

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**



“EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FACULTAD DE  
CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMex”

**TRABAJO DE TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN:

CHAVEZ ROMERO KAREN DANIELA

EMBA ORTEGA ITZEL ANAITH

ASESORA

DRA. EN CEA. MARIA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES

AGOSTO, 2013

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I. ACTIVOS Y ACTIVOS INTANGIBLES. ....	17
1.1    Activos.....	17
1.1.1    Definición y especificaciones de activos.....	17
1.1.2    Clasificación de activos .....	20
1.2    Activos Intangibles.....	23
1.2.1    Definición y especificaciones de activos intangibles.....	23
1.2.2    Clasificación de activos intangibles .....	25
1.2.3    Presencia e importancia de los activos intangibles.....	29
1.3    La economía del conocimiento.....	30
CAPITULO II. EL CAPITAL INTELECTUAL .....	36
2.1    Capital intelectual .....	36
2.1.1    Definición de capital intelectual.....	36
2.1.2    Importancia del capital intelectual.....	37
2.2    Modelos del capital intelectual.....	39
2.2.1    Importancia de los modelos .....	39
2.2.2    Modelo Brooking.....	41
2.2.3    Modelo de monitor de intangibles .....	42
2.2.4    Modelo Navegador Skandia. ....	44
2.2.5    Modelo cuadro de mando integral ( <i>Balanced Score Card</i> ).....	46
2.2.6    Modelo índice de capital intelectual.....	47
2.2.7    Modelo Intellectus Euroforum .....	49
2.3    Elementos de capital intelectual.....	52
2.3.1    Capital Humano .....	54
2.3.2    Capital relacional .....	58
2.3.3    Capital estructural.....	62
CAPITULO III. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	67
3.1    Generalidades de las IES.....	67
3.1.1    Clasificación de las IES .....	68
3.1.2    Participación en la sociedad .....	70
3.1.3    Importancia de las IES.....	71

3.1.4	Capital intelectual en IES .....	72
3.1.5	Evaluación de CI en IES. ....	74
CAPITULO IV. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMex....		77
4.1	Antecedentes.....	77
4.1.2	Misión .....	81
4.1.3	Visión .....	81
4.1.4	Objetivos generales de la FCA.....	81
4.1.5	Estructura organizacional.....	82
4.2	El capital Intelectual en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.....	84
4.2.1	Matrícula de alumnos atendida .....	84
4.3	Capital humano en la FCA.....	86
4.3.1	Personal académico.....	87
4.3.2	Personal académico en el área de investigación .....	87
4.3.3	Funciones del personal administrativo .....	90
4.4	El capital estructural en la FCA.....	91
4.4.1	Campus.....	91
4.4.2	Infraestructura .....	91
4.4.3	Bibliotecas.....	92
4.4.4	Tecnologías de la Información (TIC's) .....	92
4.5	Capital Relacional en la F.C.A. ....	94
4.5.1	Convenios.....	94
4.5.2	Congresos.....	95
4.5.3	Conferencias, asesorías y talleres.....	95
4.5.4	Proyectos .....	96
4.5.5	Grupos de trabajo.....	97
CAPITULO V. METODOLOGÍA .....		100
5.1	Planteamiento del problema .....	100
5.2	Pregunta de investigación.....	102
5.3	Objetivos .....	102
5.4	Justificación.....	102
5.5	Tipo y diseño de investigación.....	103

5.6	Muestra .....	104
5.7	Instrumento de medición .....	104
5.8	Variables .....	106
CAPÍTULO VI. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMex.....		109
5.9	Análisis de resultados.....	109
5.9.1	Correlaciones entre los componentes del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.....	132
PROPUESTAS.....		136
CONCLUSIONES.....		150
ANEXOS.....		155
BIBLIOGRAFÍA.....		165

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1. Características esenciales del activo .....	19
Figura 2. Clasificación de los activos. ....	22
Figura 3. Clasificación de activo intangible .....	27
Figura 4. Sociedad del Conocimiento.....	34
Figura 5. Modelo Brooking.....	42
Figura 6. Monitor de activos intangibles.....	43
Figura 7. Valor de mercado de Skandia.....	45
Figura 8. Modelo Navigator de Skandia – Edvinsson.....	46
Figura 9. Modelo Intellectus Euroforum.....	50
Figura 10. Organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.....	83

