

***EFFECTO DE LA INNOVACIÓN EN LA
ACUMULACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL***

MARIO FERNEY COBALEDA BALCERO

Directora:

MsSc. CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO

***UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO***

Noviembre de 2008

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de esta investigación, a los directivos de la empresa Super de Alimentos que me aportaron valiosa información y quisieron hacer parte de este estudio.

A mis profesores, compañeros, evaluadores y demás personas que aportaron significativamente en este proceso de formación.

A mi padres por su amor, entrega e incondicionalidad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
1. JUSTIFICACIÓN.....	8
2. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE APLICACIÓN	16
4. USUARIOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.1 Beneficiarios	18
4.1.1 Asociados a Super de Alimentos S.A	18
4.1.2 Asociados a la Academia	18
5. MARCO TEÓRICO	19
5.1 Teoría de recursos y capacidades	19
5.2 Gestión del conocimiento	21
5.1.1 Características del conocimiento	23
5.1.2 Conocimiento y organización	25
5.3 Activos intangibles	26
5.4 El capital intelectual	27
5.5 Innovación	32
5.6 La innovación como capacidad distintiva	36
6. HIPÓTESIS	42
7. OBJETIVOS	44
8. METODOLOGIA	45
8.1 Tipo de estudio y diseño investigativo	45
8.1.1 Muestreo	45
8.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	46
8.3 Indicadores de validez y confiabilidad	46
8.3.1 Validez de contenido	46
8.3.2 Fiabilidad o consistencia interna	47
8.3.3 Validez Convergente	47

8.3.3 Validez discriminante	48
9. RESULTADOS	49
9.1 Pruebas de confiabilidad y validez	49
9.1.1 Validez de contenido	49
9.1.2 Fiabilidad o consistencia interna	50
9.1.3 Validez de constructo	51
9.2 Descripción de los resultados	54
9.2.1 Características del perfil innovador en la empresa Super de Alimentos	54
9.2.2 Características del proceso innovador en la empresa Super de Alimentos	56
9.2.3 Características del ambiente innovador en la empresa Super de Alimentos	57
9.2.3 Características del producto innovador en la empresa Super de Alimentos	58
9.3 Características del capital intelectual en la empresa Super de Alimentos	59
9.3.1 Características del capital humano en la empresa Super de Alimentos	59
9.3.2 Características del capital estructural en la empresa Super de Alimentos	60
9.3.3 Características del capital relacional en la empresa Super de Alimentos	62
9.4 Constrastación de hipótesis	63
9.4.1 Relación entre las Dimensiones de la Innovación y Capital Intelectual en la Empresa Súper de Alimentos	63
10. CONCLUSIONES	68
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXOS	75

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico de la investigación.....	41
Figura 2. Relación de variables	43
Figura 3. Diagrama de la estructura metodológica	48
Figura 4. Indicadores de validez y confiabilidad	49

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	13
Término social/organizacional/personal de transformación hacia la sociedad del conocimiento	
Tabla 2.	53
Validez convergente	
Tabla 3.	55

Características del perfil innovador	
Tabla 4	44
Características del proceso innovador	
Tabla 5	56
Características del ambiente innovador	
Tabla 6	57
Características del producto innovador	
Tabla 7	58
Características del capital humano	
Tabla 8	60
Características del producto innovador	
Tabla 9	62
Características del capital relacional	
Tabla 10	64
Anova. Relación entre perfil Innovador - Capital Intelectual (h1)	
Tabla 11	65
Anova. Relación entre proceso innovador - capital intelectual (h2)	
Tabla 12	63
Anova. Relación entre ambiente innovador - capital intelectual (h3)	
Tabla 13	63
Anova. Relación entre producto innovador - capital intelectual	

EFEECTO DE LA INNOVACIÓN EN LA ACUMULACIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL

INTRODUCCIÓN

La gerencia de activos intelectuales está ganando especial relevancia en la literatura de la gerencia estratégica. Cuanto mejor una firma entiende sus propios activos intelectuales y el proceso con los cuales manejarlos, cuanto más sana la firma será en el futuro (Bounfour, 2003). La innovación hace su aparición como una de las principales capacidades distintivas que permite la generación de nuevos activos intangibles; una cultura innovadora que anima el desarrollo centrado en la investigación, en la transformación de procesos tendrá un resultado positivo en la capacidad de aprendizaje y desempeño de la compañía. Fiol y Lyles (1985, P. 804) identificaron la existencia de una cultura y una estructura organizacional centrada en la innovación, como uno de los cuatro aspectos claves, que tienen influencia en capacidad de aprendizaje y éxito organizacional; esta capacidad de innovación se mejora a través de una cultura organizacional centrada en la comunicación, la transparencia y la confianza (Argyris y Schon, 1978).

Desarrollar una cultura de la innovación en el ámbito organizacional tiene un efecto positivo en la motivación del capital humano. Esta cultura es particularmente necesaria en industrias intensivas en dinámicas de investigación y desarrollo de acuerdo a los cambiantes requerimientos del mercado y las permanentes contrapropuestas innovadoras de los competidores.

Sin embargo, los activos intangibles más valiosos, por su misma naturaleza, no son directamente observables (Godfrey y Hill, 1995), esto, sumado a la dificultad de encontrar una medición correcta, por su rara valoración de intercambio que se ha dado, hace que estén ausentes en los sistemas de información de la gerencia (Pasillo, 1992, 135; Grant, 1991, 119). Por lo tanto, el balance no es una descripción verdadera de los activos de una firma (Baldwin y Clark, 1991; Itami y

Roehl, 1987). Igualmente el reconocimiento y la cuantificación de los intangibles internamente generados, es extremadamente difícil, debido a los problemas de medir los costos atribuibles a ellos o su razonable valor de mercado. Identificar y cuantificar las capacidades es especialmente complicado. La mayoría de los recursos intangibles están conforme a los derechos de propiedad (las patentes o marcas comerciales), o el resultado del flujo de la renta para obtenerlos (el manual de la calidad como resultado de un proceso de la certificación), que pueden servir como base para asignar un valor comercial.

La presente investigación se orienta, basada en una previa revisión de la literatura, a identificar cómo la innovación como capacidad distintiva organizacional puede tener un impacto en el capital intelectual (IC). De otro lado, se pretende determinar cómo las dimensiones de la innovación afectan cada dimensión del IC (capital humano, capital relacional y capital estructural). Este proyecto se estructura en tres grandes partes. Primero se revisará el fondo teórico de las dos variables principales objeto de estudio en la investigación (la capacidad distintiva de la innovación y el IC). Esto es seguido por el desarrollo de los aspectos metodológicos del proceso investigativo y finalmente, se analizarán los resultados obtenidos y sus implicaciones en términos de dirección hacia la contrastación de las hipótesis del estudio.

Metodológicamente el estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo de corte explicativo, en el cual se diseñarán y aplicarán los instrumentos (cuestionarios tipo Likert), a una muestra determinada estadísticamente en la compañía Súper de Alimentos S.A. posteriormente se realizarán las pruebas pertinentes mediante la utilización del software estadístico SPSS a los instrumentos para determinar la validez y confiabilidad de los mismos, además de realizar las pruebas estadísticas para determinar el desarrollo descriptivo y explicativo de las variables a estudiar, tales como análisis de frecuencias, análisis correlacional y regresiones lineales, entre otros.

Con los resultados de esta investigación se espera hacer un aporte al conocimiento acerca de las implicaciones que tiene la innovación sobre la generación de capital intelectual, lo cual provee tanto a los niveles gerenciales de la compañía, como a los académicos, nuevos procesos y nuevas preguntas de investigación a desarrollar en el campo.

1. JUSTIFICACIÓN

La globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de direccionar las empresas. En este nuevo contexto empresarial surgen propuestas para la competitividad sustentadas en el conocimiento, considerándolo como una ventaja competitiva por excelencia.

Conocer cuales son las variables que más influyen en la generación de nuevo conocimiento en las organizaciones es el reto al que invita la nueva economía del conocimiento. Para responder a ello se pretende desarrollar un estudio acertado en una empresa de consumo masivo sobre la relación de una variable como la innovación con otra como el capital intelectual, por lo tanto es imperante conocer el efecto que impone la primera sobre la segunda variable para identificar cómo estos dos factores generan valor en la organización.

Esta investigación parte de la revisión de las teorías de recursos y capacidades que posteriormente dan la entrada a los sistemas de gestión del conocimiento, necesarios para la concepción de un instrumento que permita, de forma confiable y válida, evaluar la relación entre la innovación desde sus cuatro dimensiones (perfil, producto, proceso, ambiente) con los componentes del capital intelectual (capital humano, capital relacional, capital estructural).

En la nueva economía se ha puesto en relieve con numerosos estudios de cómo la proporción de ciertos perfiles creativos tanto de profesionistas como de otros roles claves dentro de las comunidades hacen la diferencia en el desempeño competitivo. En este sentido, la Innovación entendida como ~~pe~~ pensamiento abierto divergente siempre pronto para imaginar cosas y soluciones llegando a conclusiones nuevas para resolver problemas en una forma original+ (Damanpour y Evan, 1984) se convierte en un factor determinante que estimula y reconoce en las personas la capacidad de descubrir y desarrollar propuestas imaginativas, ingeniosas, novedosas y de impacto, para enfrentar las exigencias y

oportunidades relacionadas con el rol y con la organización. La innovación abarca la capacidad para identificar, elegir e iniciar con coherencia y armonía las más adecuadas, espontáneas y originales posibilidades de acción, haciendo valiosos aportes hacia la conquista de la visión corporativa de las empresas.

La relación que puede existir entre la innovación propia de los individuos y el capital intelectual de las organizacionales resulta interesante, además de permitir establecer un importante enlace entre ambas y la forma en que una fortalece a la otra, puede desembocar en una nueva perspectiva de gestión de los activos intangibles organizacionales ante una emergente economía del conocimiento.

La presente investigación se justifica por cuanto sus resultados permitirán agregar valor en la medida que aportará visiones, argumentos y propuestas a las expectativas de múltiples grupos de discusión y trabajo con relación a la temática expuesta o asuntos afines.

De otro lado, es útil para SUPER DE ALIMENTOS S.A, debido a que la realización de la investigación en este contexto invitará a la organización a tener la posibilidad de asociar dos variables que le generan valor (intangible) en aras de contribuir en la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; además de tener el beneficio de estar a la vanguardia en el estudio de alternativas contemporáneas de desarrollo organizacional, fundamentadas en el mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades que tiene la organización en si misma; con énfasis en la creatividad como capacidad central del proceso.

Pero también es útil y novedoso para la industria ya que permitirá que dentro de la realidad de globalización actual, se puedan identificar posibles caminos a seguir en la generación de capacidades globalizantes.

Igualmente es útil y novedoso para Colombia debido a que este trabajo de investigación pretende estimular el estudio y fortalecimiento de la innovación,

como capacidad distintiva que ayuda a generar procesos y productos innovadores que le permiten competir en la nueva economía.

Y en el contexto académico es útil y novedoso para la psicología organizacional, ya que pretende conseguir los siguientes logros:

a. Hacer un trabajo serio, amplio y profundo de construcción conceptual sobre la innovación como capacidad psíquica superior y el capital intelectual como componente que más valoriza los activos intangibles organizacionales, e indagar sobre su contribución específica en la generación de competitividad empresarial.

b. identificar las relaciones posibles, vinculando de forma bidireccional la creatividad y los activos intangibles organizacionales como recursos y capacidades distintivas que generan ventajas competitivas.

Teniendo como base el Desarrollo Humano y organizacional, y el apoyo de la Psicología para estudiar los fenómenos en el proceso de desarrollo de habilidades y competencias en el campo productivo, esta investigación es:

“ Interesante para la comunidad científica en la medida que permitirá un estudio serio de las relaciones entre la creatividad, los recursos de la organización y el desarrollo centrado en el potencial de la internalidad y/o externalidad del ser humano.

“ De utilidad para los escenarios laborales ya que busca potencializar la creatividad con compromiso desde la motivación centrada en la internalidad individual con su rol laboral, con su propia vida y con su equipo de trabajo para el desempeño superior en campo de sus habilidades y destrezas.

“ De utilidad para la psicología, ya que constituye una estrategia terapéutica para el desarrollo del potencial humano innovador desde y en favor de la

motivación interna, la identificación y dominio de las competencias necesarias para una vida sana y armónica a nivel bio-psico, socio,culto-espiritual en los escenarios de la vida cotidiana y profesional.

“ Importante por ser una investigación que permite o genera otras investigaciones relacionadas con las constantes de la actividad y potenciación del pensamiento creativo en relación con la motivación centrada en la internalidad y la externalidad.

Es en este punto, un enfoque desde la perspectiva de las dimensiones de la innovación, puede apoyar los procesos asociados a la generación de activos intangibles organizacionales y así potenciar la generación de nuevas ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones que permitan la supervivencia y sostenibilidad de las mismas en el tiempo.

2. DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La transición de la sociedad industrial a la de la información y el conocimiento, son los elementos que determinan el nuevo enfoque de la economía, que centra su atención en los %Activos Intangibles+(Barney y Wright, 1995) y no en los llamados %Activos Tangibles+, ya que todo lo referente a los empleados y su experiencia, procesos de negocio, características del mercado, entre otros, constituyen el núcleo de la economía del conocimiento. Las %Economías basada en el Conocimiento y el Aprendizaje+se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc.)¹.

