

## El capital intelectual en la gestión del conocimiento

[Dra. Maritza Osorio Núñez](#)<sup>1</sup>

### Resumen

El capital intelectual en los marcos de la gestión del conocimiento es un tema de tratamiento frecuente en la literatura sobre gerencia empresarial, publicada por los países más desarrollados, debido, entre otras razones, a la importancia que se concede actualmente a la información y al conocimiento como recurso esencial para elevar la competitividad de una organización en el mercado. Con el fin de definir los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual, así como de mostrar algunos de los modelos existentes para medir el capital intelectual de una organización, se realizó una exploración de la literatura disponible en Internet mediante los motores de búsqueda Google y Excite. Tras el análisis de los resultados iniciales, se seleccionaron unas 20 fuentes bibliográficas, adecuadas al enfoque docente del presente trabajo. Algunas de las principales empresas capitalistas a escala mundial como la Microsoft, la American Airlines y la empresa de seguros Skandia, entre otras, emplean diferentes modelos con el propósito de medir su capital intelectual, con vistas a determinar sus mayores fortalezas y debilidades en esta área crucial para la supervivencia de la organización moderna. El estudio del capital intelectual, cualquiera que sea el área de la actividad en que se desempeñe una organización: finanzas, negocios, economía, u otra, es una función esencial para la identificación de los recursos disponibles en una empresa.

*Descriptor (DeCS):* CONOCIMIENTO;

*Descriptor (DeCI):* GESTION DEL CONOCIMIENTO; GERENCIA EMPRESARIAL; CAPITAL INTELECTUAL

### Abstract

Intellectual resources in the frame of knowledge management is frequently found in the literature on enterprise management published by developed countries, because, among other reasons, to the concern given to information and knowledge in the increase of competition in the market. Aimed at defining the concepts of knowledge management and intellectual resources and also showing some existing models to assess the intellectual resources of given organization. A literature review available in Internet using the search engines: Google and Excite was carried out. After the analysis of initial results, 20 bibliographic sources suitable to the teaching approach of this research were chosen. Some of the leading capitalist enterprise such as Microsoft, American Airlines and Skandia insurance company use different models to assess their intellectual resources intended to determine strength and weakness in the crucial area for the surviving of modern organization. The study of intellectual resources, in any area of activity: finances, business, economy or others is of paramount importance to identify the resources available in an enterprise.

*Subject headings (DeCS):* KNOWLEDGE;

*Subject headings (DeCI):* KNOWLEDGE MANAGEMENT; ENTERPRENURIAL MANAGEMENT; INTELLECTUAL CAPITAL

En la literatura sobre administración de empresas, los conceptos: gestión del conocimiento y capital intelectual, se han convertido en un centro de interés importante. La atención que acaparan no sólo se refleja en las publicaciones académicas, sino también en el creciente número de congresos y sitios webs especializados, así como en artículos y tribunas publicados en revistas y periódicos relevantes en estos temas. Sin dudas, constituye un campo de investigación novedoso y complejo, cuya gestación se inició a principios de los años 90 en países como Suecia y Estados Unidos.<sup>1,2</sup>

Alrededor de dichos conceptos giran negocios lucrativos de la siempre pujante industria de los libros de gestión, de empresas relacionadas con las tecnologías de la información, la comunicación y el software, la consultoría de dirección y el mundo de la información en general. A nivel de aplicación, cada vez más empresas, muchas de ellas líderes en distintos sectores, se involucran en proyectos que tratan de capturar y crear nuevo conocimiento en sus organizaciones.<sup>3</sup>

## **Métodos**

A partir de la consulta sucesiva a los motores de búsqueda Google y Excite, se identificaron inicialmente 132 sitios con fuentes bibliográficas relacionadas con el tema objeto de estudio. Tras una nueva revisión, con el propósito de seleccionar aquellos trabajos cuya forma de presentación fuera útil a los fines docentes del presente artículo, se seleccionaron alrededor de 20 contribuciones con acceso libre al texto completo. Dichos trabajos contenían los elementos teóricos, prácticos e ilustrativos necesarios para los objetivos preestablecidos. La mayoría proceden del conocido sitio [gestión del conocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com). Las palabras claves empleadas fueron: gestión del conocimiento, capital intelectual y modelos de medición de capital intelectual, en idioma inglés y español. Para la comprensión de los trabajos seleccionados, fueron muy útiles las enseñanzas adquiridas durante el módulo introductorio del diplomado Gestión de Información en Salud en su segunda versión, impartidas por el MSc Adrián Coutín.