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Modelos del Capital Intelectual.....	40
Tabla 2. Comparativa de <i>elementos</i> intangibles de capital relacional, considerados por diversos autores.....	60
Tabla 3. Antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.....	77
Tabla 4. Matricula por licenciatura (2013).....	85
Tabla 5. Matricula de alumnos en Maestría (2013).....	86
Tabla 6. Personal de la FCA.....	86
Tabla 7. Personal académico (2013).....	87
Tabla 8. Acervo bibliográfico.....	92
Tabla 9. Universidades con las que se tienen convenios para la movilidad estudiantil.....	94
Tabla 10. Profesores participantes por temática en DIDEPA.....	98
Tabla 11. Cuadro descriptivo del cuestionario de capital intelectual.....	105
Tabla 12. Variables del Capital intelectual.....	106
Tabla 13. Frecuencias de personas por años de antigüedad.....	113
Tabla 14. Estadísticos descriptivos.....	115

Tabla 15. Capital humano por ítem.....	118
Tabla 16. Capital estructural por ítem.....	119
Tabla 17. Capital relacional por ítem.....	120
Tabla 18. Matriz de correlaciones.....	133

### CONTENIDO DE GRAFICOS

Gráfico 1. Sexo.....	109
Gráfico 2. Escolaridad.....	110
Gráfico 3. Porcentaje de titulación.....	110
Gráfico 4. Puesto.....	111
Gráfico 5. Categoría.....	111
Gráfico 6. Horas grupo.....	112
Gráfico 7. No. horas.....	112
Gráfico 8. Antigüedad en el organismo.....	113
Gráfico 9. Porcentaje de antigüedad en el organismo.....	114
Gráfico 10. Antigüedad en el puesto.....	114
Gráfico 11. Director y subdirectores.....	121
Gráfico 12. Jefes de departamento.....	121
Gráfico 13. Coordinadores .....	122
Gráfico 14. PTC, MA, TA.....	123
Gráfico 15. Comparación de variables de CI por puesto.....	124
Gráfico 16. Comparación de variables de CI de acuerdo a la escolaridad.....	126
Gráfico 17. Comparación de variables CI por categoría.....	127
Gráfico 18. Comparación de variables de CI de acuerdo a puesto y escolaridad.....	131

## INTRODUCCIÓN

Estamos en el año 2013, en una era revolucionaria, dinámica y globalizada “**la era del conocimiento**”, donde la ventaja competitiva más representativa de cualquier organización es el conocimiento, por eso las empresas que logran identificar, valorar y aprovechar este recurso logran posicionarse por encima de aquellas que no han sabido hacer una adecuada gestión de sus activos intangibles.

La identificación de los activos intangibles es muy difícil por la carencia de presencia física en los estados financieros, es necesario puntualizar que estos pueden ser visibles u ocultos; el presente trabajo de investigación está enfocado al activo intangible oculto conocido como **Capital intelectual**. Muchos autores han desarrollado modelos con el fin de identificar, medir y valorar este capital dentro de las organizaciones privadas.

El Capital intelectual es considerado un activo intangible oculto ya que carece de una regulación contable específica y éste a su vez, se divide en Capital humano, Capital estructural y Capital relacional; que de forma muy resumida y sencilla podríamos referirnos a ellos como los conocimientos individuales y organizativos, la experiencia aplicada, la tecnología, procesos y las relaciones organizacionales con agentes externos que otorgan ventaja competitiva e identidad; sin embargo su dificultad se refleja en su inmaterialidad.

La importancia del Capital intelectual se debe al valor agregado que puede proporcionar más allá de los activos fijos de cada organización, esta es la razón por la que actualmente en la era del conocimiento muchas empresas valen hasta más de diez veces su valor físico.

Entonces, aunque siempre ha estado presente el Capital intelectual, la gestión de éste en las Instituciones de Educación Superior (IES) cobra mayor relevancia, debido al objetivo de la organización educativa que es la generación e impartición de conocimiento a través de los investigadores, las exigencias de la

sociedad contemporánea han llevado a las IES a modificar sus modelos educativos para buscar satisfacer las necesidades del entorno, donde la innovación y el conocimiento generan un mayor impacto social y económico que un edificio o bien físico.

Dicho trabajo de investigación se centra en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex, ya que se considera muy importante que el organismo académico conozca un diagnóstico de cómo está integrado: el capital humano, capital relacional y capital estructural, así como las propuestas de mejora, apoyándonos con una investigación mixta (documental y de campo), donde la muestra fue aplicada a mandos medios, profesores de tiempo completo adscritos a la Facultad siendo un cuestionario no probabilístico y con variables como facilitadores del desarrollo, aptitudes y capacidades, sistemas de gestión, TIC'S y capital relacional que en conjunto integran al Capital Intelectual.