A partir de la II Guerra Mundial, el resultado de la actividad económica o Producto Interno Bruto (PIB) de algunos países comenzó a depender menos de la transformación de la base física de la producción, es decir de objetos (materia y energía transformadas en productos manufacturados) y más de la transformación de la base intelectual de la producción, es decir las representaciones de los objetos. La evolución de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento ha tenido relación en tres niveles (Carrillo, 1999): individual, organizacional y social. El cuadro 1 muestra como éstos se corresponden:

¹ Finlandia, países escandinavos, Canadá, regiones del norte italiano, etc.

Tabla 1. Término social/organizacional/personal de transformación hacia la Sociedad del Conocimiento. (Carrillo, 1999).

Dominio previo	Medición previa	Elemento incorporado	Nuevo dominio	Nueva medición	
Individual	Inteligencia analítica	Coficiente Intelectual	Inteligencia emocional	Personalidad integral	Perfil de madurez
Organiza- cional	Estrategia de negocio	Estados financieros	Capital Intelectual	Organización integral	Reporte Integral de Valor
Social	Desarrollo económico	Producto Interno Bruto	Calidad de vida	Sociedad integral	Cuentas de capital social -

Siendo la primera mitad de los noventas la época de crecimiento explosivo de la administración del conocimiento, su institucionalización no se ve completada sino hasta mediados de la segunda mitad de los noventas. Para 1997, la disciplina ya contaba con sociedades profesionales, journals especializados, simposiums e inclusive procedimientos de revisión (Carrillo, 2000).

En el contexto actual, muchas empresas enfrentan el problema de cómo utilizar el conocimiento de sus trabajadores, en una economía cada vez más orientada hacia mercados abiertos en los cuales la competitividad se reconoce cómo el factor determinante de éxito ó fracaso de la organización, la búsqueda de ventajas competitivas se convierte en un objetivo casi común. Este problema se acrecienta en la medida que la empresas orientan cada vez más sus estrategias hacia la adquisición de conocimiento como factor diferenciador en mercados altamente competidos. Hoy más que nunca las organizaciones deben poseer capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar conocimiento y saber hacer; pues es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y la supervivencia a largo plazo de la organización.

Ahora cuando el foco es el ser humano, se espera una actuación proactiva de los individuos que participan en la organización, para ser de ésta un músculo fuerte,

saludable y con mucha vida. De esta manera la creatividad (Nitjans, 1990)² en un ambiente empresarial, -como un trabajo intenso de los individuos en un lugar adecuado para que luche y colabore con la organización, aun cuando ésta no sea su inclinación particular- se subraya y se relaciona con la generación de activos intangibles organizacionales.

Siguiendo la visión de Kao sobre la organización creativa, se puede adelantar el futuro aprendiendo a interesar la mente de los empleados, estimular su imaginación, organizar sus procesos y brindarles la oportunidad de utilizar sus talentos. La innovación desde sus dimensiones (perfil, producto, proceso, ambiente) y el capital intelectual organizacional desde sus componentes (capital humano, capital relacional, capital estructural) pueden llegar a establecer una relación importante, potencializar una, implica pensar en la otra, pensar en ambas implica contextualizarse en la nueva economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje+

Las organizaciones actuales han sufrido cambios en el transcurso del tiempo y muchas de ellas han utilizado directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día las transformaciones de su entorno, retomando ventajas potenciales como la Innovación.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento que en el campo teórico tiene la innovación y su aporte a la acumulación de capital intelectual como fuente de ventaja competitiva sostenible, aún es poco visible en el entorno empresarial el desarrollo de procesos innovadores basados en la creatividad y más difícil aún identificar su efecto sobre los resultados organizacionales.

Por lo anterior, se plantea el siguiente interrogante:

² se considera la creatividad como dimensión fundamental del desarrollo de las organizaciones y fuente de talento en los actores sociales.

¿Cuál es el efecto de la innovación (perfil, proceso, ambiente y producto innovador) en la generación de capital intelectual (capital humano, relacional y estructural) en las organizaciones?

Para responder a este interrogante se plantea la siguiente sistematización:

1. ¿Cuál es el efecto de la dimensión del perfil innovador en la generación de capital intelectual?.
2. ¿Cuál es el efecto de la dimensión del proceso innovador en la generación de capital intelectual?.
3. ¿Cuál es el efecto de la dimensión del ambiente innovador en la generación de capital intelectual?.
4. ¿Cuál es el efecto de la dimensión del producto innovador en la generación de capital intelectual?

3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE APLICACIÓN

El escenario de investigación se plantea en Súper de Alimentos, la cual es una organización del sector privado fundada en 1948. Por tradición se ha dedicado a la producción y comercialización de golosinas que por su excelente calidad y variedad se destacan en un mundo cada vez más exigente y competido. Gracias a la gestión de desarrollo, especialmente a la innovación permanente, a la rapidez y agilidad con que responde a las exigencias del entorno, hoy se distingue dentro del primer grupo productor de golosinas en Colombia, rompiendo los patrones de crecimiento que existían en el mercado.

La creatividad, la intimidad con clientes y consumidores, la pasión y la flexibilidad son las competencias que se destacan a nivel organizacional, resaltando como clave del éxito el Talento Humano reflejado en su sensibilidad y habilidad para interpretar los gustos y deseos de sus consumidores guiados en la motivación para el trabajo, la responsabilidad social y una justa retribución financiera. Todo esto integrado al aprendizaje como capital humano, hacen de Súper de Alimentos una organización armónicamente competitiva con una identidad única y con la maestría que le otorgan su experiencia, su sencillez y su familiaridad, legado cultural de sus ancestros.

Su rápido y creciente desarrollo en el panorama productivo y de mercado, le exigen cada vez mayores retos de satisfacción a sus clientes, mayor audacia ante las expectativas del medio, mantener su posicionamiento y asegurar un crecimiento dentro del sector competitivo en el cual se inscribe. Para tal efecto es necesario además de un plan estratégico tecnológico y productivo, asegurar y fortalecer procesos altamente creativos al interior de la organización, como estrategia dentro del desarrollo de competencias en los colaboradores de la organización para el desempeño superior, acción que asegurará una mayor y mejor atención al cliente que proyectará un crecimiento seguro.

La creatividad se considera como el núcleo primario de desarrollo del proceso, como una competencia estratégica para el desempeño superior y fuente de recurso para ser incorporada a todas las áreas organizacionales. Se parte del planteamiento que dicho potencial se encuentra en todos los colaboradores, y que cada uno de ellos, puede alcanzar procesos y productos significativos de creatividad en su desempeño, lo que garantizaría la mejor de las oportunidades de desarrollo humano y por ende el fortalecimiento del capital intelectual de la organización.

Para lograr una verdadera apropiación de procesos creativos, es necesario en primera instancia, acercarnos a la comprensión del hecho creativo y su visión por parte de los actores sociales de la organización; el establecimiento de las expectativas y potencialidades de la organización y sus colaboradores. Con la apropiación e interiorización de esta competencia, comprendida como dimensión de desarrollo humano, es necesario incorporarla a los procesos formativos y de capacitación, de tal manera que pueda proyectarse al ámbito productivo, como cultura y estrategia de desarrollo para la generación de activos intangibles.

4. USUARIOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Serán usuarias y además beneficiarias directas de los resultados de la investigación, las empresas colombianas de consumo masivo (se beneficiarán específicamente gerentes generales, gerentes de talento humano, gerentes de mercadeo y de áreas de investigación y desarrollo) que tendrán un conocimiento real sobre la dinámica entre la innovación y los intangibles de la organización.

La comunidad universitaria (estudiantes y profesores de áreas relacionadas con la gestión humana) quienes contarán con información de la realidad del país en el campo estudiado.

Serán también usuarios de los resultados de esta investigación académicos y empresarios del país que tengan interés sobre el papel de la creatividad como capacidad distintiva organizacional generadora de intangibles organizacionales.

4.1 BENEFICIARIOS

La presente investigación apoya a diferentes contextos y diferentes actores académicos y organizacionales, tales como:

Asociados a Super de Alimentos S.A:

Directivos, Colaboradores, Clientes, Consumidores, Intermediarios, Comunidad en general, Firms consultoras en GGHH (Hay Group)

Asociados a la Academia:

Investigadores en campos similares o complementarios, Psicólogos organizacionales, Estudiantes de Pre-gradados y Post-gradados en campos afines.

5. MARCO TEORICO

5.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico (se desarrolla en los años 80) y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento (años 90), en concepto mucho más ligado a la práctica empresarial.

La teoría de recursos y capacidades, permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la forma más efectiva de obtener ventajas competitivas sostenibles.

Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Teoría de Recursos y Capacidades, es la creciente implantación de perfiles derivados de la gestión por Competencias Personales en la última década y el enorme impacto del concepto de "Competencia Esencial o Nuclear" (Core Competence) de Hamel y Prahalad, que han confluído para que la Dirección y Gestión por competencias se haya

convertido en el paradigma de mayor presente y futuro en el mundo de las organizaciones.

Los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, pues son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997). El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.

Por ello, las organizaciones que aprenden a aprehender, deben hacer un esfuerzo, por otro lado muy rentable, en atraer, retener y desarrollar a las personas con talento (para lo cual se debe conocer las Competencias Personales que les son propias, dada la cultura corporativa y la estrategia formulada y seleccionada), en conseguir que los profesionales competentes den lo mejor de sí mismos (confianza y compromiso) a través de las competencias organizativas (un proyecto de empresa compartido y coherente en el día a día) y mediante la adecuada utilización de las Competencias Tecnológicas para favorecer la creación de valor en beneficio de los clientes; y lógicamente de ellos mismos.

La Teoría de Recursos y capacidades se complementa con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). El análisis de

recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 1998).

5.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

La gestión del conocimiento fue considerada una moda pasajera por algunos escépticos, ahora, cada vez son menos. Tiene poco más de una década, pero ya es un concepto familiar en el lenguaje de universidades y empresas. Es considerada según Karl . Erik Sveiby, uno de sus impulsores, %Corazón de la estrategia de una compañía+

Gestionar el conocimiento es aplicar conocimiento al conocimiento, identificar recursos de conocimiento propios o adquiridos para generar nuevas oportunidades. Su principal propósito es desarrollar nuevo conocimiento de competitividad y además, adquirir, transferir, usar y desarrollar el conocimiento que transversaliza a las empresas. Por lo tanto, es un proceso que al formar parte de las actividades cotidianas de una organización, proporcionará respuestas a las nuevas demandas de cambio y mejora, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Debido a las condiciones propias de las empresas nacionales, en este proyecto la gestión del conocimiento no será abordada como un modelo más, se centrará en el desarrollo de nuevas maneras de visualizar sus procesos y relaciones, para generar un salto cuántico hacia el progreso, ya que si se sigue por el mismo camino, el trecho va ha ser más largo.

Realizar una gestión profunda implica tratar a la organización como un organismo vivo, el cual necesita un tratamiento especial, en donde se desarrollen procesos de crecimiento tanto individual como organizacional, y se propenda por la sostenibilidad de dichos procesos, para evitar el desgaste y extinción de los recursos con los cuales la organización cuenta.

En este contexto, el entorno actual se caracteriza principalmente por seis fenómenos:

- **Velocidad a la que se producen los cambios.** La palabra que más se escucha en las conversaciones, tertulias, conferencias, jornadas, etc., es cambio, las cosas siempre han cambiado, pero hoy esos cambios se caracterizan por la velocidad a la cual se producen.
- **Facilidad de acceso a la información.** Hoy tenemos acceso a tantas fuentes de información como jamás ningún ser humano a lo largo de los tiempos ha tenido. Es más, en algunos casos, experimentamos un exceso de información: recibimos mayor cantidad de información de la que somos capaces de digerir, tenemos además acceso a fuentes bibliográficas, prensa, y televisión digital, entre otros. El fenómeno de Internet nos ha permitido multiplicar por diez la cantidad de información a la cual accedíamos hace unos años.
- **Nuevos productos, servicios e innovación.** Nos vemos condicionados por un entorno competitivo, donde las empresas responden con una continua evolución de sus productos y servicios. El concepto evolución dirigida, es un hecho en muchos sectores en los cuales los responsables de marketing no esperan a que sus estrategias y productos se vean condicionados por la curva de vida.
- **Globalización de la Economía.** En la recta final del siglo XX y comienzos del siglo XXI, cuando la libre circulación de profesionales a través de los distintos países de la comunidad europea es un hecho, y con el espectacular desarrollo que experimentan día a día las tecnologías de la comunicación, vivimos en un mercado global cuyas fronteras coinciden con los límites de nuestro planeta. La internacionalización de la economía es

una realidad. Este fenómeno, supondrá para nuestros profesionales una situación de competencia con sus colegas internacionales, situación para la cual es necesario estar preparados, aumentando el nivel de preparación de las nuevas generaciones de profesionales. Recientemente hemos padecido vaivenes en nuestros mercados financieros provocados por circunstancias remotas: caídas en las bolsas del sudeste asiático, problemas económicos en Japón, crisis económica en Rusia, devaluación de las monedas latinoamericanas. La globalización de la economía es una realidad que a todos nos afecta.

- **Nuevos mercados - nuevos competidores.** La globalización supone oportunidades, pero también retos. De la misma forma en que hemos de prepararnos para dar respuestas y competir en nuevos mercados, debemos estar preparados para afrontar un reto mayor, la llegada de nuevos competidores.
- **Los viejos esquemas de producción ya no sirven.** El modelo empresarial tradicional es obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva; en estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney, 1991).

Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes, y para aprender, la clave está en la gestión del conocimiento

5.1.1 Características del conocimiento.

Para Andreu y Sieber (2000), son básicamente tres características:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir,

de su propio hacer, ya sea físico o intelectual, y lo incorporan a su acervo personal estando convencidas de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas partes.

- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento se consuma como ocurre con otros bienes físicos, permite entender los fenómenos que las personas perciben (cada una, a su manera, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también, evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos.