## **La gestión del conocimiento y el capital intelectual**

La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico.<sup>2</sup>

El gran reto de la gestión del conocimiento es que el conocimiento propiamente dicho no se puede gestionar como tal. Sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse será el gran paso, cuando se cree que las personas llevan dentro, intrínsecamente, la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.<sup>3</sup>

El capital intelectual no es un término novedoso, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Sin embargo, en el transcurso de las dos últimas décadas ha ocurrido una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluidos los medios de comunicación y las tecnologías de la información, que han proporcionado nuevas herramientas para edificar una economía global. Muchas de ellas, aportan beneficios inmateriales que ahora es difícil percibir de su existencia, pero que antes no existían, hasta el punto que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de dichas herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituye un activo.<sup>3</sup>

Existen diferentes definiciones para el capital intelectual. Para Brooking, por ejemplo, "con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione".<sup>4</sup>

Edvinsson, presenta su concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e

ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo".<sup>5</sup>

*Steward*, define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.<sup>6</sup>

En resumen, el 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 un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro.<sup>7</sup>

Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados y de los clientes, el know-how de la institución, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no se recogen en su valor contable.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que, sin lugar a dudas, tiene un valor real. Identificar y medir el capital intelectual (activos intangibles) tiene como propósito convertir en visible un activo que genera valor en la organización.

Dicho de otra forma, el capital intelectual, es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición para los activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del capital intelectual. El problema con estos modelos es que dichos intangibles no pueden valorarse mediante unidades de medida uniformes y, por lo tanto, no puede presentarse una contabilidad de intangibles propiamente dicha. De cualquier forma, la medición del capital intelectual, permite crear una imagen aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si los intangibles de la organización mejoran o no (si presentan una tendencia positiva).

Como se sabe, el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y, por lo tanto, los esfuerzos se dirigen a su medición y gestión.<sup>5</sup>

El capital intelectual puede subdividirse en categorías. Para *Edvinsson y Malone*, comprende el capital humano, estructural, clientela, organizacional, innovación y proceso. Para *Steward*, el capital humano, estructural y cliente. Para *Euroforum*, el capital humano, estructural y relacional <sup>5,6,7</sup>

Uno de los enfoques iniciales para medir el capital intelectual fue emplear la "q de Tobin", una técnica desarrollada por el Premio Nobel *James Tobin*, que mide el ratio entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Las empresas intensivas del conocimiento, como Microsoft, tienen unos valores de "q" superiores que aquellas empresas que están en industrias básicas.<sup>5</sup>

El capital intelectual puede medirse. Una de las empresas pioneras en este campo es *Skandia*,<sup>8</sup> una compañía sueca de seguros y servicios financieros que con la intención de diseñar técnicas y herramientas para medir el capital intelectual humano (CIH), comenzó a mediados de la década pasada a medir el capital humano con el llamado *Skandia Navigator*.<sup>6</sup> Dicho sistema utilizaba, en principio, dos índices: 1) el índice de liderazgo y 2) el índice de motivación. Estos dos indicadores conformaban un sistema de medidas: el índice FLINK, creado por esta empresa.

El FLINK se compone de aquellos elementos que cualquier organización considera que contribuyen más con los factores claves del éxito (FCE): a) clientes y trabajadores satisfechos; b) personal motivado y competente y c) gerentes calificados y eficientes. Entonces en cada una de estas áreas, se formulan metas y objetivos estratégicos organizacionales. Se diseña un instrumento y se entrevista a los trabajadores. Sobre la base de los resultados de dichas entrevistas, *Skandia* pudo establecer la calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los trabajadores en relación con las metas y los objetivos estratégicos formulados: 3) el índice de trabajadores facultados. Para la implantación de este indicador, *Skandia* contrató los servicios externos del Instituto Sueco de Investigación de Opinión Pública, que realizó la encuesta a los trabajadores.