Por eso, dicha investigación servirá para extender y profundizar el tema del Capital Intelectual enfocado a la FCA de la UAEMex, completándose con proyectos previos y de mucha relevancia para la Administración como el de *Instrumento de medición del capital intelectual y gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior* (Clave 3099/2011) y *Caracterización del capital intelectual en Instituciones Mexicanas de Educación Superior, públicas y privadas* (Clave 3219/2012).

# CAPÍTULO I



ACTIVOS Y  
ACTIVOS  
INTANGIBLES

## CAPÍTULO I. ACTIVOS Y ACTIVOS INTANGIBLES.

La necesidad de las organizaciones por dar una categoría a los recursos con los que cuenta y una contabilización dentro de sus estados financieros, los ha llevado a clasificarlos según su naturaleza contable, esto les permite llevar un control de ellos.

Los activos son recursos con los que disponen las organizaciones para la realización de actividades con un beneficio cuantificable en un futuro. Se clasifican según su naturaleza en tangibles e intangibles.

Los activos intangibles son aquellos que agregan valor y dan una ventaja competitiva a la organización; son difícilmente identificados para incorporarse en los estados financieros, porque carecen de presencia física.

### 1.1 Activos

#### 1.1.1 Definición y especificaciones de activos

Romero (2010) define al activo como los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines, los cuales representan beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados, controlados por una entidad económica, provenientes de transacciones, transformaciones internas y eventos de todo tipo, devengados, identificables y cuantificables en unidades monetarias.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011) define al activo en la NIF<sup>1</sup> A-5 como “un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundamentalmente beneficios económicos futuros, derivados de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad”.

Las definiciones anteriores contienen elementos semejantes:

---

<sup>1</sup> Norma Internacional Financiera

- a) Recursos controlados por una entidad: cuando ésta tiene el derecho de obtener para sí misma, los beneficios económicos futuros que derivan del activo y de regular el acceso de terceros a dichos beneficios. Todo activo es controlado por una entidad determinada por lo que no puede ser controlado simultáneamente por otra entidad.
- b) Identificado: cuando pueden determinarse los beneficios económicos que generará a la entidad.  
Lo anterior se logra cuando el activo puede separarse para venderlo, rentarlo, intercambiarlo, licenciarlo, transferirlo o distribuir sus beneficios económicos.
- c) Cuantificarlo en términos monetarios: un activo se cuantifica para incorporarse a los estados financieros.
- d) Beneficios económicos futuros: representan el potencial de un activo para impactar favorablemente a los flujos de efectivo de la entidad u otros equivalentes, ya sea de manera directa o indirecta.  
Un activo debe reconocerse en los estados financieros, sólo cuando es probable que el beneficio económico futuro que generará, fluya hacia la entidad.
- e) Derivado de operaciones ocurridas en el pasado: todo activo debe reconocerse como consecuencia de operaciones que han ocurrido en el pasado; por lo tanto, aquellas que se espera ocurran en el futuro, no deben reconocerse como un activo, pues no han afectado económicamente a la entidad.