Lo que inmediatamente deja claro la definición, es que ese conocimiento no es simple, es una mezcla de varios elementos, es un flujo al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada, es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de su impredecibilidad; aunque solemos pensar en activos definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar, el conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock, como un recurso o como una capacidad.

En el sentido del aporte a la generación y uso de conocimiento en las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1999 citan a Chester I. Barnard (1938), que plantea: Primero, que el conocimiento no contiene únicamente factores lógico-lingüísticos, sino factores no lingüísticos de cultura (procesos mentales lógicos y no lógicos).

Segundo, el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos, para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo, esta transformación se produce gracias a comparaciones, consecuencias, conexiones, conversaciones.

Las actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso, en rutinas organizativas.

5.1.2 Conocimiento y Organización.

Respecto al conocimiento colectivo en la organización, se pueden distinguir tres estados, según Atehortúa (2002):

- Lo que la organización conoce o sabe.
- Lo que la organización sabe que no sabe.
- Lo que la organización no sabe que no sabe.

Los límites del desarrollo quedan definidos por el tercer nivel, en ese sentido será prioritario ocuparse y diseñar políticas, planes y programas para adquirirlo, aprenderlo, comprenderlo y aplicarlo. Pero aquello de cuya existencia no hay evidencia, ni se percibe, jamás será considerado.

De otro lado, cabe resaltar que el significado de la producción es el conocimiento, que es propiedad de los trabajadores y es fácilmente transportable. Los trabajadores del conocimiento tienen dos necesidades principales: educación formal que los habilite para ingresar al trabajo del conocimiento y formación continua a lo largo de su vida laboral para mantenerse actualizados (Drucker, 2002)

En los tiempos actuales en los que se viven momentos de ajuste, es necesario mostrar las verdaderas ventajas competitivas, especialmente cuando con un sentido de visión es necesario prepararse para enfrentar el mundo dando respuesta a las exigencias, mostrando cada día más conocimiento, y preparándose para los cambios que son vertiginosos.

Es la oportunidad de orientar esfuerzos hacia el desarrollo de la gestión del conocimiento; es decir, la suma del material intelectual, ideas, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, es lo que hace que el conocimiento se reconozca y no sea imitable en el tiempo; es lo que se podría llamar la fuerza cerebral, lo cual conlleva al triunfo de la persona que lo posee.

El conocimiento en las organizaciones tuvo dos tendencias: Humanista y científica. La humanista está relacionada con las teorías comportamentales, de relaciones humanas, de cultura organizacional y de dar sentido a la organización. La científica, se refiere a la administración productivista de Taylor, el modelo de procesamiento de información y la ciencia de la estrategia. Los intentos de unificar estas dos corrientes, ha generado tres argumentos: Primero, la sociedad del conocimiento, segundo, aprendizaje organizacional, y tercero, la teoría de recursos y capacidades.

5.3 ACTIVOS INTANGIBLES

Actualmente la mentalidad corporativa se centra en gestionar la información, el talento y el conocimiento (activos intelectuales). Dentro de poco tal vez la evolución se producirá hacia la gestión de los activos intangibles en toda su amplitud. Seguramente es ahora más que nunca que se empieza a tomar en serio el direccionamiento estratégico de las personas, su inteligencia emocional, la tecnología, la investigación, las mejoras en los procesos de negocio, las relaciones con clientes, socios, proveedores, y colectivos de todo tipo y en definitiva todo aquello que rodea a la empresa y le permite funcionar.

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, a estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual. Son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización, cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo. Los activos intangibles de la organización, si son gestionados y medidos convenientemente,

se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizacional y traducirse en beneficios importantes. Las iniciativas de Gestión del Conocimiento y Medición del Capital Intelectual representan un hito muy significativo en el paso de la Era Industrial a la Economía del Conocimiento.

En esta nueva economía el recurso por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales . tierra, trabajo y capital . sino el conocimiento, un activo que a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa+(Ordoñez, 2002).

Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de hablar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. Por lo que, el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

5.4 EL CAPITAL INTELECTUAL

El Capital Intelectual es la variable utilizada para medir el conocimiento organizativo. Se describe como los recursos intangibles de una organización y es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa. La esencia del Capital Intelectual es explicar la capacidad de futuras ganancias de la empresa con una perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los informes financieros. El Capital Intelectual está formado por capital humano (valor base, valor de relaciones y valor potencial) y capital estructural, es decir, todo aquello que permanece en la empresa cuando los

empleados se van a casa, es decir, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de la información, entre otros. El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes. El capital estructural está integrado por el capital organizativo y los usuarios.

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de las organizaciones es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a su gestión eficaz. Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo. En este sentido, la búsqueda de metodologías, modelos impactantes, relaciones significativas con demás disciplinas y entre variable que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se ha convertido en un reto interesante.

El Capital Intelectual es la variable utilizada para medir el conocimiento organizativo. Se describe como los recursos intangibles de una organización y es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa. La esencia del Capital Intelectual es explicar la capacidad de futuras ganancias de la empresa con una perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los informes financieros.

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es 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 -el capital intelectual- la compañía no subsistirá en el largo plazo. (Edvinsson, 1994).

La analogía del árbol de Edvinsson (1994) para explicar el capital intelectual es casi perfecta. Se ajusta y se aproxima al concepto real de lo que es y cómo funciona al interior de las organizaciones el capital intelectual.

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
 - Capital Clientela.
 - Capital Organizacional.
 - Capital Innovación.
 - Capital Proceso

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que se ha edificado una economía global.

Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías: Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).

- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

Según Euroforum (1998) en definitiva el Capital Intelectual se puede definir como 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. En este sentido, el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

Tomando como marco referente la analogía de Edvinsson y los componentes que plantea Euroforum, se definen los conceptos de los componentes del capital intelectual.

“ **Capital Humano:** En este bloque se recogen tanto las competencias, entendiendo éstas como los conocimientos, habilidades y actitudes que en este momento se hallan en cada organización, como la capacidad de aprendizaje y creatividad de las personas y equipos de trabajo. Se potencia desarrollando las competencias de personas y de equipos de trabajo. Dentro del Capital Humano

se destacan las comunidades de práctica, las que se pueden definir como un grupo de individuos que, por estar trabajando juntos durante un largo período de tiempo, los que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Elaborando sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer.

Dentro del capital humano se consideran variables como: Formación, Polivalencia, Cualificación, Estabilidad, Participación, Motivación.

- **Capital estructural:**

Según lo definido por Carroll y Tansey (2000), las medidas de capital estructural son las que ayudan a identificar los elementos de los procesos y las actividades organizacionales y a ligarlos a la creación del valor de la firma. También es descrito por Roos y otros. (1997, P. 42) como el valor que se deja cuando el capital humano o los empleados va a casa en la noche.

Este concepto abraza los activos del conocimiento sistematizados, explícitos o internados por organizaciones tales como: (1) ideas explícitas, objeto de derechos intelectuales; (2) el conocimiento materializado en activos de infraestructura, pudiendo ser transmitidos o compartidos por la gente; conocimiento internalizado, compartido de una manera informal dentro de la organización.

Según Keogh y otros. (2000), muchas compañías demandan tener procesos internos para animar la innovación a través del intercambio del conocimiento. Las firmas con un capital estructural especialmente desarrollado se proporcionan de procesos implícitos especialmente desarrollados, tales como un estilo de la cultura de libre pensamiento o de una administración participativa, o los mecanismos explícitos que abarcan un esquema de sugerencias de los empleados, reuniones de lluvias de ideas, entrenamiento o liderazgo.

- **Capital Relacional**

Según el Bowman y Ambrosini (2000, 211), los procedimientos analíticos requieren excelente información sobre competidores, mercados, clientes y la posición interna de la firma. Desafortunadamente, la calidad requerida de la información está difícilmente disponible dentro de la rutina de la organización, lo que puede afectar la calidad de resultados.

El capital relacional incluye todos los activos del conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con otros agentes en el mismo ambiente. Este concepto deriva de la noción inicial del capital cliente, que fue amplificado para considerar el conocimiento obtenido de la relación con toda la clase de competidores, de surtidores, de asociaciones, del gobierno o de otras organizaciones que interactúan en el ambiente de organizacional (Bontis, 1996, 1998).

5.5 INNOVACIÓN

De acuerdo a planteamientos expresados por Schumpeter (1934, 1963) en la cual trata la innovación dentro de la teoría del desenvolvimiento económico, como un proceso de puesta en práctica de nuevas combinaciones de materias y fuerzas, que implica producir otras cosas o las mismas con métodos diferentes siempre y cuando las nuevas combinaciones aparezcan de forma simultánea, por lo tanto la innovación es el factor determinante de la economía capitalista y el progreso técnico es la variable endógena en los modelos de desarrollo económico. (Jiménez, 2004), de acuerdo a ello, la innovación se toma no solo como la generación de nuevos productos y procesos, sino también de nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas, implicando lo anterior novedad, aplicación y aceptación, que conllevan al alcance de ventajas competitivas sostenibles que puede entenderse como una renovación, diseñada y

realizada, que fortalece la posición de la empresa frente a sus rivales y que permite que a largo plazo pueda ser sostenible en el tiempo (Vracking, 1990: 95).

La innovación, según varios autores es clasificada de acuerdo a su naturaleza, el grado de novedad y el nivel tecnológico, con el fin de facilitar el análisis sistemático de los procesos involucrados en la innovación. Esta clasificación depende totalmente de cómo la innovación sea tomada en la empresa, pues es allí donde se han hecho la mayoría de los estudios en el campo de la innovación y donde se dan las variaciones que ésta pueda tener, además, la empresa es considerada como un ente económico generador de conocimiento científico y tecnológico y consumidor de ese conocimiento mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, para que la innovación como proceso social dentro de la organización se desarrolle, se hace necesario que exista una atmósfera en donde los colaboradores se sientan libres para expresarse y participar, en los procesos de cambio de la organización, más aun cuando estas requieren personas con habilidades, competencias y destrezas que vayan acorde a sus lineamientos estratégicos. Lo anterior se logra a partir de la tendencia a consolidar la dimensión psicosocial del ambiente creativo, por medio de la conciliación entre la flexibilidad y los escenarios que propicia la empresa.

En la actualidad las empresas se han visto forzadas a reinventarse con mayor frecuencia, debido a los grandes cambios tecnológicos, culturales, políticos y económicos que ha sufrido la sociedad. La idea que se tenía de que las organizaciones eran entes inmodificables a través de los años ha provocado la caída de grandes imperios industriales que no lograron adaptarse a las realidades empresariales a las cuales se estaban enfrentando.

Mucho se ha dicho acerca del papel que desempeña la innovación en las empresas que sobreviven hoy en día, pues este factor hace la diferencia entre las que se consideran organizaciones exitosas y entre las que se podrían denominar

organizaciones en extinción; la razón es que las primeras están convencidas que la generación de conocimiento nuevo y útil es parte fundamental de su funcionamiento y lo incorporan en todos los aspectos de su ejercicio.

Partiendo de este planteamiento se generan una serie de investigaciones (García y Calantone, 2002; Desphandé *et al*, 1993; Rogers, 1995) que se encargan de definir cuales son los aspectos que influyen en la generación de este conocimiento. En primera instancia se ha podido establecer que el ambiente organizacional se encarga de fortalecer o inhibir la creatividad. Esto adquiere importancia porque a su vez la creatividad es considerada como agente para el desarrollo de la innovación en las organizaciones (Amabile, 1998; Fernández, 1996; Druker, 1985).

Ambiente Innovador

Se entiende entonces por ambiente para la innovación en las empresas, el conjunto integrado de dimensiones (Psicosocial, Didáctica y Física), que interactúan para desarrollar y fortalecer la creatividad de los actores sociales que conforman la organización, en busca de mejores alternativas para el desarrollo eficiente de las funciones laborales en función de la competitividad y la mejora en los procesos y productos.

Es evidente que el ser humano se comporta de acuerdo a situaciones específicas en las cuales intervienen y se conjugan elementos envolventes a él. Por ello se hace necesario entender y dimensionar: sus procesos Psíquicos reflejados en sus rasgos personales, siendo esta la base de las competencias sociales del ser humano (Harre y De Waele, 1979) que sustentan el trabajo creador (Romo, 1997), desde aspectos psicosociales, como principal factor para el desarrollo de contextos y factores en el ambiente creativo; su crecimiento personal y profesional.

Los miembros de la organización interactúan con ella y entre ellos mismos, por lo que estos mecanismos ganan peso pues son los espacios de capacitación, los canales de comunicación y la lúdica, siendo ésta una de las formas novedosas de desarrollar las actividades, los que generan espacios donde se pretende que cada persona se alimente, aprenda, crezca y madure todas sus facetas, volviéndose cada vez más proactivo hacia un proceso creativo e innovador, y para lo que la organización debe estar totalmente comprometida, diseñando estos espacios de tal manera que puedan aprovecharlos al máximo. Todos los aspectos mencionados fortalecen la dimensión psicosocial y se ven afectados por la percepción de los colaboradores frente a las expectativas y metas que desean cumplir y que se alcanzan a través de los programas y medios que maneja la dimensión didáctica.

La importancia estratégica de la formación, el aprendizaje, la comunicación y la lúdica radica en su función para estimular y propiciar la creatividad, la innovación y el espíritu de cambio, todos estos mecanismos junto a sus procesos deben estar dirigidos a descubrir oportunidades para hacer que la gente actúe en consecuencia tanto con sus necesidades y con las de la organización, más si éstas tienen correspondencia, utilizando efectivamente los medios y mecanismos de comunicación, y aprovechando al máximo las actividades lúdicas que se lleven a cabo, representa un avance significativo creativo, que posibilita que la creatividad en la empresa suba su nivel y lograr mejores procesos innovadores. Si no pasa así, cualquier medida que se tome para mejorar estos procesos sin un acompañamiento de los colaboradores tanto para su planificación, su ejecución y su verificación, no habrá un resultado significativo para ellos y menos para la empresa.

