



LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, POTENCIADO POR EL CAPITAL INTELECTUAL

Armas Ortega Yadira Mariuxi

Docente

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Ecotec

yarmas@ecotec.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo, brinda herramientas cognitivas que permiten comprender el porqué de la relevancia actual hacia el capital intelectual y la gestión del conocimiento organizacional.

Pretende, básicamente ahondar sobre cuáles fueron las circunstancias que hicieron que el capital financiero sucumbiera al capital intelectual y que implicaciones ha tenido esto en la sociedad del conocimiento, en la que ahora nos desarrollamos.

En definitiva, procura comprender la dinámica existente entre el capital intelectual y la gestión del conocimiento, sus proyecciones sociales e impacto organizacional. Ello, por medio de la investigación y descripción de cómo han evolucionado las organizaciones a través del tiempo; el análisis, del aporte de diferentes autores en relación a las definiciones básicas sobre los términos motivos de estudio y finalmente la identificación de relaciones causales entre capital intelectual, gestión del conocimiento y trascendencia en nuestra sociedad.

Palabras Clave

Capital Financiero, Capital Intelectual, Gestión del conocimiento, Capital Interno, Capital Externo, Capital Humano, Capital de talentos, Capital Estructural, Capital Relacional, Conocimiento.

ABSTRACT

This article provides cognitive tools to understand why the current relevance to the intellectual capital and organizational knowledge management.

It aims basically expand why the financial capital succumbed to intellectual capital and implications this had on the knowledge society in which we lived and which we develops now.

In short, by this article we procure to understand the dynamics between intellectual capital and knowledge management, social projections and organizational impact. This, through research and description of how organizations have evolved over time; the analysis of the contribution of different authors about the main definitions of this study and finally the identification of causal relationships between intellectual capital, knowledge management and their importance in our society.

KEYWORDS

Financial Capital, Intellectual Capital, Knowledge Management, Internal Capital, External Capital, Human Capital, Capital Talent, Structural Capital, Relational Capital.

INTRODUCCION

“Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana... operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.”

(Chiavenato, 2007)

Se ha querido dar inicio con las sabias palabras de Chiavenato, las cuales enuncian con total apego la realidad de la sociedad y sus organizaciones; realidad que le aseguro señor lector, es perdurable en el tiempo...

Así, mientras se elabora este artículo y mientras usted lo lee, algo inexorable sucede...el mundo va cambiando y a cada paso se va creando la historia. Conforme los años transcurren, surgen nuevas necesidades, basta con dar un vistazo alrededor. Hoy por hoy la necesidad de personas con pensamiento crítico, innovadoras, proactivas, capaces de interpretar y afrontar nuevos y desafiantes retos a nivel mundial es nuestro día a día; sin embargo no siempre fue así, hubo una época en la que se valoraba más la capacidad de reproducción de tareas y líneas rígidas de pensamiento.

El ser humano es complejo, nadie viene al mundo con un *manual de uso* (como sería posiblemente el deseo de muchos, en ocasiones inclusive el mío); sin embargo esa complejidad es precisamente la que no pone límites a la oportunidad de crecimiento. Cada sociedad nace en un sistema de creencias o paradigmas, ese sistema o inconsciente colectivo dicta en gran medida las limitaciones de la época, pero gracias a Dios y a quienes se han negado en aceptar lo ya “establecido”, hemos podido ver que existe mucho más en el camino y es que es precisamente esa negación la que nos ha llevado por los senderos de la revolución los cuales hoy, nos permiten mirar aspectos como el conocimiento y el potencial de las personas con ojos distintos.

Por tantas cosas ha pasado el ser humano en su interacción con este mundo, que lo que vivimos ahora no es más que el fruto de ese cambio de paradigmas. Es así, que los seres humanos dejamos atrás el hecho de ser considerados *simples factores productivos*, hoy por hoy en el entorno organizacional somos considerados *entes vivos* y más que nunca se reconocen nuestras capacidades y potencialidades, las cuales sin duda, nos permiten aportar con activos intangibles a las organizaciones, aporte conocido hoy como capital intelectual.

La Gestión del conocimiento también ha entrado en escena y aunque junto con el capital intelectual, parecieran ya tremendamente citados y analizados, aun guardan desafíos por descubrir. Uno de ellos, el poder precisar de qué manera o en qué medida el capital intelectual aporta o deja de aportar a la gestión del conocimiento dentro de la organización. Precisamente aquel, es el motivo de este análisis, por lo cual lo invito a compartir su tiempo en compañía de las siguientes páginas.