Los factores estudiados fueron los siguientes: a) motivación; b) apoyo dentro de la organización; c) responsabilidad y autoridad para actuar y d) competencia. Y se incorporaron entonces: 4) Número de trabajadores, 5) Número de empleados/número de empleados en alianzas, 6) Rotación de empleados, 7) Promedio de años de servicio en la organización, 8) Número de gerentes, 9) Número de mujeres gerentes, 10) Gasto de entrenamiento/empleado, 11)

Promedio de edad de los empleados, 12) Proporción de empleados menores de 40 años y 13) Tiempo de entrenamiento (días/años).

Pero existen otros modelos para medir el capital intelectual, como los propuestos por:

- Canadian Imperial Bank, que estudia la relación entre el capital intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional.<sup>9</sup>
- Dow Chemical, una empresa que desarrolló una metodología para la clasificación y gestión de las carteras de patentes, que se extiende a otros activos intangibles de alto impacto en los resultados financieros, denominada dirección estratégica por competencias que plantea que el capital intangible es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten sostener y crear la ventaja competitiva. Contempla tres elementos: el tecnológico, el organizativo y el personal, en este último, se estudian las actitudes (con c), las aptitudes (con p) y las habilidades. Esta combinación de elementos conforma el objeto de la dirección estratégica.<sup>10</sup>
- Intellectual Asset Monitor, según el cual la medición de activos intangibles presenta una doble orientación: hacia el exterior para informar a clientes, accionistas, y proveedores y hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.<sup>11,12</sup>
- Euroforum,<sup>13</sup> que pretende ofrecer a los gestores y terceros información sobre el valor de la empresa, trata de acercar el valor explícito de la empresa a su valor de mercado, así como de informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo; vincula el capital intelectual con la estrategia de la empresa.

Otro de los modelos conocidos, llamado de dirección estratégica de la empresa, establece que la competencia se compone de tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social, que incluye actitudes y aptitudes, así como las habilidades de los miembros de la organización. Estos tres elementos conforman el objeto de la dirección estratégica.<sup>14</sup>

Para *Sznirer* y *Saracho*, esta es la gestión del capital intelectual a partir de la gestión por competencias, si se parte de la base que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados de negocio. Algunos objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias son: alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición, determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo con las definiciones estratégicas de la empresa.<sup>15</sup>

Pero existen otros modelos, como Nova, que se implementó en la Comunidad Valenciana,<sup>16</sup> basado en el modelo de dirección por competencias y el introducido por la Universidad de West Ontario,<sup>17</sup> que propone un modelo explicativo para el capital intelectual y los demás elementos que lo componen, así como entre este y los resultados de la empresa.

A pesar de las diferencias que presentan los modelos referidos, existen similitudes entre ellos: el valor de mercado, activos intangibles y los activos tangibles.

Ahora bien, el desarrollo y la medición del capital intelectual es un fenómeno propio del primer mundo, de países con un alto desarrollo económico. Muchas empresas, como la Celemi de Suecia,<sup>18</sup> la American Airlines y la American Express, son paradigmas de su aplicación. Sin embargo, en la mayoría de los países en desarrollo o emergentes, en especial América Latina, donde se ha producido un importante decrecimiento económico, una generalización de los niveles de pobreza y la erosión del bienestar de las clases medias, favorecidas por el período de sustitución de importaciones y en las cuales se sustentó, por décadas, una parte importante de la capacidad adquisitiva interna, la orientación de recursos hacia la formación, actualización y fortalecimiento del capital humano, elemento indispensable para lograr la inserción ventajosa en la economía mundial, se ha visto obstruida o frenada. En América Latina la formación del capital humano presenta grandes dificultades.

Para los países asiáticos, que transcurren por una etapa de turbulencia financiera, las décadas de esfuerzos y recursos invertidos en la formación y fortalecimiento de su capital intelectual constituyen un activo en el cual seguramente sustentarán su capacidad y fortaleza para reconstruir sus economías. La crisis asiática es esencialmente financiera. La infraestructura productiva y, en especial, el capital humano que sirvió de base para el surgimiento de estos países como potencias exportadoras será el sustento de su futuro resurgimiento como potencias económicas y comerciales.

