



## **EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CONOCIMIENTO: GENERANDO VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS**

### **Juan Carlos Rojas.**

Subdirector de la Escuela de Administración en la Universidad  
Nacional Heredia de San José de Costa Rica.

Especialista en Talento Humano, Coach certificado  
internacionalmente y facilitador en cursos sobre: contraloría de  
servicios y liderazgo.

Correo: [juancarlosrojasv@gmail.com](mailto:juancarlosrojasv@gmail.com)

## EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CONOCIMIENTO: GENERANDO VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS

### Resumen

El objetivo de este artículo radica en estudiar el concepto de capital intelectual y cómo este es generador de ventajas competitivas en las organizaciones. Cuando hablamos de capital intelectual, estamos hablando de talento, mente, inteligencia, innovación, y la vitalidad de las personas que ayuda en la transformación de las empresas, cualidad que solo detentan los seres humanos. Desde esta óptica, las personas son sujetos con criterios, con sueños con aspiraciones y no simples objetos de los procesos productivos. El enfoque utilizado es analizar los diversos escenarios como: el desarrollo tecnológico, la globalización, los cambios económicos y la competencia por los mercados, variables que han permeado todos los ámbitos del quehacer humano. Como resultado del trabajo podemos observar que debido a esta dinámica las empresas de la era del conocimiento y los colaboradores que las conforman buscarán, la productividad, alta calidad, eficiencia y eficacia en los procesos productivos y administrativos. Este es el escenario y los actos cotidianos que nos toca vivir, de ahí que las organizaciones que se preocupen por capacitar a su gente, por dotarlos de excelente y pertinente información y conocimiento, tendrán más posibilidades de competir con éxito en el mercado y atraer para sus negocios clientes leales. De ahí que se pueda concluir que alcanzar este logro facilitará a las empresas a mejorar sus ventajas competitivas respecto a la competencia. Los colaboradores a través del conocimiento tendrán más y mejores competencias y los clientes obtendrán satisfacción debido a la calidad de los productos y servicios, lo que se traduce en empresas con alta rentabilidad, con climas laborales sanos, alta motivación y desempeño.

**Palabras clave:** Capital intelectual, Talento humano, Conocimiento, Innovación, Estrategias.

### Abstract

*The objective of this article is to study the concept of intellectual capital and how it is a generator of competitive advantages in organizations. When we talk about intellectual capital, we are talking about talent, mind, intelligence, innovation, and the vitality of the people that help in the transformation of companies, a quality that only human beings hold. From this point of view, people are subjects with criteria, with dreams with aspirations and not simply objects of productive processes. The approach used is to analyze the various scenarios such as: technological development, globalization, economic changes and competition for markets, variables that have permeated all areas of human activity. As a result of the work we can observe that due to this dynamic the companies of the knowledge era and the collaborators that make them up will look for productivity, high quality, efficiency and effectiveness in the productive and administrative processes. This is the scenario and the daily acts that we have to live, hence the organizations that care to train their people, to provide them with excellent and relevant information and knowledge, will be more likely to compete successfully in the market and attract to Your loyal customer business. Hence, it can be concluded that achieving this achievement will make it easier for companies to improve their competitive advantages over competition. Collaborators through knowledge will have more and better skills and customers will obtain satisfaction due to the quality of products and services, which translates into companies with high profitability, with healthy work climates, high motivation and performance.*

**Keywords:** Intellectual capital, Human talent, Knowledge, Innovation, Strategies.

## INTRODUCCIÓN

Diversos autores sostienen que las personas se convierten en el activo más importante de las organizaciones. En la actualidad se habla de la era del conocimiento, periodo que se inicia en la década de los noventa del siglo pasado. Algunas de las características de esta era para las organizaciones en los campos de la administración de las personas, tiene que ver con la gestión del talento humano. Esto es, las empresas y organizaciones exitosas administran con las personas, dotan a estas de conocimiento y de acción para lograr innovación, descubrimiento de nuevos productos y servicios y el ajuste rápido ante los cambios del entorno y de la competencia.

