera sencilla hay que tener muy en cuenta dos cosas; la primera, es tener bien clara a lo que le apuntan cada uno de los objetivos que se proponen alcanzar para cada elemento del Capital intelectual y, la segunda, es tener voluntad para hacer que las cosas sucedan.

Un grave error que conlleva a fallas en la implementación tiene que ver con el hecho de que la empresa no ejecute según lo planeado y sin un norte que les brinde consistencia en las decisiones que se deben tomar en el día.

Por este motivo existen unos elementos clave que debemos tener en cuenta para que las estrategias funcionen:

Primer elemento: definir una serie de políticas funcionales que sean consistentes con aquello que se planteó en las estrategias del capital humano, estructural y relacional.

Segundo elemento: los directivos de la empresa Agrekar S.A. deberán preguntarse: ¿la estructura que tenemos nos permite desarrollar las estrategias competitivas que nos han propuesto? La respuesta a esa pregunta los llevará a un nuevo reto que consiste en diseñar la organización para los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar. A esto hay que sumarle otra pregunta: ¿tenemos la gente correcta, esto es, capacitada y motivada para asegurar la ejecución de las estrategias?

Tercer elemento: el liderazgo de la Gerencia General es el elemento definitorio. Este es el factor movilizador. Una empresa es, al final, la sombra alargada de su Gerente, lo cual significa que el ritmo, el estilo y la intensidad de las iniciativas y acciones dependen de él. Por eso, su liderazgo es el que terminará impulsando a la empresa Agrekar S.A. y conducirla por el camino elegido. Esta capacidad se concreta en procesos como la comunicación con la gente, las reuniones de impulso y seguimiento y, especialmente, con el ejemplo de constancia, persistencia y valor en medio de las situaciones difíciles.

Cuarto elemento: la coherencia entre la decisión estratégica y el presupuesto es la prueba ácida de la implementación. Por este motivo, la discusión y aprobación del presupuesto para ejecutarlas efectivamente no debe ser una actividad más en la empresa. Por el contrario, la empresa Agrekar S.A. debe verificarse y ser consistente con la estrategia creada.

En síntesis, el proceso de implementación de las estrategias es más complejo que su definición misma; en ambas se requieren habilidades diferentes. En el diseño son necesarias capacidades analíticas, deliberativas y resolutivas mientras que en

la implementación es esencial la capacidad de liderazgo y movilización de la organización por parte de la gerencia y la alta dirección.

Por consiguiente, es la empresa la que finalmente decide si introduce, modifica, actualiza suprime o aplaza la introducción de las correcciones contenidas en las estrategias, así como las fechas de implementación y el nombramiento de nuevos integrantes en la operacionalización de las mismas y que al final obtenga una hoja de ruta más detallada y “aterrizada” en función de cambios, las nuevas exigencias y desafíos que se le plantea al personal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANGO, Martín., GIL, Hermenegildo. y PÉREZ, Giovanni. Aspectos Prácticos de la Gestión del Conocimiento y la innovación aplicada a las empresas. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, 2007. p 25-84.

BAKER, Gary. El capital humano. Pág. 15-251. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España, 1983.

DIAZ, Ana. La Gestión Compartida Universidad-Empresa en la Formación del Capital Humano. 2009. Recuperado el 06 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>

EDVINSSON, Leif. El desarrollo de capital intelectual en Skandia. Revista Europea de Gestión. 1997: 320-373.

EDVINSSON Leif, JOHAN Ross, y ROOS Goran. El capital intelectual: navegar en el nuevo panorama de los negocios. New York University Press, 1998.

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2003. 255 p.

FERNÁNDEZ RIOS, Manuel. Libro Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación.1997. Recuperado el 06 de marzo de 2017. Disponible en

https://books.google.es/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA129&dq=LA+TEOR%C3%8DA+DEL+COMPORTAMIENTO+HUMANO&hl=es&sa=X&ei=38kWVfezMleagwSwl4GoDw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=LA%20TEOR%C3%8DA%20EL%20COMPORTAMIENTO%20HUMANO&f=false

DANDIRA, Martin. Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. Business Strategy Series, 13(3), 128-135. 2012.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2003.