5.6 LA INNOVACIÓN COMO CAPACIDAD DISTINTIVA

La literatura especializada en la gerencia estratégica se ha ocupado extensivamente del concepto de capacidades distintivas y de su papel en el proceso estratégico, particularmente en lo referente a la generación de ventajas competitivas y a la construcción de la competitividad. (Barney, 1991; Wernefelt, 1984; Hamel y Prahalad, 1990; entre otros), en este sentido mayor relevancia cobra la innovación como capacidad distintiva ya que cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno de una empresa, más debe ésta procurar por basar su estrategia en sus recursos y capacidades internos en lugar de hacerlo en el mercado. (Grant, 1996a, 1996b; Bogaert, *et al*, 1994).

En el presente estudio se toma el concepto de capacidades distintivas como los activos que simultáneamente poseen las condiciones de ser un activo estratégico y una capacidad dinámica, y esa búsqueda para combinar la explotación de procedimientos organizacionales y normas con exploración (cambio e innovación) (Hamel y Prahalad, 1990).

Dosi, *et al* (1992, 192) distinguen una tipología de competencias como capacidad distintiva, las competencias estáticas y las competencias dinámicas. Las competencias estáticas representan las habilidades organizacionales para replegar tareas previamente realizadas. Las competencias dinámicas, por otra parte, se entienden como la habilidad de la organización en integrar, construir, adaptar y configurar de nuevo su dotación de recursos para responder rápidamente a los cambios en el ambiente, las habilidades que están dirigidas explícitamente a aprender y al desarrollo de nuevos productos y procesos. Además, Teece y otros (1997) acentúan que las capacidades dinámicas son las que influyen el firme funcionamiento y son particularmente importantes en ambientes turbulentos.

Dos dimensiones pueden ser distinguidas dentro del alcance de la competencia de la innovación (Damanpour, 1996; Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Chandy y Tellis, 1998): Capacidades Schumpeterian y competencia de mejora continua. Mientras que la competencia de la innovación facilitan la integración de ciertas actividades funcionales, también explora continuamente nuevas combinaciones de recursos y de capacidades para ajustarse al mercado o cambiarlo (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece y otros, 1994, 1997). Helfat y Raubitschek (2000) adoptan un criterio similar, distinguiendo entre los sistemas del conocimiento y los sistemas que aprenden como categorías diferentes, pero que están relacionados con las capacidades dinámicas.

La competencia Schumpeteriana se basa en el crecimiento radical del stock del conocimiento y el aprender generativo. Lo que conduce a los cambios discontinuos en las actividades desarrolladas en una organización, desplegando nuevas capacidades tecnológicas u organizacionales. Las competencias de mejora continua se basan en el crecimiento incremental del stock del conocimiento. Estas competencias conducen a los cambios marginales con respecto a las prácticas desarrolladas en la organización, consolidando igualmente las competencias y las capacidades.

El término creatividad es tan confuso que hace referencia, al menos, a cuatro o cinco fenómenos diferentes. Hay varias definiciones de creatividad: una capacidad.... una habilidad.... una característica sobresaliente en algunas personas especiales.... un nombre.... una disciplina.... un proceso... En este sentido, la creatividad es la capacidad de encontrar, imaginar y definir lo nuevo; una capacidad que se fundamenta en procesos mentales divergentes, que implican formas de pensar donde el alejamiento de lo conocido y la suspensión del juicio -la valoración diferida- son elementos centrales.

%Creatividad es la capacidad de producir resultados mentales -ideas- nuevos y útiles, orientados a la consecución de un objetivo en un campo determinado+

Asimismo, el pensamiento divergente del que depende la creatividad fue descrito por Guilford como «la forma de pensar que utilizamos para plantear y resolver problemas cuya solución desconocemos».

La Creatividad fue considerada hasta principios de siglo como una cualidad exclusiva de seres humanos especiales, fruto de un proceso de inspiración e iluminación; con los nuevos aportes investigativos, la creatividad ha sido considerada como una dimensión humana con potencialidad permanente de desarrollo, se asocia a una forma particularmente integrada de ser cognitiva, conativa, volitiva, y afectiva (López, 1991).

Toda persona puede desarrollar un pensamiento y un comportamiento creativo significativo a través de un proceso educativo intencionado. Se ha establecido que la Creatividad puede ser inducida, estimulada, fortalecida y desarrollada, mediante un proceso educativo, sistemático, especializado y divergente.

Con Guilford y Torrance (1936,1959), puede decirse que se inicia sistemáticamente el estudio sobre los procesos creativos y particularmente sobre la caracterización de la conducta creadora. Guilford, recalca cómo el deseo de tener instrumentos de evaluación altamente objetivos y de fácil aplicación, han llevado a ignorar cualidades importantes del individuo descuidando fenómenos psíquicos de orden superior. En 1956 el propio Guilford en investigaciones para el Project on Aptitudes High Level Personnel, concibe un sistema sobre la capacidad de pensamiento lógico y racional como también creativo, en el cual representa la estructura del intelecto mediante una matriz tridimensional de triple entrada³, definiendo diferentes dimensiones del pensamiento; Operaciones, Contenidos y Productos. Dentro de los tipos de operación, discrimina cinco tipos: Conocimiento, Memoria, Pensamiento Convergente, Divergente y Evaluación. Define cuatro tipos

³ N.A. Llamado Cubo del Intelecto por su presentación mediante un cubo; en su construcción al tener las entradas diferente número de elementos, realmente conforma un paralelepípedo y no un cubo.

de contenidos: Figurativo, Simbólico, Semántico y Comportamental. Y seis tipos de productos; Unidad, Clase, Relación, Sistemas, Transformación e Implicación.

Cada elemento en la matriz puede combinarse con los demás permitiendo 120 combinaciones posibles las cuales representan capacidades diferentes. Es de anotar que este modelo aún hoy sirve de referencia de profundizaciones para analizar diferentes cualidades, muchas de ellas aún no estudiadas. Los test actuales y los desarrollos modernos tienden a medir factores menos numerosos pero con mayor detenimiento. El mérito del modelo radica en la visión, integración, cobertura y estimulación investigativa de nuevas áreas, opinión de consenso entre los especialistas. Ofrece una definición operativa de la Creatividad como patrón de rasgos característicos de la persona creativa y formula las hipótesis iniciales del conjunto de aptitudes relacionadas con la fluidez, la flexibilidad, la sensibilidad, la redefinición, el análisis y la síntesis. En su estudio se distinguen claramente las áreas del comportamiento que exploran la capacidad para la relación con las personas y la inteligencia social; las de pensamiento productivo que lo discrimina a su vez como convergente y divergente, el primero asociado con la búsqueda de una respuesta determinada y convencional, y el segundo accionado por el rumbo en varias direcciones en busca de respuestas donde aún no existen patrones y medios de resolución ofreciendo una amplia gama de alternativas para una solución y no una única solución correcta.

El pensamiento convergente tendría tendencia hacia el pensamiento racional y serial y el pensamiento divergente globalizante y onírico. J.P.Guilford concluye a través de las relaciones, que para ser estudiada y desarrollada a profundidad la Creatividad, es necesario llevar el pensamiento más allá de los límites de la inteligencia y para determinar los instrumentos que la miden, se deben establecer relaciones que impliquen aptitudes no solamente intelectuales, partiendo, de la red inicial planteada por él.

En ésta era de avances tecnológicos y escasez de recursos, las organizaciones requieren dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Es así como se hace imperativa la revisión profunda de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura y dinámica organizacional, así como su preparación para anticiparse a los retos que plantea el futuro.

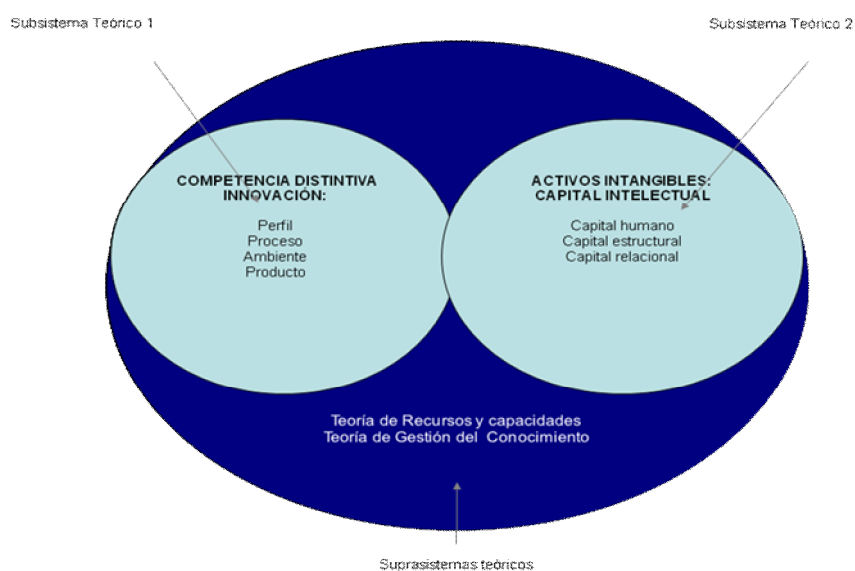
Las organizaciones actuales han sufrido cambios en el transcurso del tiempo y muchas de ellas no utilizan directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día las transformaciones de su entorno, debido a que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento y la cultura instaurada no ayuda al uso del mismo, pero es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explorar o las estrategias no las apoyan directamente. Es en este punto, un enfoque desde la perspectiva de los factores de la creatividad, puede apoyar los procesos asociados a la gestión del conocimiento, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas.

El conocimiento no es un recurso lineal, esto significa que un pequeño incremento de este recurso puede generar una proporción más que significativa de valor agregado, en el momento de su uso o aplicación. En el caso de las instituciones universitarias tanto como en las organizaciones empresariales, esto es muy relevante por lo que hay que enseñar a aprender y aprender a enseñar sobre el origen de la necesidad de ampliar la base de conocimiento que refuerce la necesidad de desarrollar ventajas competitivas fundamentales en el dominio especializado en sus áreas de aplicación.

Todos los factores humanos tanto físicos como intangibles a nivel interno de una organización, tienen una gran incidencia en la direccionamiento de las organizaciones, por lo que es imprescindible emprender procesos de modernización, apoyados en el mejoramiento para la excelencia del recurso humano, con los medios suficientes para crear, producir y difundir el conocimiento

tanto científico y humanístico como tecnológico, favorecidos con tecnología vanguardista para la creación de valor y la búsqueda de objetivos que propendan a generar, producir y transferir conocimiento en las diferentes áreas, con el propósito de ofrecer ventajas competitivas en el sector.

Figura 1. Modelo teórico de la investigación



Fuente: Construcción propia

6. HIPÓTESIS

H1: Las características del perfil innovador como capacidad distintiva de la innovación se asocian positivamente con la generación de capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

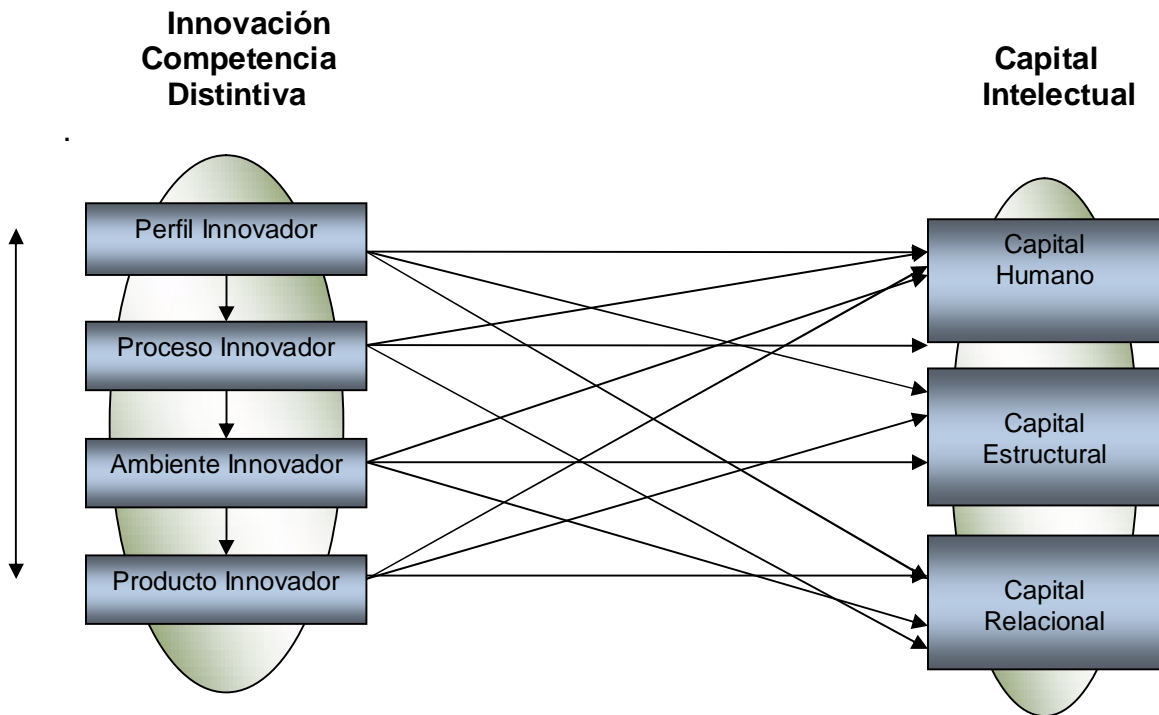
H2: Las características del proceso Innovador como dimensión de la innovación se asocian positivamente a la generación de capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

H3: Las características del ambiente Innovador como dimensión de la innovación se asocian positivamente a la generación de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

H4: Las características del producto innovador como dimensión de la innovación se asocian positivamente a la generación de capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

La innovación no es la manera única de obtener IC, Hay otros marcos de gestión tales como administración de la calidad, administración del conocimiento o alianzas estratégicas que pueden modificar el stock de recursos intangibles con los que cuenta la organización. Un acercamiento total debe considerar todos estos efectos, puesto que tienen una incidencia importante en IC. En este estudio nos centramos en la relación entre las dimensiones de la innovación y el IC.