En el caso de la estructura organizacional, se pasa de estructuras burocráticas, piramidales, rígidas e inflexibles a organizaciones en donde la fluidez, la agilidad y flexibilidad de las mismas son sus características. Tienden a ser organizaciones descentralizadas en donde los equipos multifuncionales (Chiavenatto, 2009, p.19) cumplen tareas diversas en función del cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa. Estos equipos multifuncionales utilizan el talento de los diversos profesionales que los conforman para generar nuevas ideas, solucionar problemas y fungir como consultorías internas dentro de las organizaciones.

Así entonces, el ambiente organizacional pasa de ser estático, con cambios graduales y previsibles a una intensificación y aceleración de los cambios, el medio ambiente es turbulento en donde prava una feroz competencia y la guerra por conseguir nuevos mercados y consumidores. En el ámbito del trato con las personas se pasó de ver a estas como objetos de un proceso productivo, apéndices de una máquina, en donde los controles y las reglas son rígidas con el único fin de controlar y regular a las personas, a un concepto en donde las personas son sujetos, dotados de inteligencia, de sueños y deseos de crecimiento. De ahí, que las organizaciones piensan en capacitar, desarrollar, impulsar a los colaboradores, darles los elementos de motivación y libertad para que cumplan con los objetivos y metas de la organización.

Estos cambios que ha generado la era del conocimiento, ha transformado no solo a las personas, sino también a las organizaciones, puesto que se reconoce el capital intelectual y a las personas como el capital más valioso de las organizaciones (Chiavenatto, 2009, p. 21). Debido a que el aprendizaje es perpetuo y el frecuente cambio entre técnicas y conocimiento, los colaboradores deben estar dispuestos a



capacitarse y tener las competencias necesarias y suficientes, para competir en un mercado laboral altamente competitivo, es por ello que las empresas modernas y que marcan la pauta en el ámbito de la administración, buscan incesantemente el talento que diferencie a la organización de otras en el mercado, muchas de ellas se dan a la tarea de cazar talentos, atraerlos a la organización ofreciéndoles múltiples beneficios. Ya las organizaciones modernas no poseen tantas máquinas, herramientas, edificios, todo lo contrario son mas móviles, buscan la adaptabilidad al medio. Los colaboradores desarrollan sus tareas desde distintos puntos en el planeta, puede ser en un avión, en un aeropuerto, en sus casas, en las oficinas, por lo que necesitan estar conectados a la red de internet, dominar las tecnologías de la información entre otras habilidades blandas.

Surgen con estas ideas descritas anteriormente el concepto que hay que administrar con las personas, las cuales están dotadas de capacidades intelectuales y habilidades técnicas, factores fundamentales en el desarrollo del mundo del trabajo. Las personas no serán en esta modalidad sujetos pasivos, sino activos en el proceso, lo cual implica el desarrollo de competencias para ser competitivos, mismas que son entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes e intereses que distinguen a las personas y las organizaciones. Averiguar por tanto cuáles son las competencias que tienen los colaboradores y cuáles de esas competencias son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

## INVERTIR EN CAPACITACIÓN

El problema principal que nos hemos planteado en el desarrollo de este artículo como línea de investigación es: ¿De qué manera y forma el capital intelectual puede generar ventajas competitivas y de diferenciación en las empresas? Revisando los distintos tipos de información sobre esta línea, se coincide que se pueden lograr ventajas competitivas en las empresas si estas están dispuestas a invertir en capacitación. El mundo empresarial está cambiando rápidamente, la irrupción de las tecnologías y la competencia por los mercados hace necesario que el componente colaborador, esté capacitado, motivado, empoderado para satisfacer con éxito el deseo y gusto de los clientes, de ahí la importancia de los diversos cursos, talleres y seminarios que brinda la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Tratando de responder a esta pregunta, partimos de una premisa solo lo que se mide se puede mejorar, de ahí que con técnicas como la evaluación del desempeño entre otras técnicas, nos permitirán visualizar de manera cuantitativa y cualitativa el avance de la organización, la cual debe adecuarse a los cambios intensos que plantea el entorno y la competencia.