DESARROLLO

1. DEL CAPITAL FINANCIERO AL CAPITAL INTELECTUAL

Luego que la mano de obra basada en el trabajo manual y la tracción animal, fuera sustituida por la maquinaria durante la revolución industrial¹. El transcurrir del siglo XX trajo consigo, tres eras organizacionales claramente identificables (industrial clásica, industrial neoclásica y era de la información).

Como habíamos comentado con anterioridad, la historia nos enseña que durante décadas el ser humano fue considerado como un simple factor productivo, donde la jornada laboral estaba matizada por una estructura organizacional piramidal y centralizada, con un sinnúmero de reglas rígidas a las que debía guardar apego y donde las opiniones de los trabajadores no eran más que posibles desafíos a la línea de autoridad. Citar ahora esa realidad, parece ser solo un extracto de una de las tantas películas o documentales que alguna vez pudimos haber visto sobre el tema; sin embargo, forma parte de la realidad diaria de miles de personas que vivieron en carne propia lo que los historiadores han denominado la era industrial clásica (1900 – 1950).

Una era, en la que coherentemente el diseño de puestos fue abordado desde un enfoque mecanicista en el que “la organización y las personas fueron consideradas como cosas que funcionaban dentro de una lógica demasiado simple” (Chiavenato, 2011). Una lógica, caracterizada por la racionalización del trabajo que buscaba determinar la *mejor manera* de realizar las tareas. Este camino dio como resultado métodos en los que el modelo de *hacer y no pensar* se vio expresado en tareas simples y repetitivas que convertían al trabajador en un apéndice o accesorio de la máquina y donde lo que hoy conocemos como departamento de talento humano, en palabras de (Giraldo, 2008), fue identificado como departamento de relaciones industriales o DRI, haciendo alusión directa a la actividad mediadora que buscaba disipar el conflicto existente entre los objetivos organizacionales y objetivos individuales de las personas, hasta ese entonces al parecer irreconciliables.

Posteriormente, las necesidades cambiantes del mundo hacen de la era industrial clásica y sus características, insuficientes para afrontar las nuevas situaciones. Surge entonces una reacción humanista al mecanicismo, es el inicio de la era industrial neoclásica. Una era, en la que las personas comenzaron a ser concebidas como “recursos vivos y no como factores inertes de producción” (Chiavenato, 2007), -recursos²- que debían ser administrados; migra entonces el concepto de relaciones industriales a administración de recursos humanos y con ello surgen los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y otros asuntos relacionados con la complejidad del ser humano.

Hasta entonces la era industrial (clásica y neoclásica), permite concebir el éxito organizacional en proporción directa al capital financiero de las organizaciones, donde el tamaño de las instalaciones físicas, riqueza financiera y patrimonio contable eran un claro indicativo.

Sin embargo, alrededor de 1990, el avance tecnológico llegó para transformar el mundo en lo que muchos denominaron “una verdadera aldea global”. Parecería una *tomadura de pelo* pensar en ese entonces, en lo indispensable de los avances tecnológicos o en las inusuales formas de utilizar la tecnología, como cuando dos personas se comunican a través de un teléfono celular -aun estando uno frente a otro-, o se concretan grandes negocios a través de video conferencias. Nada de laptops, ipods, tablet, line, wii, whatsapp, smartphones, pen drive, “la nube”³, twitter, Facebook o Instagram; en su lugar hermosa caligrafía palmer⁴ (aun

¹ Etapa transcurrida de la segunda mitad del siglo XVIII a inicios del XX.

² Entiéndase recurso como: “Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.” (Real Academia Española, 2014)

³ Cloud computing, modelo de pago por uso que permite un acceso cómodo y bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurable, como redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios, que se puede desplegar y utilizar de forma rápida y fácil (Dean & Saleh, 2010)

⁴ Escritura manuscrita desarrollada y promovida por Austin Norman Palmer a finales del siglo XIX y principios del XX, de uso muy popular.

sobreviviendo a través de la enseñanza en los colegios), máquinas de escribir, beepers⁵, walkman⁶, atari⁷, play station, pizarras y tiza, discos de vinilo y luego, retroproyector, disquete⁸, celulares análogos... aparecían y sucumbían ante computadoras personales, cada vez más pequeñas, elegantes y potentes. Términos como migrante digital y nativo digital⁹ aparecían en escena; empresas y escuelas tratando de seguir el paso a los avances e incorporando en su tarea diaria el estudio y uso de la última tecnología, aquella que hoy parece solo un recuerdo. Esa, al menos esa, fue la realidad en Ecuador para esa época.