#### Consideraciones adicionales

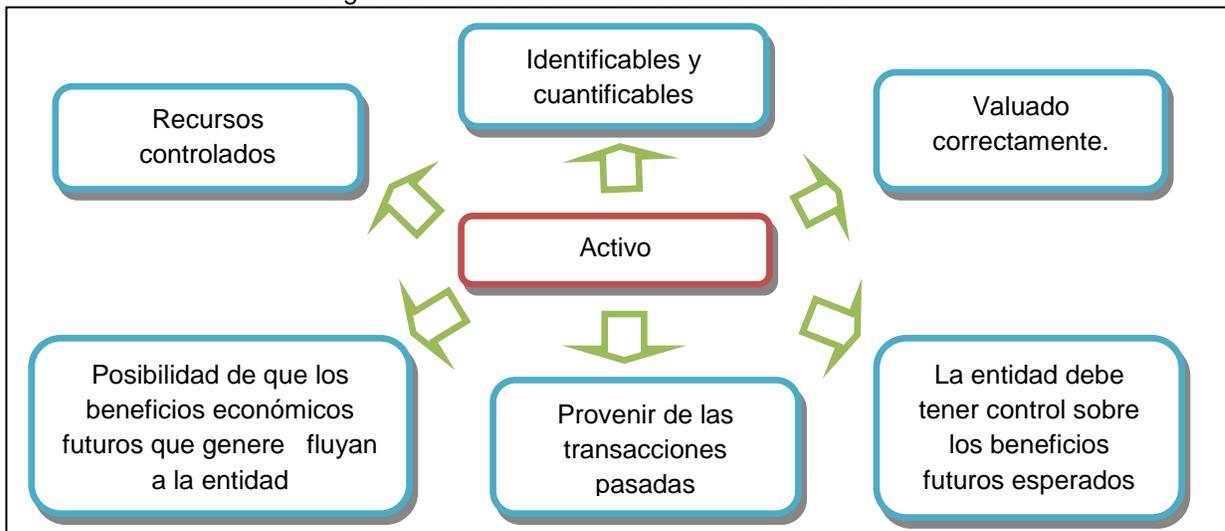
- No todos los activos se adquieren generando un costo; existen las donaciones o adquisiciones a título gratuito que, al cumplir con la definición de un activo, se reconocen como tales.
- Para reconocer un activo debe atenderse a su sustancia económica por lo que, no es esencial que esté asociado a derechos de propiedad legal o que tenga la característica de tangibilidad.

- La vida de un activo está limitada por su capacidad de producir beneficios económicos futuros; por lo tanto, cuando esta capacidad se pierde parcial o totalmente, debe procederse a disminuir o eliminar el valor del activo, reconociendo en el estado de resultados un gasto en la misma medida. Cuando exista incertidumbre en cuanto a la baja de valor de un activo debe determinarse una estimación.

Horngrén, Harrison y Bamber (2003) dicen que “el activo se compone de los recursos económicos de una empresa, de los cuales se espera que generen beneficios en el futuro. Algunos ejemplos son: efectivo, insumos de oficina, mercancías, mobiliario, terrenos y edificios”.

La Figura 1 muestra cómo el activo se refiere a todos aquellos recursos identificables y cuantificables que son adquiridos por transacciones pasadas y controlados por la empresa para poder realizar sus operaciones y así generar beneficios económicos futuros que se reflejen positivamente en los estados financieros. Para que el activo sea reconocido como tal y en consecuencia, sea representado en la información financiera, debe reunir todas las características mostradas en la siguiente figura.

Figura 1. Características esenciales del activo



Fuente: Elaboración propia. Consultado de Romero (2010).

### 1.1.2 Clasificación de activos

De conformidad con la NIF A-5, y atendiendo a su naturaleza, los activos de una entidad pueden ser de diferentes tipos:

- a) Efectivo y equivalentes de efectivo. Brindan un servicio a la empresa debido a su disponibilidad sobre otros recursos. Dentro de esta clasificación se encuentran el dinero en efectivo de caja , bancos, instrumentos financieros, así como los equivalentes de efectivo, los cuales comprenden valores a corto plazo, de alto grado de liquidez, que son fácilmente convertibles en efectivo y que no están sujetos a un riesgo significativo de cambios de monto.
- b) Derechos a recibir efectivo o equivalentes de efectivo o derecho a recibir bienes o servicios. Partidas que representan un derecho específico a recibir beneficios económicos futuros o servicios potenciales y que se espera que generen flujos de efectivo; debe de existir la posibilidad de ejercer una reclamación legal de los derechos o servicios.
- c) Bienes disponibles para la venta o para su transformación y posterior venta. Dentro de éstos están el inventario o almacén de las empresas comerciales, mercancías en tránsito, anticipos a proveedores o, en el caso de las empresas industriales, almacén de materia prima, producción en proceso, producto terminado, artículos de empaque y envase, refacciones para mantenimiento. El beneficio futuro esperado de estos activos es fundamental, ya que por su venta la empresa genera u obtiene los ingresos y las utilidades que corresponden al objetivo, giro o actividad principal de estas entidades.
- d) Bienes destinados al uso o para su construcción y posterior uso. Brindan a la entidad estriba en su uso, contribuyendo así a la generación de ingresos o utilidades por su participación en la producción, prestando servicios a los clientes, o a la propia empresa; su recuperación es a través de la depreciación.

- e) Bienes que representan una participación en el capital contable o patrimonio contable. A manera de ejemplo, podemos mencionar las inversiones permanentes en acciones de otras empresas, mediante las cuales la entidad puede ejercer influencia significativa o llegar a tener el control.
- f) Otros activos. Como las adquisiciones sin costo, donaciones recibidas o adquisiciones a título gratuito y estimaciones.