Figura 2. Relación de variables



7. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos de la innovación (perfil, proceso, ambiente y producto innovador) en la generación de capital intelectual (humano, estructural y relacional). Caso Súper de Alimentos S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el efecto de la dimensión del perfil innovador en la generación de capital intelectual.
2. Determinar el efecto de la dimensión del proceso innovador en la generación de capital intelectual.
3. Establecer el efecto de la dimensión del ambiente innovador en la generación de capital intelectual.
4. Analizar el efecto de la dimensión del producto innovador en la generación de capital intelectual.

8. METODOLOGÍA

8.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO INVESTIGATIVO

La presente investigación es de corte cuantitativo, con un diseño no experimental y estudio de campo de tipo exploratorio, explicativo; la población que se tomará para este estudio serán los gerentes de proceso de todos los áreas organizacionales (10), de igual forma se hará una contrastación con por lo menos tres integrantes de cada área seleccionado aleatoriamente.

El diseño corresponde a un estudio de caso, definido, según Yin, R. (1984), como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Según Yin es un estudio de caso múltiple, pues el caso es la organización Súper de Alimentos y dentro de ella están incorporadas subunidades de análisis, como son los procesos o áreas funcionales que la integran.

La variable independiente -la innovación- variable dependiente - capital intelectual-

8.1.1 Muestreo

Según Tamayo, (1996) el muestreo intencionado es aquel en el cual el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos de la población, con el fin de determinar los factores relevantes del fenómeno en estudio. Para el presente caso se realizará un muestreo aleatorio estadístico en el que participarán los diferentes procesos de la organización Súper de Alimentos en su estudio de caso.

8.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como técnicas, se utilizarán la entrevista semiestructurada y el cuestionario con escala de medición tipo likert.

- Entrevista estructurada a los líderes de los procesos de la organización.
- Cuestionario que se aplicará por representatividad a todos los niveles de la organización; este cuestionario es construido y adaptado de dos estudios relacionados, Calderón y Naranjo, 2006; Jimenez, 2004, los cuales fueron contrastados empíricamente, en tanto en el contexto Colombiano, como en el contexto Español.
- Análisis documental del Direccionamiento Estratégico y demás documentación escrita de la compañía Súper de Alimentos.

8.3 INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Se calcularán indicadores que garanticen que los resultados son válidos y confiables en el caso Súper de Alimentos. Siguiendo a Venkatraman y Grant, (1996) se analizarán los siguientes índices para establecer la validez y confiabilidad de las escalas construidas en las cinco variables estudiadas:

- validez de contenido,
- fiabilidad o consistencia interna,
- validez convergente y
- validez discriminante.

8.3.1 Validez de Contenido

La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Nunally, 1978), es decir, busca

garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar.

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez ~~de~~ se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es+ (Latiesa, 2000). Para la presente investigación se realizarán tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por el director de la tesis y dos profesores de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales expertos en el campo de estudio y la realización de un pretest en cinco empresas de Manizales.

8.3.2 Fiabilidad o Consistencia Interna.

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre si y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad, si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a esto estén relacionadas entre si.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas, en este caso para comprobar el grado de fiabilidad se calculará en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach para todos los instrumentos. También se llevará a cabo un análisis factorial de componentes principales para constatar la multidimensionalidad de los conceptos.

8.3.3 Validez Convergente

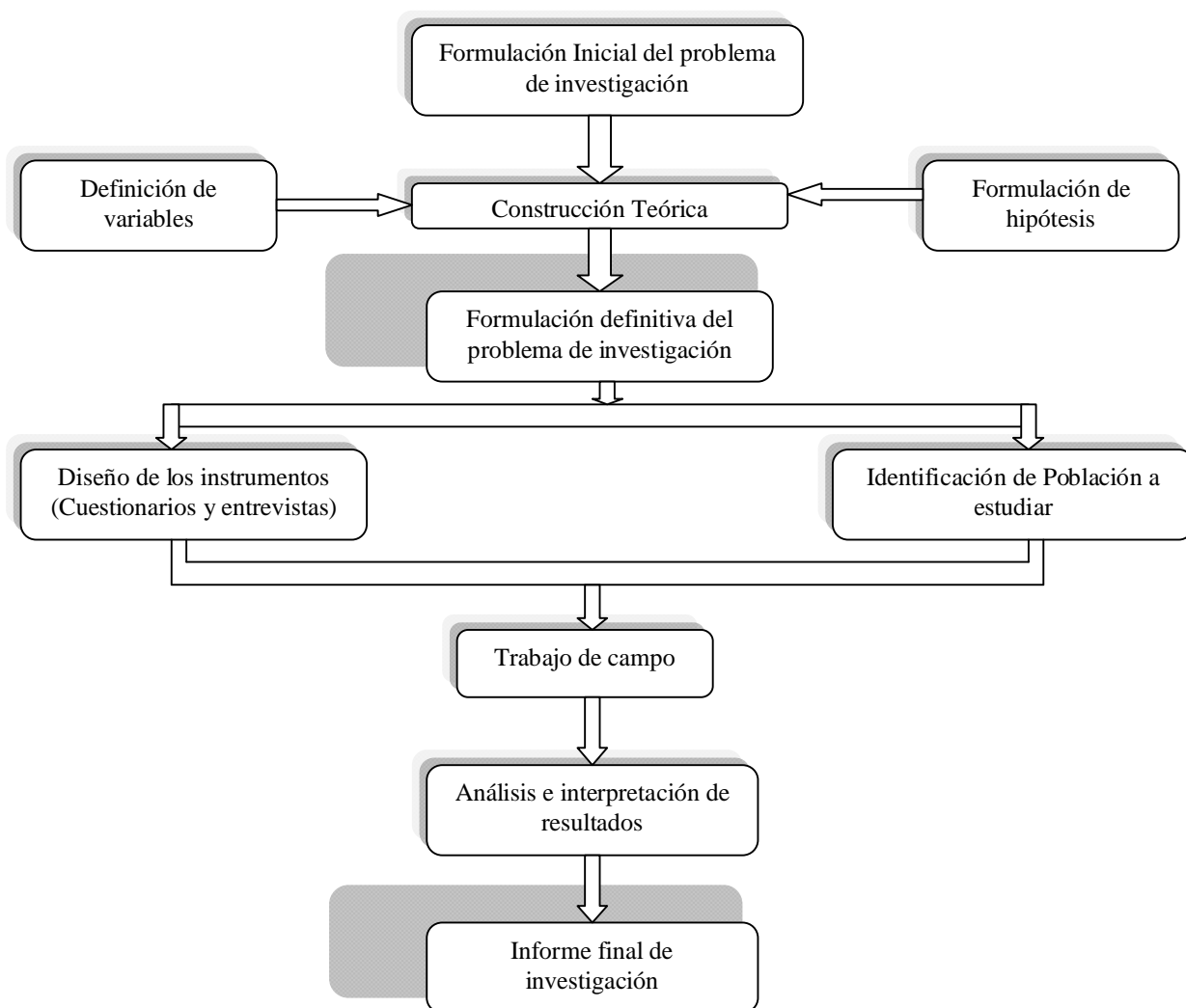
Hace referencia al grado de coincidencia entre múltiples medidas de la misma magnitud con diferentes métodos. De forma operativa esta validez existe cuando se obtiene correlación significativa entre las variables en las que se descompone aquella que se pretende operacionalizar y que teóricamente se había supuesto formaban parte de esta (Jerez, 2001)

Para la presente investigación se esperan correlaciones significativas entre las dimensiones en que se descomponen las variables estudiadas.

8.3.4 Validez Discriminante.

La validez discriminante implica que cada escala está midiendo un único constructo fundamental y no múltiples. Para comprobar la existencia de esta validez se compararán las correlaciones entre los ítems de cada dimensión con las correlaciones entre los ítems de las otras dimensiones. De dicha comparación debe derivarse que las correlaciones en el primer caso tienen que ser mayores que en el segundo caso (Jérez, 2001).

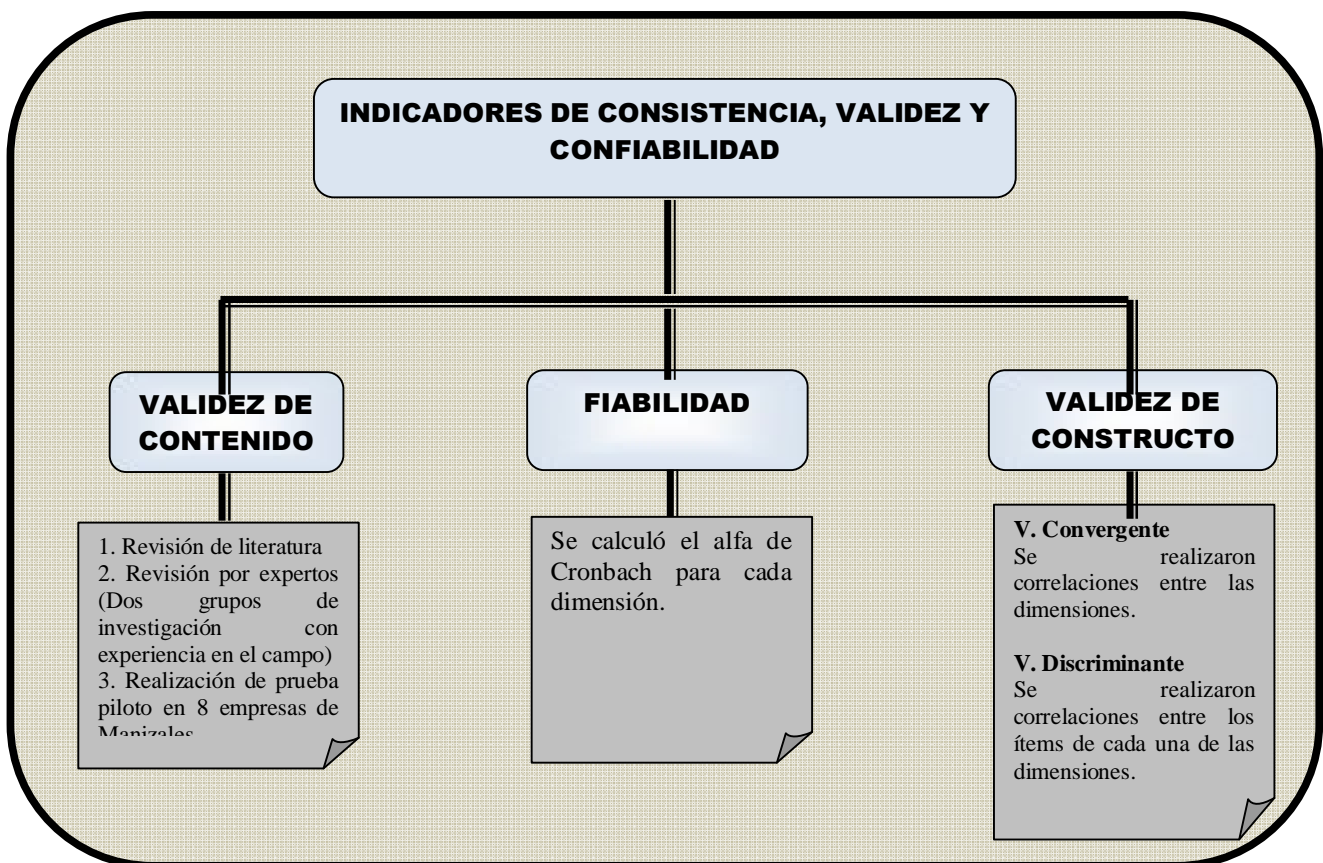
Figura 3. DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA METODOLÓGICA



9. RESULTADOS

9.1 PRUEBAS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Figura 4. Indicadores de validez y confiabilidad.



Fuente: Elaborado a partir de Álvarez, (2006)

9.1.1 Validez de Contenido

Dado que no existe un criterio definitivo y cuantitativo a través del cual evaluar la validez de contenido, se realiza dicha evaluación a partir de aspectos cualitativos. Para el presente estudio, la validez de contenido se verifica de la siguiente manera:

1. A partir de una exhaustiva revisión de la literatura y con base en los estudios realizados por Camelo, Martín, Romero y Valle (2000, 2004), en España, se elaboraron los cuestionarios para indagar sobre los aspectos de interés en Colombia sobre las prácticas de gestión humana y sobre la estrategia empresarial.
2. Para verificar que la construcción del cuestionario correspondiera realmente a ofrecer la información requerida, el grupo de investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional y el grupo de investigación en Administración de la Universidad de Manizales, reconocido en el medio académico por sus investigaciones y publicaciones en dicho campo, realizaron la revisión y ajuste de dichos instrumentos.
3. Con el fin de revisar que las preguntas del cuestionario fueran claras para las personas que los responderían, se realizó una prueba piloto con 8 personas, lo cual permitió realizar los ajustes pertinentes para que los cuestionarios fueran entendidos por quienes los responderían.