Hoy en día los principales componentes del costo de un producto tienen que ver con la investigación y del desarrollo, unido a los activos inteligentes y los servicios. El problema radica que desde el punto de vista de la contabilidad tradicional, ese activo intangible que incluye experiencia, habilidades, conocimientos, competencias e información es difícil de medir. Entre los modelos más reconocidos para medir el valor del capital intelectual se hallan los de Skandia, Technology Broker y Balanced Scorecard. (Mesen Figueroa, 2012, p. 27-30)

A pesar de los problemas antes descritos en cuanto a la medición del capital intelectual que es considerado como un intangible existen pocas dudas de la importancia que tiene el mismo para el desarrollo de las organizaciones sean estas públicas o privadas, por ello diversos autores sostienen: “el capital intelectual está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador, el capital intelectual tiende a ser la nueva riqueza del mundo actual. La moneda del futuro ciertamente no será financiera sino intelectual. La nueva realidad es que los bienes más valiosos para las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas. (Chiavenatto, 2009, p. 21); otros autores sostienen que: “Hoy en día, estamos reconociendo un cuarto factor de producción que se une a tierra, capital y trabajo, nos referimos precisamente al conocimiento, traducido a talento o capital humano, y es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.” (Carpio, 2003, p. 25)

De ahí la importancia del capital intelectual visto este como el conjunto de conocimientos, prácticas y razonamientos de los colaboradores que pueden marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de un negocio. Surgen con estas ideas descritas anteriormente el concepto que hay que administrar con las personas, las cuales están dotadas de capacidades intelectuales y habilidades técnicas, factores fundamentales en el desarrollo del mundo del trabajo.

## EL CONOCIMIENTO COMO ARMA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

Está claro que desde el punto de vista estratégico, el capital intelectual es de vital importancia para las organizaciones, aquellas que desarrollen el conocimiento, que potencien las competencias de sus miembros tendrán ventajas competitivas, que las llevarán a mejores niveles de crecimiento, productividad, eficiencia y eficacia en un mercado competitivo. Las habilidades, competencias y conocimiento de los colaboradores marcarán la diferencia en empresas exitosas y otras que no lo son.

Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, debemos puntualizar las estrategias de diferenciación necesarias de acuerdo al giro del negocio, además deberíamos instrumentalizar la innovación y la creatividad como un aspecto diferenciador de las ventajas competitivas. Un aspecto de vital importancia es establecer mecanismos de verificación y mejora continua en la plataforma de Recursos Humanos. En otras palabras la estrategia de la empresa, esto es la visión, la misión, los objetivos y las metas deben estar de alguna forma alineadas con la estrategia del departamento de Recursos Humanos. Es decir, la estrategia debe en principio llevar una misma dirección para que la misma sea eficaz en el giro del negocio.

Las organizaciones modernas le dan vital importancia a este tema por intermedio de la capacitación, están conscientes que la inversión en el conocimiento de los colaboradores les dará a mediano y largo plazo ventajas sobre la competencia, atracción de clientes nuevos y conquista de nuevos mercados para los productos y servicios. En otras palabras, las organizaciones modernas ya no ven la capacitación como un gasto sino como una inversión.

En párrafos anteriores comentamos que partimos de una premisa de que solo lo que se mide se puede mejorar, entonces los mecanismos de verificación como la evaluación del desempeño, al respecto se dice si analizamos los modelos aceptados para dicha evaluación. “ Es posible constatar en la práctica que los sistemas de evaluación del desempeño generalmente utilizados se referencian en la definición de parámetros que representan escalas graficas, incluyendo la fijación de una serie de factores de medición, cuantificables por escalas numéricas interrelacionadas con posibles niveles en los cuales se concretan puntajes mínimos y máximos que posteriormente pueden ser ajustados y comparados en términos de resultados cuantitativos, contra escalas

cuantitativas que incluyen diversas variables” (Jiménez, 2004, p.83).

En este sentido los esquemas de medición y evaluación que puedan utilizar las organizaciones deben estar en función de la estrategia, pero especialmente debe ser un sistema integrado y holístico que tienda a cumplir con la mejora continua, que se aplique como una reingeniería, interesada en el cambio, en la innovación y no como una forma satanizada para eliminar personal.