Las acciones de Europa para su ingreso al siglo XXI, por encima de sus diferencias pasadas y presentes, se sustentan en la unidad económica y política lograda y en la importancia que otorga al fortalecimiento de su capital intelectual. En los últimos 40 años, Europa ha sentado las bases de una infraestructura económica, intelectual y social que le permita ingresar al nuevo siglo, como una potencia que disputará la supremacía a las economías estadounidenses de bloque asiático. Con la desaparición del sistema socialista y el caos económico y social en los países de la otrora Europa del Este, derivado de la extinción de un orden que no ha podido reemplazarse por otro y que ha significado aparición de las características menos deseables del sistema capitalista, pudiera decirse que, en general, perdieron su infraestructura física y de producción, así como del capital intelectual. Ello ha generado una erosión aguda de sus fortalezas competitivas, cuya reconstrucción seguramente llevará varias generaciones. Su ingreso al nuevo siglo no nada promisorio.<sup>19</sup>

La reprivatización de la infraestructura en que, por décadas, se sustentó en la propiedad estatal es un proceso mundial pero especialmente en los países que pasaron por la crisis de la deuda de los años ochenta. En algunos casos, ese proceso se llevó al exceso y fue fuente de fenómenos masivos de corrupción y dilapidación de recursos (América Latina es un ejemplo destacado). En muchos casos, se dismanteló la mayor parte de la infraestructura de que disponían los países en desarrollo para hacer frente a las crecientes demandas derivadas de las rezagas en el nivel de vida de la población y del crecimiento demográfico. La transferencia masiva de recursos del sector público al privado y de los países endeudados hacia los acreedores significó la pérdida de oportunidades para fortalecer la infraestructura productiva y social, así como para cimentar y desarrollar el capital intelectual sobre el cual sustentan su viabilidad futura y asegurar su incorporación ventajosa a la economía globalizada.<sup>19</sup>

El proceso de globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales se vincula al ascenso de la Cuenca del Pacífico como potencia económica; esta ha estado relacionada con el surgimiento de las economías asiáticas, y como región es uno de los espacios económicos de mayor crecimiento en las últimas décadas, con excepción de los años recientes. Como tendencia, el centro del comercio mundial y las transacciones globales se ha reorientado del Atlántico al Pacífico. El progreso de los países más exitosos de esta región se ha basado en un claro entendimiento de la importancia de la formación y en la adecuada administración del capital humano como factor competitivo y de progreso.<sup>19</sup>

Otra tendencia global relevante es el avance de las tecnologías, en especial, las de información y las biotecnológicas. Y en su análisis, frecuentemente se discute la importancia de los procesos de producción y administración del conocimiento de los individuos, las organizaciones y los países, para la potencialización de las capacidades de aprendizaje, generación y generalización del conocimiento.<sup>19</sup>

Una de las figuras que más ha aportado al campo del capital intelectual es el periodista Thomas Stewart, quien propuso diez principios para su administración:<sup>6</sup>

1. Las empresas no son dueñas de los capitales humano y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero a corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, los astros de la empresa son como los del cine, son inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje - si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo - la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se "filtre" a otras firmas.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos, que son: (1) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (2) estratégico: porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar; acaso, sus destrezas resulten valiosas en otros contextos.
4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se...

inmiscuyen. Por consiguiente, la tarea de los administradores es facilitar, en lo posible, el trabajo de los clientes con sus empleados.

5. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario debe ser accesible.
6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bien intangibles poco costosos?
7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no producirán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales - con frecuencia mediante servicios de administración - creadoras de valor y ganancias, tanto para el proveedor como para el cliente.
8. Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial. Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará "río abajo" hacia el lado de los clientes.
9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no se debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.
10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia.