9.1.2 Fiabilidad o Consistencia Interna:

Para asegurar que existiera coherencia entre los ítems que componen el cuestionario y cada uno de ellos pudiera ser utilizados para medir una misma magnitud, se realizó un análisis de fiabilidad calculando el coeficiente de alfa de cronbach sobre el conjunto de ítems que componen el cuestionario en su totalidad obteniendo un alfa de 0.936 y de igual forma se hizo para el conjunto de ítems que componen cada dimensión obteniendo los siguientes resultados, el valor del alfa para los 60 ítems que componen el cuestionario fue de 0.936 y de 0.639 para perfil Innovador (8 ítems), 0.711 para Proceso Innovador (8), 0.793 para Ambiente Innovador (8), 0.741 para Producto Innovador (8), 0,859 para Capital Humano (9), para capital Estructural (10), 0,541 para Capital Relacional (9) a excepción de las dimensiones perfil innovador y capital estructural, todos los valores calculados

superan el límite de 0.70 recomendado por Nunally (1978); Jerez (2001); Calderón (2005) y Álvarez (2006) para demostrar la fiabilidad del instrumento.

9.1.3 Validez de Constructo:

Se verificó tanto la validez convergente (Entre dimensiones) como la validez discriminante (Entre ítems). Para corroborar por procedimientos independientes, el concepto bajo estudio entendido por procedimientos, ya sea por un tipo de diferente escala o por valoraciones de distintos tipos de sujetos sobre el mismo concepto (Jerez, 2001), se realizó el análisis de **validez convergente**, a través de correlaciones entre las diversas dimensiones para el cuestionario, obteniendo como resultado que las correlaciones son significativas al 1% entre las cuatro dimensiones, lo que corrobora la existencia de validez convergente (ver tabla 2). Con respecto al análisis de **validez discriminante**, este análisis permite identificar que la escala de medida está midiendo realmente un único constructo para cada dimensión (Jerez, 2001), para comprobar si los ítems están correctamente diferenciados en cada una de las dimensiones del cuestionario, se comparó la correlación entre los ítems de cada dimensiones y los ítems de cada una de las restantes dimensiones. De dicha comparación se deriva que las correlaciones en el primer caso son mayores que en el segundo. Como puede observarse en las tabla X2, en casi todos los casos la correlación entre los ítems dentro de cada dimensión es mayor que las correlaciones entre ítems pertenecientes a distintas dimensiones, estos resultados proporcionan evidencia sólida de validez discriminante.

Tabla 2. Validez Convergente

DIMENSIONES	_INNOVADOR	_INNOVADOR	_INNOVADOR	_INNOVADOR	TAL_HUMANO	ESTRUCTURAL	_RELACIONAL
PERFIL_INNOVADOR	1						
PROCESO_INNOVADOR	,612(**)	1					
AMBIENTE_INNOVADOR	,495(**)	,588(**)	1				
PRODUCTO_INNOVADOR	,464(**)	,576(**)	,676(**)	1			
CAPITAL_HUMANO	,374(*)	,552(**)	,721(**)	,721(**)	1		
CAPITAL_ESTRUCTURAL	,490(**)	,799(**)	,671(**)	,688(**)	,764(**)	1	
CAPITAL_RELACIONAL	,372(*)	,510(**)	,514(**)	,713(**)	,831(**)	,749(**)	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) ò .99% confiabilidad

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral) ò ..95% de confiabilidad

9.2. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN: La población a la cual se le aplicó el instrumento de esta investigación fue un grupo de 32 profesionales, 4 representantes de cada área funcional de la organización; de 9 diferentes profesiones, y con más de 2 años de permanencia en la empresa Súper de Alimentos.

A partir de las respuestas emitidas por los encuestados, a continuación se presenta una descripción general para analizar las tendencias halladas, se agruparon los valores 1-2 (Bajo); 3 (Medio) y 4-5 (Alto) de la escala likert empleada en el cuestionario.

9.2.1. Características del Perfil Innovador en la Empresa Súper de Alimentos.

De acuerdo a los hallazgos identificados se encontró que frente a las condiciones necesarias para desarrollar un perfil innovador, el aspecto mas valorado por los participantes del estudio es la posibilidad de capacitación sobre nuevas técnicas o tecnologías que han tenido los colaboradores de la empresa en los últimos 5 años con un promedio de 4,56 es decir, una valoración alta según la escala de medición (4-5) con un 94,9% de respuestas, de igual manera se percibe que a excepción del ítem sobre la asistencia a ferias o seminarios que correspondan a sus cargos para imitar o generar ideas a partir de las vivencias de los productos líderes en la misma rama donde se desempeña la empresa, ítem que obtiene una puntuación categorizada como baja en la escala de medida, las personas encuestadas consideran además que en la empresa existe un determinado perfil del colaborador innovador, que hay características comunes en las personas innovadoras de la empresa, que a su vez la empresa cuenta con sistemas de convocatoria y selección que tienen en cuenta los perfiles que se salen de los parámetros de normalidad social y en términos generales, la empresa brinda los elementos necesarios para

desarrollar dicho perfil, todo esto se ve reflejado en la alta valoración que se obtiene en cada uno de los aspectos mencionados.

Tabla 3. Características del perfil innovador

Características Perfil Innovador	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
1. En su empresa existe un determinado perfil del colaborador innovador?	3,95	0,733	0	28,9%	71,1%
2. Existen características comunes en las personas innovadoras de su empresa?	3,97	0,584	0	17,9%	82,1%
3. Los sistemas de convocatoria y selección tienen en cuenta perfiles que se salen de los parámetros de normalidad social?	4,21	0,741	0	18,4%	81,6%
4. Los colaboradores asisten a ferias o seminarios que correspondan a su cargo para imitar o generar ideas a partir de las vivencias de los productos líderes en la misma rama donde se desempeña la empresa?	4,36	0,843	5,1%	7,7%	87,2%
5. Han tenido los colaboradores de la empresa capacitación sobre nuevas técnicas o tecnologías en los últimos 5 años?	4,56	0,598	0	5,1%	94,9%
6. Los colaboradores disponen de autonomía y pueden tomar decisiones relativas a las tareas de su rol?	4,13	0,732	0	20,5%	79,5%
7. El trabajo realizado en la empresa se orienta hacia equipos de trabajo?	4,13	0,615	0	12,8%	87,2%
8. Con relación a los procesos de contratación, el que se adapte a la cultura de la empresa es un aspecto determinante para su selección?	4,28	0,793	2,6%	12,8%	84,6%

Fuente: Resultados de la Investigación

9.2.2 Características del Proceso Innovador en la Empresa súper de Alimentos

En este aspecto las personas encuestadas manifiestan que en general el proceso innovador llevado a cabo por la empresa es eficiente, entre otros cabe destacar que la empresa ha invertido en actividades de modernización y se han incluido nuevos conocimientos en el modo de fabricación del producto en los último 5 años, estas son condiciones manifiestas por la totalidad de encuestados, además la mayoría de los mismos considera que la empresa hace sus nuevos productos pensando en el gusto (preferencia) de los consumidores, se destaca por un alto número de cambios en su sistema de gestión e incorpora niveles de actualización de los sistemas de gestión más avanzados.

Tabla 4. Características del Proceso Innovador

Características Proceso Innovador	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
1. La empresa ha invertido en actividades de modernización en los últimos 5 años?	4,56	0,502	0	0	100%
2. Se han incluido nuevos conocimientos en el modo de fabricación del producto en los último 5 años?	4,64	0,486	0	0	100%
3. La empresa ha tomado referentes del mercado para el desarrollo de productos innovadores?	4,49	0,790	2,06	2,06	94,9
4. La empresa hace sus nuevos productos pensando en el gusto (preferencia) de los consumidores?	4,85	0,432	0	2,6	97,4
5. Las empresas de la competencia al interior de su empresa son percibidas como innovadoras?	3,51	0,854	7,7	48,7	43,6
6. Su empresa se destaca por un alto numero de cambios en su sistema de gestión?	3,97	0,788	2,06	23,7	73,7
7. Su empresa incorpora niveles de actualización de los sistemas de gestión mas avanzados?	4,10	0,598	2,06	5,1	92,3

8. Los colaboradores para favorecer la innovación, buscan nuevas formas de hacer las cosas?	4,21	0,656	0	12,8	87,2
---	------	-------	---	------	------

Fuente: Resultados de la Investigación

9.2.3 Características del Ambiente Innovador en la Empresa Súper de Alimentos

Frente a las condiciones de ambiente propicio para la innovación, los participantes del estudio manifiestan en un alto grado, que en la empresa se brindan oportunidades de forma imparcial de acuerdo a meritos de las personas, se promueven espacios para propiciar la generación de ideas nuevas, se trabaja en la generación de una emocionalidad de confianza en los colaboradores, frente a los aspectos relacionados con el diseño del puesto de trabajo, se promueve que los empleados participen en la toma de decisiones de la empresa, esta es una percepción que aunque no es totalmente valorada como alta según la escala de medición si muestra un porcentaje superior al promedio (61,9%), un aspecto que es altamente valorado por los colaboradores de la empresa es que la retribución comprende también recompensas no monetarias (84,6%).

Tabla 5. Características del Ambiente Innovador

Características Ambiente Innovador	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
1. La empresa promueve espacios que propicien o promuevan la generación de ideas nuevas?	4,26	0,818	0	23,1	76,9
2. Las actividades sociales de la empresa aportan hacia un clima que incentive la innovación?	3,87	0,741	0	34,2	65,8
3. La empresa trabaja en la generación de una emocionalidad de confianza en sus colaboradores?	3,97	0,788	0	31,6	68,4
4. El riesgo o asumir riesgos es una opción permitida en el trabajo?	4,08	0,807	0	2,6	64,1

5. La empresa promueve la camaradería entre sus colaboradores?	4,16	0,754	0	21,1	78,9
6. Las oportunidades en la empresa se entregan de forma imparcial de acuerdo a meritos de las personas?	4,15	0,489	0	5,1	94,9
7. Con relación al diseño del puesto de trabajo, se promueve que los empleados participen en la toma de decisiones de la empresa?	3,74	0,751	2,06	35,9	61,5
8. Con relación a la retribución de los colaboradores, se ofrecen también recompensas no monetarias?	4,26	0,715	0	15,4	84,6

Fuente: Resultados de la Investigación

9.2.4 Características del Producto Innovador en la Empresa Súper de Alimentos

En cuanto al producto innovador como otra dimensión de la innovación, la empresa ha introducido productos mejorados significativamente en el mercado en los últimos 5 años, tales productos no poseen características similares a los anteriores, pero además los cambios realizados en los productos, tienen un alto grado de importancia para la empresa, son sostenibles en el tiempo, tienen aceptación al interior de la organización y se ha logrado que la empresa sea considerada un modelo de innovación en la industria en la que participa, además de lograr que los niveles de rentabilidad de los productos innovadores de la empresa se incrementen significativamente en los últimos 5 años.

Tabla 6. Características del producto innovador

Características Producto Innovador	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Ha introducido productos mejorados significativamente en el mercado en los últimos 5 años?	4,59	0,637	2,06	0	97,4
Los productos lanzados al mercado por su empresa en los últimos 5 años, tienen características similares?	3,13	0,92	20,5	46,2	33,3

La empresa ha desarrollado nuevas fuentes de oferta de materias primas en los últimos 5 años?	4,11	0,509	0	7,9	92,1
La empresa se considera un modelo de innovación en la industria en la que participa?	4,23	0,627	0	10,3	89,7
Tiene importancia para su empresa los cambios realizados en los productos?	4,59	0,549	0	2,6	97,4
Los cambios o aplicaciones realizados a productos o procesos que se dan en su empresa son sostenibles en el tiempo?	4,26	0,677	0	12,8	87,2
Tienen aceptación al interior de la organización los nuevos productos o proyectos realizados por la empresa?	4,54	0,600	0	5,1	94,9
Cómo ha evolucionado los niveles de rentabilidad de los productos innovadores de su empresa en los últimos 5 años?	4,26	0,644	0	10,5	89,5

Fuente: Resultados de la Investigación

9.3 CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LA EMPRESA SUPER DE ALIMENTOS S.A.

9.3.1 Características del Capital Humano en la Empresa Súper de Alimentos

Frente a las condiciones de capital humano que caracterizan a la empresa, se considera que los colaboradores se caracterizan por la originalidad en sus ideas, (92,3%), que las áreas de trabajo están integradas por colaboradores con conocimiento especializado y en términos generales que en la empresa hay credibilidad hacia quienes la lideran, sin embargo se encontró un bajo porcentaje (2,56-2,6%) que consideran los colaboradores de la empresa no implementan las ideas creativas que proponen y en relación a los equipos de trabajo de la empresa, los miembros del grupo no son capaces de realizar distintas actividades.