La información tomó un papel protagónico, las organizaciones se vieron expuestas a cambios cada vez más vertiginosos dando paso a la innovación como instrumento de sobrevivencia organizacional. Los grandes edificios poco han podido hacer en relación al poder de la sociedad de la información, concebida hoy como sociedad del conocimiento¹⁰ y las abrumadoras demandas nacientes. Las estructuras organizacionales se tornaron más fluidas, flexibles y descentralizadas; como una gran ola, aparecieron las megatendencias y de pronto, los paradigmas de hasta entonces se comenzaron a romper a un ritmo cada vez mayor.

Ese ambiente organizacional cambiante, imprevisible, turbulento y desafiante encontró en las personas, en su conocimiento, proactividad y capacidad de adaptación, el ingrediente clave para afrontar los nuevos retos; el capital financiero – protagónico hasta entonces del éxito organizacional- queda en un segundo plano ante la necesidad de riqueza que generan los activos intangibles. Una riqueza que paradójicamente, aun no tiene un método preciso de medición, todo un reto para los entendidos en principios contables, donde si bien el capital financiero posee herramientas de medición ampliamente aceptadas y difundidas, la tarea de establecer un método valorativo a lo que (Vigorena, 2004) denominó como “fluido neuronal” o capital intelectual, continua siendo un desafío.

Administrar recursos, fue quedando en el camino, el término es insuficiente al desafío; ahora hablamos de *Gestionar el talento humano*. Desde esta perspectiva se vuelve importante entonces, adaptar la persona al puesto de trabajo, aceptando las diferencias individuales y aprovechándolas en beneficio del desarrollo organizacional.

Cuesta (2005), nos aporta al tema mencionando: “La gestión del talento humano ha dado un salto en su concepción clásica que considera al personal como un costo, hacia otra que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas”. En este contexto, se comprende finalmente que el desarrollo organizacional depende en gran medida del desarrollo personal de quienes conforman las organizaciones y frases como “las empresas no son sus paredes, es su gente” comienzan a resonar en el inconsciente colectivo. El contrato psicológico toma fuerza, la creatividad busca estrategias sustentables para la retención del talento humano, la competencia no tiene fronteras, el respeto por los derechos laborales se deja ver, importa ahora la calidad de vida en el trabajo y como bien mencionaba Chiavenato “Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización” y es que precisamente por ellas y con ellas se nutre o desaparece la riqueza del capital intelectual.

2. CAPITAL INTELECTUAL

¿Qué es el capital intelectual y que incidencias tiene en las organizaciones?, al parecer es una pregunta simple cuya respuesta no precisaría de mayor esfuerzo; sin embargo es un tema que -por así decir- sigue quitando el sueño a varios investigadores debido a los múltiples y fascinantes patrones causales que pueden identificarse.

⁵ Dispositivo buscapersonas que transmitía mensajes cortos.

⁶ Reproductor de audio, con audífonos. Permitía escuchar cassettes que duraban hasta 60 minutos.

⁷ Consola casera de videojuego

⁸ Disco flexible para uso en un computador, cuyo propósito era almacenar datos.

⁹ Aquéllos que nacieron y crecieron en tiempos de internet (80's, 90's) (Croví Druetta, 2010)

¹⁰ “La sociedad de la información da nombre a la posibilidad de transmitir datos, mientras que la Sociedad del Conocimiento aboga por crear una espiral de creación y difusión de conocimientos que promueva el desarrollo económico de un país.” (Arbonés, 2006)

Luego de cada valioso aporte, se coincide en que, en definitiva el capital intelectual corresponde al *capital de los activos intangibles*. Pero ¿qué entendemos por activos intangibles? y ¿qué relevancia, sobretodo estratégica, tienen en la organización? rememorando a Leif Edvinsson y Michael Malone - pioneros del capital intelectual - (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007) citan: “[...] una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si solo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo”, son precisamente esos valores ocultos aquellos que dan fortaleza y proveen la ventaja diferencial a la organización.

Desde este contexto, es claro comprender por ejemplo, por qué temas como buen clima laboral, capacitación, formación, desarrollo, compromiso, cultura organizacional, buen uso de la imagen, entre otros, toman relevancia. Dejarlos de lado sería como permitir que esas raíces se debiliten, haciendo del árbol demasiado frágil para resistir cualquier viento.