DIAZ, Ana. La Gestión Compartida Universidad-Empresa en la Formación del Capital Humano. 2009. Recuperado el 06 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>

DURANGO, Carlos Mario. Marco teórico y estado del arte de los procesos de fusión y adquisición y su influencia en el capital intelectual en las entidades de crédito. Medellín: Revista Ciencias Estratégicas, número 16, Julio – diciembre 2006. p 139-152.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional por qué es más importante que el cociente intelectual. México: editorial Vergara. 1995.

GÓMEZ, Aleida y ACOTA, Heriberto. Acerca del trabajo en grupos o equipos. Revista CIMED v.11 n.6 Ciudad de La Habana noviembre - diciembre. 2003.

HAMMOND, John, KEENEY, Ralph y RAIFFA, Howard. Decisiones inteligentes Guía práctica para tomar mejores decisiones. Bogotá, Grupo Editorial Norma. 2003.

HOLLAND, John. Making. Vocational Choices: a theory of careers. Prentice-Hall, 1973

JACKSON, Stuart. Five secrets to success in business strategy. Journal of Business Strategy, 33(2). 2012.

JARAMILLO RÍVAS, Milagros. Enfoque del comportamiento en la administración. Teoría del Comportamiento en la Administración. Recuperado el 06 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>.

HURTADO DE LA BARRERA, Jackeline. El proyecto de investigación holística. Bogotá: SYPAL. p. 56. 2002.

McCLELLAND David. Estudio de la motivación humana, México. Editorial: Narcea de Ediciones (ES). Edición: 1, 1989.

MANTILLA, Samuel. Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 210 p.

MARTÍNEZ, Inocencia y CEGARRA, Juan Gabriel. Gestión Dinámica del Capital Intelectual Desde la Perspectiva de los Indicadores Externos. Repositorio Digital de la Universidad de Cartagena, 2003. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10317/619> [Consultado: 24 de abril de 2017].

MINCER, Jacob. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. Journal of Political Economy, 66(4), 281-302. 1958.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1999.

NEVADO, Domingo. y LÓPEZ, Victor. El capital intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones. Madrid: Ed. Prentice-Hall. 2002. 246 p.

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. Madrid: McGraw Hill. 1989.

Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.

OSORIO, Maritza. El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento. *Acimed*. 2003; 11(6):14-6. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci07603.htm [Consultado: 24 de abril de 2017]

PORTER, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Bogotá: Pirámide. 2010.

ROJÁS, Miguel y MEDINA Laura. Planeación estratégica Fundamentos y casos. Bogotá. Ediciones de la U. 2012.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión: teoría y metodología. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores. 2002.

SCHULTZ, Theodore W Capital formation by education. *The journal of political economy*, Vol. 68, No. 6 (Dec., 1960). Págs. 571-583

VELÁSQUEZ, Andrés. Diseño de Organizaciones para la creación de conocimiento. Revista EAN, número 58, septiembre - diciembre de 2006. p 5-26.

UNIVERSIDAD MARÍTIMA DEL CARIBE: Introducción a la administración, Enfoque del Comportamiento en la Administración. 2011. Recuperado el 06 de marzo de 2017, Disponible en: <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/unidad%20VI/presentacion.pdf> [Consultado: 24 de abril de 2017]

Firma Autor 1.

Firma Autor 2.

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta aplicada en la empresa Agrekar S.A.

ENCUESTA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El presente cuestionario tiene como finalidad detectar estrategias de Capital Intelectual utilizadas dentro de la empresa AGRECAR S.A., como parte de la investigación que se obtenga con propósitos de fines académicos. Por lo anterior, agradecemos su cooperación y su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor, conteste marcando la opción que más se adecuó a la pregunta. El tiempo estimado de respuesta es de 10 minutos.