Tabla 7. Características del Capital Humano

Características Capital Humano	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Los colaboradores de su empresa se caracterizan por la originalidad en sus ideas?	4,28	0,605	0	7,77	92,3
Los colaboradores de su empresa implementan las ideas creativas que proponen?	4,00	0,795	2,56	23,1	74,4
Las áreas de trabajo de su empresas están compuestas por colaboradores con conocimiento especializado?	4,33	0,662	0	10,3	89,7
Con relación a los equipos de trabajo de la empresa, los miembros del grupo son capaces de realizar distintas actividades?	4,31	0,731	2,6	7,7	89,7
Considera adecuado el numero de colaboradores dedicados a la innovación en productos de su empresa?	3,85	0,709	0	33,3	66,7
Los colaboradores de su empresa elaboran a profundidad sus ideas al momento de plantearlas?	3,72	0,759	7,7	23,1	69,2
Cómo es el volumen de ideas generadas por los colaboradores de su empresa?	4,13	0,732	2,6	12,8	84,6
En la empresa existe una posición clara sobre el respeto por las diferencias?	4,26	0,751	0	17,9	82,1
En la empresa hay credibilidad hacia quienes la lideran?	4,47	0,603	0	5,3	94,7

Fuente: Resultados de la Investigación

9.3.2 Características del Capital Estructural en la Empresa Súper de Alimentos

En este aspecto, la empresa se caracteriza por poseer un departamento dedicado a la investigación y el desarrollo, ha incorporado a las diversas áreas estudiadas nuevos modelos de gestión en los últimos 5 años, ha desarrollado estrategias nuevas en sus procesos de gestión, ha adquirido maquinaria nueva

en el periodo mencionado con el fin de elaborar nuevos productos para el mercado, además la empresa tiene establecido formalmente un sistema de captura y decantación de ideas creativas para su respectiva implementación, aspectos que son reconocidos y altamente valorados por los participantes del estudio, como aspectos por mejorar o no tan altamente valorados se halló que aunque la empresa se ha caracterizado por la innovación, no se han iintroducido nuevos métodos productivos, ya existentes en un sector, que no derive de algún descubrimiento científico (38,9% califica este aspecto en un nivel medio).

Tabla 8. Características del Capital Estructural

Características Capital Estructural	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Ha incorporado a su área nuevos modelos de gestión en los últimos 5 años?	4,26	0,751	0	17,9	82,1
La empresa ha adquirido maquinaria nueva durante los últimos 5 años con el fin de elaborar un nuevo producto para el mercado?	4,54	0,682	0	10,3	89,7
Existe en la empresa formalmente establecido un sistema de captura y decantación de ideas creativas para su respectiva implementación?	4,36	0,743	0	15,4	84,6
Posee la empresa un departamento dedicado a la investigación y el desarrollo?	4,97	0,160	0	0	100
La empresa tiene alianzas en los últimos 5 años con entidades dedicadas a la investigación y el desarrollo?	4,00	0,986	10,5	15,8	73,7
La empresa tiene sistemas de seguridad y protección de sus innovaciones?	3,79	0,951	10,3	25,6	64,1
Su empresa se destaca por el carácter pionero a la hora de introducir los nuevos productos?	4,15	0,709	0	17,9	82,1

La empresa ha desarrollado estrategias nuevas en sus procesos de gestión?	4,19	0,616	0	10,08	89,2
Su empresa presenta un alto número de modificaciones en los procesos productivos introducidos al año?	3,86	0,536	0	21,6	78,4
La empresa ha hecho iintroducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico?	3,61	0,645	2,8	38,9	58,3

Fuente: Resultados de la Investigación

9.3.3 Características del Capital Relacional en la Empresa Súper de Alimentos

Frente a los aspectos que tienen que ver con el capital relacional, la empresa ha invertido en programas que promueven el orgullo hacia el hecho de ser un miembro de la misma, frente a la disposición para cambiar sus productos cuando se ve forzado por la competencia, de igual manera se valora en un nivel alto que la empresa ha sacado al mercado nuevos productos percibidos como innovadores por los consumidores, ha alcanzado nuevos mercados o segmentos de consumidores en los últimos 5 años y además dispone de una estructura organizacional propicia para permitir la conectividad interna.

Tabla 9. Características Capital Relacional

Características Capital Relacional	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
La empresa ha invertido en programas que promuevan el orgullo hacia el hecho de ser un miembro de la misma?	4,26	0,685	2,06	5,3	92,1
La empresa toma una posición conservadora al momento de introducir modificaciones en los sistemas de gestión?	2,92	1,156	33,3	30,8	35,9

Como se encuentra su empresa frente a la disposición para cambiar sus productos cuando se ve forzado por la competencia?	4,15	0,779	0	7,7	92,3
Su empresa tiene rapidez de respuesta para la introducción de nuevos productos o servicios frente a otras empresas del sector?	4,10	0,788	0	25,6	74,4
El criterio de innovación de los productos de la empresa lo dan los consumidores?	4,03	0,668	0	20,5	79,5
La empresa ha sacado al mercado nuevos productos percibidos como innovadores por los consumidores?	4,41	0,751	0	15,4	84,6
Ha cambiado la forma de distribución de los productos de la empresa en los últimos 5 años?	3,72	0,857	7,7	30,8	61,5
La empresa ha alcanzado nuevos mercados o segmentos de consumidores en los últimos 5 años?	4,18	0,721	0	17,9	82,1
La empresa dispone su estructura organizacional para permitir la conectividad interna?	4,15	0,709	0	17,9	82,1

Fuente: Resultados de la Investigación

9.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

9.4.1. Relación entre las Dimensiones de la Innovación y Capital Intelectual en la Empresa Súper de Alimentos

Para comprobar las hipótesis planteadas en torno a identificar la relación existente entre las dimensiones de la Innovación y el Capital Intelectual de la empresa Súper de Alimentos S.A., se realizó un análisis de comparación de medias mediante el cálculo de Anova para verificar que no existiera diferencias significativas entre las variables estudiadas, para el caso específico de la relación de la variable Perfil Innovador y cada una de las variables constitutivas del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital

Relacional), se halló evidencia estadística para aceptar parcialmente la hipótesis 1, es decir solo se encontró relación entre las características del perfil Innovador y el Capital Estructural (0,006 significancia), en las otras dos relaciones no se demuestra relación estadística, esto puede deberse a la construcción del cuestionario y para ello sería interesante revisar otros elementos constitutivos según la literatura del Capital Humano y el Capital Relacional. Ver tabla 10.

Tabla 10. ANOVA. RELACIÓN ENTRE PERFIL INNOVADOR - CAPITAL INTELECTUAL (H1)

CAPITAL INTELECTUAL		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAPITAL_HUMANO	Inter-grupos	2,4773662 6	12	0,2064471 9	1,05 6	0,43 6
	Intra-grupos	4,4948559 7	23	0,1954285 2		
	Total	6,9722222 2	35			
CAPITAL_ESTRUCTURAL	Inter-grupos	2,0369777 3	10	0,2036977 7	3,73 7	0,006
	Intra-grupos	1,0901190 5	20	0,0545059 5		
	Total	3,1270967 7	30			
CAPITAL_RELACIONAL	Inter-grupos	3,3299039 8	12	0,277492	1,72 6	0,12 6
	Intra-grupos	3,6975308 6	23	0,1607622 1		
	Total	7,0274348 4	35			

En términos de la relación entre las características del proceso innovador y el capital intelectual de la compañía, planteamiento que corresponde a la formulación de la hipótesis 2, frente a lo cual se acepta dicha hipótesis dado que se encuentran niveles altamente significativos (0,017 y 0,002) entre las variables Proceso Innovador frente a capital humano y Proceso Innovador frente a capital Estructural respectivamente. La relación entre proceso

Innovador y Capital Relacional presenta un nivel de significancia bajo (0,090) estadísticamente hablando, sin embargo se considera como una relación positiva con un nivel de confianza del 90%. Ver tabla 11.

Tabla 11. ANOVA. RELACIÓN ENTRE PROCESO INNOVADOR - CAPITAL INTELLECTUAL (H2)

CAPITAL INTELLECTUAL		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAPITAL_HUMANO	Inter-grupos	4,182	9	,465	2,836	0,017
	Intra-grupos	4,424	27	,164		
	Total	8,606	36			
CAPITAL_ESTRUCTURAL	Inter-grupos	2,205	10	,221	4,314	0,002
	Intra-grupos	1,125	22	,051		
	Total	3,330	32			
CAPITAL_RELACIONAL	Inter-grupos	3,346	10	,335	1,908	0,090
	Intra-grupos	4,560	26	,175		
	Total	7,905	36			

Frente a la hipótesis 3: Las características del ambiente Innovador como dimensión de la innovación se asocian positivamente a la generación de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional). A través del análisis de ANOVA, se halló evidencia de la existencia de relación parcial entre las variables en mención, encontrando que el ambiente innovador se relaciona significativamente con el capital humano (0,019), por el contrario sucede con la relación entre la variable ambiente innovador con capital estructural y capital relacional (0,126 y 0,219 respectivamente). Ver tabla 12.

Tabla 12. ANOVA. RELACIÓN ENTRE AMBIENTE INNOVADOR Æ CAPITAL INTELLECTUAL (H3)

CAPITAL INTELLECTUAL		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAPITAL_HUMANO	Inter-grupos	5,434	13	,418	2,747	0,019
	Intra-grupos	3,195	21	,152		
	Total	8,629	34			
CAPITAL_ESTRUCTURAL	Inter-grupos	1,641	11	,149	1,815	0,126
	Intra-grupos	1,479	18	,082		
	Total	3,120	29			
CAPITAL_RELACIONAL	Inter-grupos	3,643	13	,280	1,446	0,219
	Intra-grupos	4,068	21	,194		
	Total	7,711	34			

Finalmente, con la contrastación de la hipótesis H4: Las características del producto innovador como dimensión de la innovación se asocian positivamente a la generación de capital intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) se halla relación altamente significativa (0,003) al 99% de confiabilidad del producto innovador con respecto al capital humano de la organización, y se encuentra una relación significativa (0,07 y 0,04) al 93% y 96% con respecto al capital estructural y capital relacional respectivamente, lo cual permite aceptar la hipótesis 4. Ver tabla 13.

Tabla 13. ANOVA. RELACIÓN ENTRE PRODUCTO INNOVADOR Æ CAPITAL INTELLECTUAL

ANOVA

CAPITAL INTELLECTUAL		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAPITAL_HUMANO	Inter-grupos	5,630	13	,433	3,690	0,003

	Intra-grupos	2,582	22	,117		
	Total	8,213	35			
CAPITAL_ESTRUCTURAL	Inter-grupos	1,959	13	,151	2,090	0,070
	Intra-grupos	1,370	19	,072		
	Total	3,330	32			
CAPITAL_RELACIONAL	Inter-grupos	4,146	13	,319	2,227	0,047
	Intra-grupos	3,150	22	,143		
	Total	7,296	35			

10. CONCLUSIONES

A partir de la revisión documental y la contrastación empírica se halla evidencia para afirmar que las dimensiones de la innovación integradas por el perfil innovador, proceso innovador, ambiente innovador y producto innovador, caracterizadas en la empresa Súper de Alimentos S.A. están estrechamente relacionadas con los procesos de construcción de capital intelectual, compuestos por el capital humano, capital relacional y capital estructural en la organización.

Cabe resaltar que si bien es cierto existe relación entre el perfil innovador y el capital intelectual en la empresa, esta relación es débil si consideramos todos los aspectos atinentes a la construcción de capital intelectual, en este aspecto y como se explica anteriormente, las características del perfil innovador solo se relacionan con el capital humano, con los otros dos tipos de capital no hay relación, para posteriores estudios habría que revisar tanto desde la literatura como desde el contexto organizacional si los ítems que se utilizaron para medir estos dos aspectos si se acogen a las características propias de la región y de este tipo de industrias.

Con respecto a las demás relaciones planteadas se encuentra que existe asociación entre las demás dimensiones de la Innovación como son proceso, ambiente y producto con respecto a las dimensiones del capital intelectual compuesto y relacionado estadísticamente con el capital humano, estructural y relacional.

Como se planteó inicialmente la presente investigación brinda un aumento en el conocimiento sobre la estructura de las dimensiones de la innovación analizadas desde el perfil, proceso, ambiente y producto, variables que estructuradas coherentemente entre sí, aportan al logro del capital intelectual de las empresas, capital compuesto por las dimensiones desde lo humano, lo

estructural y el aspecto relacional, con lo cual se ofrece información que le permitirá a esta y otras organizaciones colombianas, en especial a sus áreas de gestión humana, analizar nuevas alternativas para tomar decisiones que permitan desarrollar procesos innovadores tendientes a capitalizar no solo económica sino intelectualmente la organización, además de establecer nuevas formas de gestión que deberán adoptar en adelante con respecto a los objetivos trazados por las empresas, sin embargo estos resultados no solo son valiosos para los gerentes generales y gerentes del área de gestión humana de esta y otras empresas colombianas, sino también para académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones a partir del presente estudio.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, C.M. (2006). Asociación de las prácticas de gestión humana con la estrategia empresarial: Un análisis de las grandes industrias colombianas. Tesis Maestría en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales.

Amabile, T. (1998). Como Aniquilar la Creatividad. Harvard Business Review. Sep/Oct. 1998. Editado en español por la Revista. SUMA. Nov.1998.

Barceló LL., M. y Otros. (2001). Hacia una Economía del Conocimiento. ESIC-EDITORIAL- Pricewaterhouse Coopers. Madrid.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Magement, vol. 17, N°1, 99-120.

Brian Q., J.(1992). Intelligent Enterprise. Free Press.

Brian Q., J. (1996). %Harvard Business Review+, Marech-April, Vol. 74.

Brooking , A. (1997), %El Capital Intelectual+, Paidos Empresa, Barcelona.

Calderón H, G. (2003). %De las Secretarías de Bienestar a la Gestión del Talento+, Documento de trabajo. Maestría en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales.

Camisón Zornoza, (2002). Las Competencias Distintivas Basadas en Activos Intangibles.

Castell, M. (2000). La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura. Volumen 1. La Sociedad Red, Segunda Edición. Madrid. Alianza Editorial.

Cerda, H. (1998). Los Elementos de la Investigación. Ed. El Bicho. Bogotá.

Contreras, J. y González, C. H. (2003). La Gestión del Conocimiento: Entre lo Organizacional y lo Humano. Una Aproximación a la Teoría de la Gestión del Conocimiento. Ponencia IX Congreso Nacional de Administración de Empresas.