(Nava, Esis, & Naval, 2011), citando a Ordóñez (2000), mencionan: “los activos intangibles son aquellos poseedores de valor sin tener dimensiones físicas... están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas, y la cultura organizativa. En general, esta categoría de activos incluye marcas, conocimiento individual, propiedad intelectual, licencias y conocimiento organizativo.

En una línea similar, (Altuve, 2005), concibe el capital intelectual como “Un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización”. Ahora bien, los activos intangibles como tales, comprenden un abanico muy amplio, pero para (Arbonies, 2006) viene siendo aceptada una clasificación tipo que agrupa estos activos en tres categorías fundamentales: humano, estructural y relacional. Desde su apreciación, “el apartado de competencias personales serían medidas en forma de Capital Humano, y las competencias organizativas y tecnológicas que se materializan en sistemas, procedimientos y tecnología se miden en el Capital Estructural, mientras la relación con el entorno en forma de clientes, proveedores y colaboradores, se mide en el Capital Relacional”

Para (Chiavenato, 2011) el capital intelectual se divide en tres grandes grupos: Interno, externo y de talentos. El capital interno comprende básicamente el capital de sistemas internos y conocimiento corporativo, en donde la cultura o el espíritu organizacional forma parte integral. El capital externo en cambio, conforme la lógica, hace referencia a la estructura externa de la organización y corresponde al capital de clientes, proveedores, marcas, patentes y prestigio de empresarial. Finalmente concibe el capital humano como el capital de la gente, talentos y competencias.

Contrastando las apreciaciones de Chiavenato¹¹ y Arbonies¹², encontramos:

Cuadro 1. Capital intelectual desde la perspectiva de Arbonies y Chiavenato

Dimensiones del Capital Intelectual	Arbonies, Ángel Luis	Chiavenato, Idalberto
Capital Estructural vs Capital Interno	Capital estructural: Competencias organizativas y tecnológicas que se materializan en sistemas, procedimientos y tecnología.	Capital interno: Capital de sistemas internos y conocimiento corporativo. espíritu organizacional como parte integral
Capital relacional vs. Capital Externo	Capital Relacional: Relación con el entorno.	Capital Externo: Capital de clientes,

¹¹ Nacido en Sao Paulo en 1936. Uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica.

¹² Nacido el 17 de septiembre de 1956, es una de las referencias en cambios organizativos, conocimiento e innovación. De nacionalidad Española; autor de múltiples obras reconocidas sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, nuevas formas organizativas, gestión del conocimiento e innovación, área de la cual es ampliamente reconocido.

	Clientes proveedores y colaboradores.	proveedores, marcas, patentes y prestigio de empresarial
Capital Humano vs. Capital de Talentos	Capital Humano: Competencias personales	Capital de talentos: Capital de la gente, talentos y competencias.

Fuente: (Arbonies, 2006) y (Chiavenato, 2007)

Autor: Elaboración propia

Como podemos apreciar, tanto una concepción como la otra tienen sus similitudes, no obstante, la apreciación de Chiavenato parece ser más abarcadora.

Otros aportes de interés sobre el tema son considerados a continuación:

Cuadro 2. Diferentes concepciones sobre el Capital Intelectual

Autor/es	Definición
(Bradley, 1997)	"El capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países"
(Stewart, 1998)	"El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados que otorgan a la empresa ventaja competitiva"
(Edvinsson & Malone, 2000)	"El Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado".
(Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007),	"El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de investigación y desarrollo, etc... de una organización que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor en el futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenible"
(Nava, Esis, & Naval, 2011),	"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"

Fuente: Varios autores

Autor: Elaboración propia

En definitiva, el capital intelectual es concebido como el ingrediente clave del éxito organizacional, que va más allá de lo físico, haciendo de lo intangible la riqueza de las organizaciones, riqueza capaz de asegurar su transcendencia en el tiempo.

3. GESTION DEL CONOCIMIENTO POTENCIADO POR EL CAPITAL INTELECTUAL

Sin duda vivimos en una era de cambios permanentes, en donde, en el sistema de producción la organización del trabajo ha dado un giro radical. En palabras de (Giraldo, 2008), "Se necesitan trabajadores que dominen múltiples habilidades, que sean capaces de realizar procesos de reingeniería en sus propios puestos de trabajo... el trabajo físico se sustituye por trabajo mental, cada trabajador no es evaluado por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas. La evaluación depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado".