Los capitales, humano y cliente, crecen cuando los individuos se sienten responsables por su participación en la empresa, interactúan con los clientes y saben cuáles conocimientos y destrezas estos valoran. Un empleado que no conoce o posee estas destrezas reduce el valor de ambos capitales. Lo mismo hace una organización preocupada por lo que sucede en su propio seno. El uso del término "clientes internos" se ha difundido para alentar a las personas a tratar a sus colegas como si fueran tan importantes como los externos. ¡Tonterías! El cliente interno no existe, no puede reemplazar al auténtico. En lugar de alentar a los colegas a tratarse como clientes, hay que enviarlos al mundo para que traten con los clientes auténticos.<sup>6</sup>

Los capitales, humano y estructural, crecen cuando la empresa y sus clientes aprenden unos de otros; cuando se esfuerzan activamente para lograr una interacción informal, convertirse en personas con las que "es fácil hacer negocios". Si un cínico en su empresa, le pregunta si es más leal con el cliente que con la firma, usted está haciendo las cosas bien. Pero si la interacción con los clientes se limita a escribir pedidos y recibir quejas, los capitales humano y estructural se están destruyendo mutuamente. En cada rama de actividad, hay un "vendedor más informado": alguien que, acaso sin ser el líder, sabe más que nadie sobre el negocio y está dispuesto a compartir sus conocimientos con proveedores y clientes. Ese es el ganador.<sup>6</sup>

*Stewart*, establece una comparación importante en relación con que sucedería si un empleado de un banco deja su trabajo y se lleva todo el dinero de la cámara de seguridad, no habría duda: la empresa llamaría inmediatamente a la policía. Sin embargo, todos los días hay trabajadores que se van de sus empresas llevándose consigo la riqueza de conocimiento de la compañía y la mayoría de la gente lo ve como algo normal en el mundo laboral.<sup>20</sup> Esta comparación puede resultar un tanto exagerada, pero pretende mostrar que uno de los activos más importantes de una empresa es el conocimiento, las destrezas y experiencia de los empleados, el capital intelectual.

Debido a los cambios que se han producido en el mundo en el último decenio, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, que han facilitado a las organizaciones una mayor competencia y eficiencia para gerenciar su capital intelectual, así como para generar nuevos servicios, productos, patentes, tecnologías y proyectos entre otros, la gestión del conocimiento y, en particular, del capital intelectual ha adquirido una importancia especial para el éxito de una organización.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual, sin dudas, están cambiando la forma en que se maneja hoy la economía de las organizaciones en un mundo globalizado; lógicamente no todos los países tienen las mismas oportunidades de introducir esta filosofía, basada en la gerencia de los activos intangibles, con el fin de socializar el conocimiento y elevar la competencia y valor en el mercado de las organizaciones.

No puede olvidarse que esta filosofía no dispone de una teoría económica sólida y que su desarrollo se enmarca en sociedades capitalistas más avanzadas y, por tanto, su aplicación al sector empresarial en general y de la salud en particular en el país ha de ser cuidadosa. En Cuba, las instituciones de salud no compiten entre ellas, los genes no se patentan y la atención en salud es gratuita.

Pero sí se puede incursionar en este mundo, cuando se desea colocar un proyecto de investigación, básico o de innovación tecnológica, en el mercado con el fin de solicitar financiamiento o cooperación entre instituciones, cuando se crea un nuevo servicio científico-técnico, una publicación o, se trata sobre el intercambio académico.

Para ello, se debe crear una nueva cultura dentro de las instituciones en el país, donde la información deje de asociarse con los informes que los departamentos realizan a sus directivos cada mes. Los sistemas deberán ser capaces de generar y transmitir la información en la medida que fluya dentro de la organización.

Un ejemplo alentador es la socialización de la técnica para el tratamiento de la retinosis pigmentaria creada por el profesor *Orfilio Peláez*, un oftalmólogo cubano de gran renombre, que se socializó de forma tal que en el país se estableció una red nacional para la atención a esta enfermedad y que constituye una manifestación de cómo puede compartirse el conocimiento para el bien de la humanidad. Claro que todo, estuvo aparejado con el nacimiento de una nueva cultura dentro de la organización, que además dispone de un capital humano, formado por excelentes oftalmólogos, enfermeras, técnicos de rayos X y de laboratorio, pantristas, auxiliares de limpieza, cocineros, choferes, gerentes y otros, que incorporaron dicha cultura a su quehacer cotidiano, que comienza con su porte y aspecto personal y termina con un trato de excelencia al paciente.