Desphandé, R., *et al*, (1993). %Corporate culture. Customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis+, Journal of Marketing, vol. 57, N°1, 23-37.

Dolan, S., S. Schuler, R. y Valle, R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. McGrawHill.

Druker, P. (1985). %The discipline of innovation+, Harvard Business Review, vol. 3, 67-84.

Eco, H. (1988), Como se Hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura. Para la Primera Reimpresión en Colombia. Printed in Colombia. Bogotá D.E.

Edvinson, (1994). Contralor de capital intelectual de Skandia.

Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*

Euroforum (1998), *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*, IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid)

Fernández, (1996). *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*. Madrid: Civitas.

García, O. L. (2003). *Valoración de Empresa, Gerencia del Valor y EVA*. Editorial Digital Express Ltda. Medellín Colombia.

García, R. y Calantone, R. (2002). *A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review*, journal of product innovation management , vol. 19, 11-32.

Gardner, H. (1992). *Teoría de las múltiples inteligencias*. México: Editorial Trillas.

Gibbons, M. y Otros.(1997). *La Nueva Producción de Conocimiento*. Barcelona: Pomares Corredor.

Grant, R.M. (1996a), *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Grant, R. M. (1996b). *Prospering in dynamically . competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, Organizational Science, vol 7, N° 4, 75-88.

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Colombia, Edit. McGraw Hill.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard business review. Vol. 90, N°3, 79-91.

Hay Group, (1996). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. 2 ed. *Deusto*.

Hay Group.(2004). *Gestión humana basada en competencias: Introducción y análisis de los conceptos básicos del enfoque*. www.haygroup.com.co/abr2004.

- Hessen, J. (1926). Teoría del Conocimiento. Editorial Losada, Argentina.
- Hernández, R. y Otros. (1991). Metodología de la Investigación. *Bogotá: Mc Graw Hill, 1991.*
- Hitt, I. y Hoskisson. (1999). Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Tercera Edición. International Thomson Editores 1.999
- Jericó, P. (2000). Gestión del Talento: del Profesional con Talento al Talento Organizativo. Prentice Hall. España.
- Jimenez, D. (2004). Gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo e innovación: Una aproximación empírica. Departamento de Organización de empresas y finanzas Tesis doctoral. España: Universidad de Murcia.
- Levy-leboyer, C (1997). Gestión de las Competencias: Como analizarlas, como evaluarlas, y como desarrollarlas. Gestión 2000. Barcelona
- Llorente, J.(1998). Introducción a las competencias: *¿Por qué son lo que hay que tener?* En: Capital Humano # 122. p. 12-14.
- Malhotra, Y. (1997). La gestión del conocimiento: entendida como la relación en los fenómenos de adaptación. www.virtual.com.edu.co/biblioteca/images/revistas/artic5.pdf.
- Maturana, H. y Varela, F.J. (1990). Teoría del conocimiento. Barcelona: Gedisa, 1990. www.colciencias.gov.co/redcom/res_c2.html.
- _____. Vida en el siglo XXI y la experiencia humana. www.ucentral.edu.co/biblioteca/boletin_nov.pdf.
- Murakami T. Y Nishiwaki T. (1993). Estrategia para la creación, Panorama, México. pp. 15, 16, 64. *Ibíd.* pp.15, 64, 210. <http://www.miramon>
- Mcmillen, M. C. (1997). Competencias Gerenciales para la efectividad. Seminario realizado en la Universidad EAFIT. Medellín.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor /OIT.
- Morales, L. E. (1999). Gestión basada en competencias, experiencia del Sena. División de Investigación y Desarrollo técnico pedagógico del Sena. Entrevista realizada en la ciudad de Medellín. Ogliastri, Enrique. (1999). Las Competencias esenciales. En: Dinero No. 97; p. 68-69.

Muñoz S. y Riverola. (1997). Formación humana. Autoridad Carlo Rosso Dpto. de formación y desarrollo humano. www.usb.co/revistas-pdf/cienciashumanas5-2formacion_humana.pdf

Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México : Castillo.

Pfeffer, J. (1996). *Ventaja Competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente*. México, CECOSA.

Penrose, E. (1959). *Gestión del conocimiento: Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento*. Universidad de Murcia. www.um.es/eempresa/inves/gc-ci.pdf.

_____. *Teoría del conocimiento de la empresa: capital intelectual gestión del conocimiento*. www.um.es/eempresa/inves/gc-ci.pdf.

Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva*, C.E.C.S.A., México.

Puyol, R. (2001). *El fraile que hizo una universidad*. Universidad Jaume I, editorial Castellón. www.uji.es/com/revista/9904/12/9904129ue.html.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: The free press.

Sánchez De Dios, L. y Valle de P., P. (1998) *Metodología de evaluación de competencias directivas*. *En: Capital Humano* No. 110; p. 20-30.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge. M.A. Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica 1963. Cap. 250 COTEC Innovación Tecnológica. Ideas Básicas. Resumen histórico de la innovación. Cap. VI. Pg 67- 73

Senge, P. (2001). *La Quinta Disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. ed. Juan Garnica. Barcelona, 593 p.

Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina: El arte y la practica de la organización inteligente*. Granica. México.

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

Tamayo y Tamayo, M. (1996). El proceso de la Investigación científica, Editorial Limusa, 3ra edición México, pag. 112

Tissen, R. y Otros. (2000). El Valor del Conocimiento. Tinantial Times Prentice may.

Torrado, M. (1999). De la Evaluación de aptitudes a la evaluación de competencias, ponencia, apuntes III Jornada Pedagógica, Santiago de Cali, Agosto 23.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica. Argentina.

Ulrich, D., Losey, M., R.,y Lake, G. (1998). El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Gestión 2000. S.A. Barcelona.

Vietma M., J.M. (2000). La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. Documento en pagina Web.

Vrakking, W.J. (1990). %The innovative organization+ Long Range Planning, vol. 23, N°2, 94-102.

Wernefelt, B. (1984). %A resource-based view of the firm+ Strategic Management Journal, vol. 5, N° 1, 3-11.

ANEXO

ENCUESTA A DIRECTIVOS Y PROFESIONALES SUPER DE ALIMENTOS



1. Nombre de la empresa: _____ 2. Ciudad: _____

Las siguientes preguntas indagan las dimensiones de la innovación y su relación con el capital intelectual. Por favor indique encerrando en un círculo el número correspondiente de calificación que usted le daría a su empresa. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras; simplemente son diferentes:

Perfil innovador	Calificación				
	Bajo	medio	alto		
1. En su empresa existe un determinado perfil del colaborador innovador?	1	2	3	4	5
2. Existen características comunes en las personas innovadoras de su empresa?	1	2	3	4	5
3. Los sistemas de convocatoria y selección tienen en cuenta perfiles que se salen de los parámetros de normalidad social?	1	2	3	4	5
4. Los colaboradores asisten a ferias o seminarios que correspondan a su cargo para imitar o generar ideas a partir de las vivencias de los productos líderes en la misma rama donde se desempeña la empresa?	1	2	3	4	5
5. Han tenido los colaboradores de la empresa capacitación sobre nuevas técnicas o tecnologías en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
6. Los colaboradores disponen de autonomía y pueden tomar decisiones relativas a las tareas de su rol?	1	2	3	4	5
7. El trabajo realizado en la empresa se orienta hacia equipos de trabajo?	1	2	3	4	5
8. Con relación a los procesos de contratación, el que se adapte a la cultura de la empresa es un aspecto determinante para su selección?	1	2	3	4	5

Proceso innovador	Calificación				
	Bajo	medio	alto		
1. La empresa ha invertido en actividades de modernización en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
2. Se han incluido nuevos conocimientos en el modo de fabricación del producto en los último 5 años?	1	2	3	4	5
3. La empresa ha tomado referentes del mercado para el desarrollo de productos innovadores?	1	2	3	4	5
4. La empresa hace sus nuevos productos pensando en el gusto (preferencia) de los consumidores?	1	2	3	4	5
5. Las empresas de la competencia al interior de su empresa son percibidas como innovadoras?	1	2	3	4	5
6. Su empresa se destaca por un alto numero de cambios en su sistema de gestión?	1	2	3	4	5
7. Su empresa incorpora niveles de actualización de los sistemas de gestión mas avanzados?	1	2	3	4	5
8. Los colaboradores para favorecer la innovación, buscan nuevas formas de hacer las cosas?	1	2	3	4	5

Ambiente innovador	Calificación				
	Bajo	medio	alto		
1. La empresa promueve espacios que propicien o promuevan la generación de ideas nuevas?	1	2	3	4	5
2. Las actividades sociales de la empresa aportan hacia un clima que incentive la innovación?	1	2	3	4	5
3. La empresa trabaja en la generación de una emocionalidad de confianza en sus colaboradores?	1	2	3	4	5
4. El riesgo o asumir riesgos es una opción permitida en el trabajo?	1	2	3	4	5
5. La empresa promueve la camaradería entre sus colaboradores?	1	2	3	4	5
6. Las oportunidades en la empresa se entregan de forma imparcial de acuerdo a meritos de las personas?	1	2	3	4	5
7. Con relación al diseño del puesto de trabajo, se promueve que los empleados participen en la toma de decisiones de la empresa?	1	2	3	4	5
8. Con relación a la retribución de los colaboradores, se ofrecen también recompensas no monetarias?	1	2	3	4	5

Producto Innovador	Calificación				
	Bajo	medio	alto		
1. Ha introducido productos mejorados significativamente en el mercado en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
2. Los productos lanzados al mercado por su empresa en los últimos 5 años, tienen características similares?	1	2	3	4	5
3. La empresa ha desarrollado nuevas fuentes de oferta de materias primas en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
4. La empresa se considera un modelo de innovación en la industria en la que participa?	1	2	3	4	5
5. Tiene importancia para su empresa los cambios realizados en los productos?	1	2	3	4	5
6. Los cambios o aplicaciones realizados a productos o procesos que se dan en su empresa son sostenibles en el tiempo?	1	2	3	4	5
7. Tienen aceptación al interior de la organización los nuevos productos o proyectos realizados por la empresa?	1	2	3	4	5
8. Cómo ha evolucionado los niveles de rentabilidad de los productos innovadores de su empresa en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5

Capital Humano	Calificación				
	Bajo	medio	alto		
1. Los colaboradores de su empresa se caracterizan por la originalidad en sus ideas?	1	2	3	4	5
2. Los colaboradores de su empresa implementan las ideas creativas que proponen?	1	2	3	4	5
3. Las áreas de trabajo de su empresas están compuestas por colaboradores con conocimiento especializado?	1	2	3	4	5
4. Con relación a los equipos de trabajo de la empresa, los miembros del grupo son capaces de realizar distintas actividades?	1	2	3	4	5
5. Considera adecuado el numero de colaboradores dedicados a la innovación en productos de su empresa?	1	2	3	4	5
6. Los colaboradores de su empresa elaboran a profundidad sus ideas al momento de plantearlas?	1	2	3	4	5
7. Cómo es el volumen de ideas generadas por los colaboradores de su empresa?	1	2	3	4	5
8. En la empresa existe una posición clara sobre el respeto por las diferencias?	1	2	3	4	5
9. En la empresa hay credibilidad hacia quienes la lideran?	1	2	3	4	5

Capital Estructural	Calificación				
	Bajo		medio		alto
1. Ha incorporado a su área nuevos modelos de gestión en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
2. La empresa ha adquirido maquinaria nueva durante los últimos 5 años con el fin de elaborar un nuevo producto para el mercado?	1	2	3	4	5
3. Existe en la empresa formalmente establecido un sistema de captura y decantación de ideas creativas para su respectiva implementación?	1	2	3	4	5
4. Posee la empresa un departamento dedicado a la investigación y el desarrollo?	1	2	3	4	5
5. La empresa tiene alianzas en los últimos 5 años con entidades dedicadas a la investigación y el desarrollo?	1	2	3	4	5
6. La empresa tiene sistemas de seguridad y protección de sus innovaciones?	1	2	3	4	5
7. Su empresa se destaca por el carácter pionero a la hora de introducir los nuevos productos?	1	2	3	4	5
8. La empresa ha desarrollado estrategias nuevas en sus procesos de gestión?	1	2	3	4	5
9. Su empresa presenta un alto número de modificaciones en los procesos productivos introducidos al año?.	1	2	3	4	5
10. La empresa ha hecho introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico?	1	2	3	4	5

Capital Relacional	Calificación				
	Bajo		medio		alto
1. La empresa ha invertido en programas que promuevan el orgullo hacia el hecho de ser un miembro de la misma?	1	2	3	4	5
2. La empresa toma una posición conservadora al momento de introducir modificaciones en los sistemas de gestión?	1	2	3	4	5
3. Como se encuentra su empresa frente a la disposición para cambiar sus productos cuando se ve forzado por la competencia?	1	2	3	4	5
4. Su empresa tiene rapidez de respuesta para la introducción de nuevos productos o servicios frente a otras empresas del sector?	1	2	3	4	5
5. El criterio de innovación de los productos de la empresa lo dan los consumidores?	1	2	3	4	5
6. La empresa ha sacado al mercado nuevos productos percibidos como innovadores por los consumidores?	1	2	3	4	5
7. Ha cambiado la forma de distribución de los productos de la empresa en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
8. La empresa ha alcanzado nuevos mercados o segmentos de consumidores en los últimos 5 años?	1	2	3	4	5
9. La empresa dispone su estructura organizacional para permitir la conectividad interna?	1	2	3	4	5

Nombre de quien responde la encuesta: _____

Cargo: _____

¡Muchas gracias!