Es importante explicar que este sistema debe funcionar bajo tres ejes o aristas de un triángulo, en donde se debe combinar las habilidades, los conocimientos y las prácticas que nos ayuden a delimitar y ayudar a la gestión de la organización, pero ante todo, obtener el compromiso de todos los integrantes de la empresa, sin este elemento fundamental es difícil lograr los objetivos y metas estratégicas de la organización.

Otros sistemas de medición como el análisis 360 grados, el modelo de competencias y entender el entorno interno y externo a la organización son básicos para que la plataforma de Recursos Humanos nos pueden ayudar a mejorar, desarrollar e implementar mejores sistemas de capacitación y de transmisión del conocimiento en beneficio de los colaboradores en particular y de la organización en general.

Ahora bien, este problema de la medición no es tan sencillo, por eso se dice. “Una de estas sincronizaciones que mayor atención debería suscitar entre los responsables de organización es el alineamiento entre la estrategia de una organización, el conjunto de contribuciones de las personas que desarrollan su labor y la propia cultura y clima de la empresa” (Martínez, 2004, p.87)

Para ello la capacitación se convierte en la herramienta que debe inscribirse en todo modelo de gestión del talento humano, del desarrollo del capital humano, depende como hemos escrito en páginas anteriores el crecimiento de la organización, que pueda por medio del talento de sus colaboradores, junto a las técnicas de evaluación competir asertivamente en los mercados.

## CONCLUSIONES

En la era del conocimiento el concepto de capital intelectual, el cual tiene que ver con las destrezas, el conocimiento, las habilidades, competencias de las personas, singulares características que son insumos de la organización, el cual es llamado talento de los colaboradores, posicionará a la organización con ventajas competitivas, lo cual la diferenciará de otras empresas.

Actualmente, los activos intangibles tienen vital importancia, estos intangibles están presentes en el proceso productivo, en la atención a los clientes, en la diferencia sustantiva que marca el éxito o el fracaso de una empresa. Este intangible no es otra cosa que las competencias de los individuos. En la actualidad se le da mucha importancia al capital intelectual, tanto es así que las organizaciones tratan de incluirlos en los sistemas de contabilidad con la finalidad de medirlo. Sistemas como el Skandia, el TechnologyBroker y el Balanced Scorecard son pruebas de esta tendencia.

Existen diversas técnicas y formas para tratar de medir el rendimiento, la productividad y el desarrollo de los colaboradores, es así como la evaluación del desempeño, la auditoría de Recursos Humanos, determinación de competencias y una adecuada función de la Plataforma de Recursos Humanos son elementos fundamentales en la creación de valor en la sociedad, la empresa, los colaboradores y los clientes.

Gerenciar y liderar a las personas, a los colaboradores con una visión holística, transformadora y que rompa paradigmas es fundamental, por tal razón, el líder debe guiar con el respeto, apegado a los más altos valores y la ética, dejando que los subalternos desarrollen sus labores en un ambiente lleno de confianza, salud y alta competitividad, podría ser la piedra angular del cambio de paradigmas y del éxito de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenatto Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw Hill. México. 2009. p. 19. Ver figura 1.11 El nuevo formato de la Administración de Recursos Humanos.

Chiavenatto Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw Hill. México. 2009. p. 21.

Mesen Figueroa Vernor. Capital Intelectual: su valoración en el contexto empresarial. En: Revista TEC empresarial. Vol. 6. Numero 3. Noviembre 2012. p. 25 a 31

Carpio José Alberto: El talento humano en las organizaciones. En Revista Tecnia. Instituto Nacional de Aprendizaje. Volumen 10. Año 3. Enero, abril 2003. p. 24-28

Martínez Gustavo. Hacia un desarrollo eficaz del Talento Humano: alineando los esfuerzos de capacitación y desarrollo con la estrategia de las organizaciones. En: Revista de Servicio Civil. Numero 17. Diciembre 2004. p. 87-91