Para ello fue necesario también crear mecanismos que permitieran su reconocimiento a escala mundial, la identificación de las oportunidades de ingreso en la institución, la ejecución de estudios de mercado, la capacitación del personal en función de las necesidades de las personas que demandan sus servicios de salud, la vinculación con otras organizaciones como agencias de viajes y aeropuertos, entre otras. Sus mecanismos de gerencia, por su parte, permiten un mayor control de la calidad de los servicios brindados y que son particulares de esta institución, donde el liderazgo ocupa un lugar importante.

## Conclusiones

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas cuyo objetivo es crear ventajas competitivas.

El capital intelectual es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles que hacen que una organización sea eficiente y competitiva.

Es necesario crear una nueva cultura dentro de las organizaciones cubanas en general y de las instituciones de salud en particular, así como identificar sus fortalezas y debilidades para comenzar a gestionar el conocimiento en ellas.

## Referencias bibliográficas

1. Gestión del conocimiento.com. Gestión del conocimiento. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm) Acceso: 20 de enero del 2003.
2. Gestión del conocimiento.com. Capital intelectual. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm) Acceso: 18 de enero del 2003.
3. Arbonés LA. El conocimiento no se puede gestionar. Disponible en: <http://dois.mimas.ac.uk/DoIS/data/Articles/juljuljiky:2000:v:4:p:3639.html> Acceso: 14 de enero del 2002.
4. Gestión del conocimiento.com. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm> Acceso: 10 de enero del 2003.
5. Edvinsson L, Malone M. Intellectual Capital. New York: Harper, 1997.
6. Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.
7. Euroforum. Modelos. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelointelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelointelect.htm) Acceso: 16 de enero del 2003.
8. Skandia Navigator. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/\\_modelo\\_navigator\\_de](http://www.gestiondelconocimiento.com/_modelo_navigator_de)

- Skandia.htm. Acceso: 13 de enero del 2003.
9. Canadian Imperial Bank. Modelos. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_canadiar\\_imperial\\_bank\\_.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_canadiar_imperial_bank_.htm). Acceso: 24 de enero del 2003.
  10. Dow Chemical. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_dow\\_chemical.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm). Acceso: 28 de enero del 2003.
  11. Sveiby KE. The new organization wealth: Managing and measuring intangible assets. San Francisco: Berrett Koehler, 1997.
  12. Intellectual Asset Monitor. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_intellectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_intellectual.htm). Acceso: 19 de enero del 2003.
  13. Kaplan RS, Norton, DP. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 1992; September-October:134-47.
  14. Modelo. Dirección estratégica por competencias. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo.htm>. Acceso: 14 de enero del 2003.
  15. Sznirer D, Saracho J M. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada resultados. Disponible en: [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm). Acceso: 20 de diciembre del 2002.
  16. Modelo Nova. Club de Conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana. Disponible en [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nova.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nova.htm). Acceso: 21 de enero del 2003.
  17. Modelos: Universidad de West Ontario. Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/>. Acceso: en Acceso: 14 de enero del 2003.
  18. Celemi. Learning solutions for business performance [sitio web]. Disponible en: <http://www.celemi.de/>. Acceso: 1 de marzo del 2003.
  19. Ramírez Reyes H. Capital intelectual, base de la capacidad competitiva de la organización. Disponible en: <http://www.bccr.fi.cr/ci/infoenlace/abril2000/revistas/Capital.htm>. Acceso: 22 de enero del 2003.
  20. Stewart T. El oro del siglo XXI. Disponible en: <http://www.microsoft.com/spain/enterprise/suscripciones/perspectivas/003primavera2002/estrategia.asp#stev>. Acceso: 27 de diciembre del 2002.

Recibido: 10 de septiembre del 2003. Aprobado: 27 de septiembre del 2003.

Dra. *Maritza Osorio Núñez*. Facultad de Estomatología "Raúl González Sánchez". Salvador Allende y Calle G. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [marioso@infomed.sld.cu](mailto:marioso@infomed.sld.cu)

[1Doctora en Estomatología. Especialista de Primer Grado en Bioestadística. Facultad de Estomatología "Raúl González Sánchez".](#)

---

© 2004 2000, Editorial Ciencias Médicas

**Calle E No. 452 e/ 19 y 21, El Vedado, La Habana, 10400, Cuba.**



[acimed@infomed.sld.cu](mailto:acimed@infomed.sld.cu)