Lo anterior no es más que la rotunda demostración de encontrarnos en lo que se ha denominado *Sociedad del Conocimiento*; una noción que vino de la mano de Peter Drucker, hacia finales del siglo XX y que surgió como sustituto a la *Sociedad de la Información*; ya que se entiende, que la información por sí sola es insuficiente a las necesidades de la época. Pues si bien la información se compone de hechos y sucesos, la verdadera riqueza está en la

interpretación de los mismos dentro de un contexto y con un fin. Es de la interpretación que surge el *conocimiento* y de su aplicación se derivan las ventajas competitivas.

Para una mejor comprensión, considere su asistencia a un curso determinado, usted pudo haber estado puntualmente día con día, pudo haber escuchado, guardado el material, inclusive pudo tener acceso al material digital del curso; sin embargo, el hecho de asistir y de haber accedido a la información completa no asegura su conocimiento, ¿no es así?. Es solo en la interpretación, en el entendimiento, en la capacidad de generar respuestas y estrategias utilizando la nueva información que usted logra obtener el verdadero valor de lo que ha recibido; la información por sí sola *no es nada*, sin la comprensión de por medio. Comprensión, que le permite aplicar lo escuchado, comprensión que le permite actuar porque ha aprendido. Por eso de nada sirve llevarse un pen drive con las presentaciones, un manual claramente impreso, un diploma o un cuaderno lleno de apuntes, tenga por seguro que no le aseguran nada, son más valiosas las conexiones y usos que su mente pudo generar en el proceso, las cuales podrá aplicar en el futuro.

Reforzando el concepto (Almeida Ruiz, 2012), menciona “El conocimiento es el activo más valioso de una persona y de una organización. Es producto de la información procesada e interpretada; de las habilidades y experiencia convertidas en competencias, que permiten producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan a nivel personal u organizacional.”

La Real Academia Española, define el conocimiento como la “acción y efecto de conocer”, como el “entendimiento, inteligencia, razón natural”. Entender es tener la idea clara de algo, haberle dado sentido a lo que se conoce. El conocimiento como tal, puede surgir de diferentes fuentes. No solo se genera en el estudio de los libros, de la acción de las instituciones de educación, sino también surge de la interpretación de las experiencias, del intercambio social, del contexto e inclusive de la disposición personal.

Para (Almeida Ruiz, 2012), el conocimiento puede ser tácito o explícito. Tácito, aquel acumulado en base a nuestra propia experiencia e intercambio social y explícito aquel adquirido a través de diferentes metodologías, libros, internet, etc. y que puede ser almacenado y documentado. Para este autor, la Gestión del Conocimiento en una organización implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable en un conjunto colectivo de saberes y competencias.

Otros autores como (Arbonés, 2006), mencionan que “La Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Particularmente coincide con la definición que aporta la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS, 2007) la cual de forma concisa define a la Gestión del Conocimiento como “la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización”. Gestionar conocimiento en una organización tiene además como fin el “transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en donde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas” (Fuentes Morales, 2010)

En definitiva, y considerando los aportes de (Nava, Esis, & Naval, 2011), se concluye que tanto el capital intelectual como la gestión del conocimiento conciben el conocimiento desde diferentes fines. Mientras que el capital intelectual se orienta a establecer contablemente el valor del conocimiento; la Gestión del Conocimiento se orienta a crear ventajas competitivas cada vez mayores con su aplicación. Es decir “gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas”.

Entonces ¿de qué forma la Gestión del Conocimiento es potenciada por el capital intelectual en una organización?, la respuesta debe ser reflexionada:

- Empecemos por concienciar que, ya sea con Gestión del Conocimiento o sin ella, en las organizaciones siempre ha existido: determinado conocimiento corporativo, espíritu