Para las siguientes preguntas favor responder de acuerdo a las opciones que se presentan:

Nunca	1	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	2	<input type="checkbox"/>
A veces	3	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	4	<input type="checkbox"/>
Siempre	5	<input type="checkbox"/>

CAPITAL HUMANO

1. ¿En la empresa Agrekar S.A. se fomenta el trabajo en equipo?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

2. ¿En la empresa Agrekar S.A. se valora la creatividad de sus empleados?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

3. ¿Se percibe un fuerte compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

4. ¿El personal de la empresa está abierta al cambio?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

5. ¿En la empresa se considera importante la formación académica de los empleados?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

6. ¿La empresa se preocupa por fomentar la capacitación continua en sus empleados?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

7. ¿Los trabajadores aplican de forma óptima los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

8. ¿Los empleados participan de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

9. ¿Al momento de contratar personal, la empresa busca gente con capacidad de análisis?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

10. ¿Es elemental que el personal posea la capacidad de la resolución de problemas?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

11. ¿En la empresa Agrekar S.A. es trascendente que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

12. ¿La empresa promueve el aprendizaje en sus trabajadores?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

13. ¿En la empresa Agrekar S.A. las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

14. ¿Para la empresa es valioso que las mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

15. ¿La empresa se preocupa por la creación de foros de discusión para que la gente aprenda?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

16. ¿Existe una plataforma de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿En su organización se promueve la búsqueda de certificaciones?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
2. ¿Dentro de la empresa se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
3. ¿La empresa cuenta con enfoques para aumentar la competitividad en los sistemas productivos, tales como son “Just in time” y “Total quality management”?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
4. ¿En esta empresa se promueven los círculos de calidad?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
5. ¿La empresa emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
6. ¿La empresa cuenta con plataformas tecnológicas para mantener informados a los clientes?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
7. ¿En su empresa se preocupan por el mantenimiento de la tecnología operativa (maquinaria)?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
8. ¿En su organización se preocupan por que exista un buen clima laboral?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
9. ¿En esta organización es elemental la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
10. ¿Esta empresa se preocupa por invertir en sistemas para acelerar el flujo de conocimientos?
Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

11. ¿Su empresa se preocupa por fomentar sistemas de comunicación por parte de sus trabajadores?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

CAPITAL RELACIONAL

1. ¿En Agrekar S.A. realizan acciones para retener a sus clientes?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

2. ¿La empresa cuenta con mecanismos para recolectar la opinión de los clientes acerca del servicio o producto que se ofrece?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

3. ¿La empresa cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

4. ¿La empresa lleva a cabo acciones para recuperar la cartera de clientes?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

5. ¿En su empresa se tiene conocimiento de los principales competidores?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

6. ¿La empresa da seguimiento a las acciones tomadas por su competencia?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

7. ¿Las relaciones con sus proveedores son sólidas?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

8. ¿Existe capacidad de respuesta ante el mercado por parte de los proveedores con los que cuenta la organización?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

9. ¿La empresa tiene una amplia gama de proveedores?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

10. ¿La empresa se preocupa por establecer alianzas estratégicas?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

11. ¿La empresa efectúa acciones para renovar sus alianzas estratégicas?

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Cartagena de Indias D.T y C, abril de 2019

Señores:

JURADOS COMITÉ EVALUADOR

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Cartagena

ASUNTO: ENTREGA PROYECTO DE GRADO

Nos remitimos a ustedes con el fin de presentarles para su revisión el Trabajo de Grado titulado “**ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.**”

Agradecemos la atención prestada a la presente y en espera de una pronta y positiva respuesta de su parte.

Cordialmente;

AIRANA MARCELA AMARÍS MORA

Código Estudiantil:

YOCELIN GÓMEZ MARRUGO

Código Estudiantil:

Cartagena de Indias D.T y C, abril de 2019

Señores
COMITÉ EVALUADOR
Programa Administración de Empresas
Universidad de Cartagena

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito certificar ante ustedes el Trabajo de Grado titulado “**ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO ESTRATEGIA DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGRECAR S.A.**”, adelantado por las estudiantes, **AIRANA MARCELA AMARÍS MORA y YOCELIN GÓMEZ MARRUGO**, el cual presentan como requisito para acceder al título profesional como Administrador de empresas; investigación que considero cumple con las normas mínimas exigidas por ustedes en la presentación de trabajos de grado.

Sin perjuicio de las modificaciones que haya podido sufrir la investigación durante su desarrollo en consonancia con el planteamiento original, me permito remitir a las investigadoras para que presente ante ustedes el Anteproyecto de Grado para su revisión, evaluación y aceptación.

Atentamente;

(NOMBRE DEL ASESOR)
Docente Facultad Ciencias Económicas

Asesor Trabajo de Grado **“Análisis del capital intelectual como estrategia de toma de decisiones en la empresa Agregar S.A.”**

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Cartagena