- organizacional, relaciones con los clientes y proveedores, prestigio ganado de las marcas, y talentos de su gente. Hayan sido estos buenos o no.
- Cuando más aportan las personas con sus conocimientos a las organizaciones, estas pueden tener notables avances en términos de:
 - Mejores sistemas internos, que reducen tiempos y hacen de la organización más eficaz y eficiente.
 - Mayor conocimiento corporativo, que evita errores y genera seguridad en las acciones
 - Sólido espíritu organizacional, constituido por personas comprometidas con el sistema de valores de la organización.
 - Mejores relaciones con los clientes y proveedores y una mayor orientación a la satisfacción y buenas relaciones con los mismos.
 - Posicionamiento de mercado a través del prestigio ganado de la organización.
 - Fortalecimiento de los saberes de quienes conforman la organización y con ello mayor innovación, que genera mayor productividad.
 - La gestión del conocimiento, concebida como *gestión de los activos intangibles*, indudablemente busca incrementar la ventaja competitiva de las organizaciones y lo logra, en la medida que los colaboradores de la organización reaccionan de manera positiva a los estímulos de la gestión.
 - El mayor conocimiento de los colaboradores en términos de: comprensión de los procesos, impacto de sus acciones y trascendencia de sus decisiones, llevados a cada acto dentro y fuera de su organización, contribuye significativamente a elevar el capital intelectual.
 - El incremento del conocimiento puede partir de los esfuerzos organizacionales por una adecuada Gestión del Conocimiento, pero no necesariamente es la única fuente de mejora del capital intelectual, pues han existido organizaciones de éxito sin *recetas de gestión*, que ha logrado buenos resultados con tan solo la buena interacción y compromiso de sus líderes y colaboradores.
 - Si bien, una adecuada Gestión del Conocimiento, puede impulsar o potenciar al capital intelectual y generar ventajas competitivas para la organización. El capital intelectual por sí solo, no potencia la Gestión del Conocimiento, solo influye en él en la medida que, hace evidente la necesidad de incorporar a la organización una adecuada Gestión del Conocimiento. Pues si una empresa posee un capital interno, externo y humano de alto valor, esto probablemente será fruto de una adecuada Gestión del Conocimiento organizacional o al menos de sólidos compromisos de quienes conforman la organización. Y si por otro lado una empresa posee un capital interno, externo y humano de valor insuficiente, ello solo reflejará la necesidad de incorporar estrategias de gestión de conocimiento para mejorarlas.

CONCLUSIONES

El capital intelectual positivo o negativo se genera al interior de las organizaciones independientemente de si existe una adecuada Gestión del Conocimiento o inclusive si tal gestión no existe.

Así también, los diferentes criterios analizados, nos llevan a concluir que a mayor inversión en Gestión del Conocimiento al interior de la organización, mejor valorización de los activos intangibles; sin embargo, dado a que tanto la Gestión de conocimiento como el Capital Intelectual implican a los seres humanos, es difícil precisar si los mismos métodos siempre darán los mismos resultados. No obstante, se debe considerar que toda organización tiene, en su gente e interacciones, un potencial de conocimiento, su activación y desarrollo depende de la gestión de conocimiento que se opere en la organización.

Por otro lado y pese a los varios aportes sobre el tema, la gestión del conocimiento continúa en etapa de experimentación y solo el tiempo demostrará si es completamente aplicable y susceptible de estandarización o no.

Finalmente, una adecuada Gestión del Conocimiento, puede impulsar o potenciar al capital intelectual y generar ventajas competitivas para la organización; sin embargo el capital intelectual por sí solo, no potencia la Gestión del Conocimiento, solo influye en él en la medida que, hace evidente la necesidad de incorporar a la organización esa modalidad de gestión.

Con esto en mente... ¿acaso no le resulta conveniente pensar ahora, en la situación en la que se encuentra el capital intelectual de su organización?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Ruiz, A. (2012). *Gestión del Talento Humano: Guía didáctica*. Loja: Editorial de la UTPL.
- Altuve, J. (2005). Capital intelectual y generación de valor. *Actualidad Contable FACES*, 7 -22.
- Arbonés, Á. L. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 33-62.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. el Capital Humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Crovi Druetta, D. (2010). Jóvenes, migraciones digitales y brecha tecnológica. *Revista Mexicana de ciencias Políticas y Sociales*, Volumen 52 no. 209.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Dean, D., & Saleh, T. (2010). Captar el verdadero valor del 'cloud computing'. *Harvard Deusto Business Review*, 36.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). *El Capital Intelectual, cómo identificar y calcular el valor*.
- Fuentes Morales, B. (2010). *La Gestión de Conocimiento en las Relaciones Académico - Empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico* . España.: Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valenci.
- Giraldo, M. (2008, Diciembre). Gestión de Recursos Humanos y Relación de Trabajo en el Siglo XXI. *TEACS* , 77-93.
- Nava, M., Esis, E., & Naval, R. (2011). Capital intelectual: El recurso más valioso. *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*, 8-27.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved diciembre 01, 2014, from Real Academia Española: www.rae.es
- Sánchez Medina, A., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 97-111.

Santa, L., & Salas, M. (2012). El capital intelectual como esquema de valor en el futuro. *Estrategias*, 25-31.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Barcelona: Granica.

Vigorena, F. (2004). *Capital intelectual. Raíces ocultas del valor de las empresas*. Chile: Red PHARO.