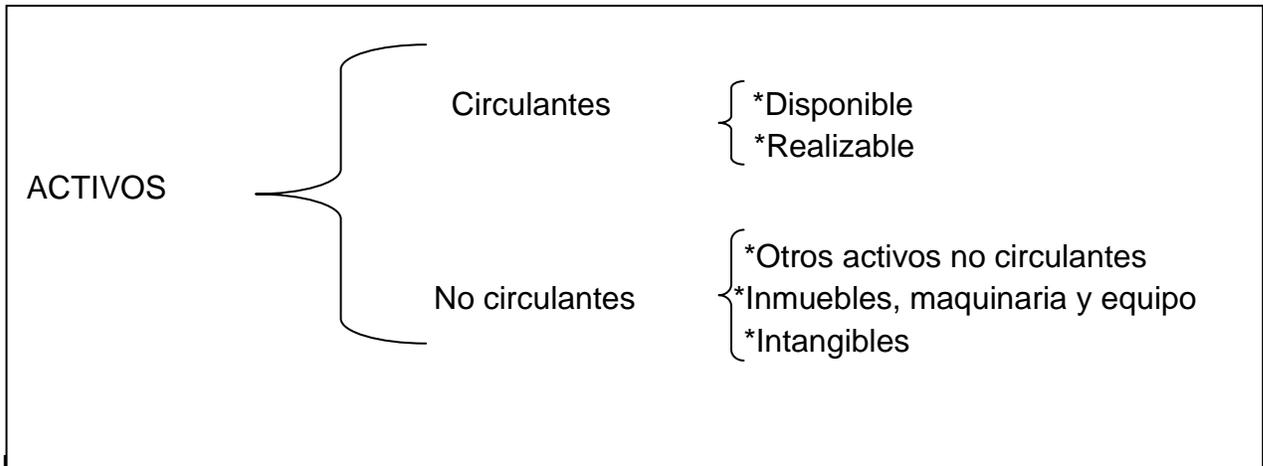
Romero (2010) menciona otra clasificación que conforme a la naturaleza del activo pueden agruparse en dos: monetarios y no monetarios con el fin de satisfacer las necesidades que plantea la tendencia contable hacia los flujos de efectivo.

1. Activos monetarios son los que representa efectivo o sus equivalentes, o el derecho de recibir un flujo de efectivo, es decir, una cantidad fija o determinada de unidades monetarias a favor de la entidad.
2. Activos no monetarios son aquellos cuyo beneficio futuro está representado por un significado económico que varía según sus características específicas intrínsecas y el comportamiento de su valor en el mercado.

Los activos se clasifican en el balance general atendiendo a su liquidez, es decir, a la facilidad con la que puedan convertirse en efectivo (Vázquez, 2005), quedando de esta manera agrupados en dos categorías: activos circulantes y activos no circulantes.

En la siguiente Figura 2 se muestra de manera simplificada la clasificación de los activos que son definidos posteriormente:

Figura 2. Clasificación de los activos



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a autores mencionados.

Activos circulantes son aquellos cuyo beneficio económico futuro fundamentalmente esperado se logrará dentro del próximo año natural a partir de la fecha del balance general, o dentro de un plazo no mayor al próximo ciclo normal de operaciones de la entidad y de éste se deriva el activo disponible y el activo realizable.

- ✓ Activo disponible. Está representado por el efectivo y equivalentes de efectivo en caja, fondos de caja, bancos y las inversiones temporales en valores negociables de disponibilidad inmediata.
- ✓ Activo realizable. Se integra por los recursos que representan derechos de cobro; se pueden vender, usar o consumir, es decir, generan beneficios fundamentalmente esperados en el plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo.

Activos no circulantes son aquellos cuya disposición se llevará a cabo después del próximo año natural a partir de la fecha del balance general o dentro de un plazo mayor al del próximo ciclo normal de operaciones de la entidad.

Está integrado por todas las partidas que se espera en forma razonable que se conviertan en efectivo, los recursos que brindarán un beneficio económico futuro

fundadamente esperado, ya sea para su uso, consumo o servicio en un periodo mayor a un año o al ciclo financiero a corto plazo.

El activo no circulante se ha subclasificado en tres grupos que son:

- ✓ Otros activos no circulantes. Este grupo está integrado por los recursos, bienes y servicios, etc., que por sus características no cumplen los requisitos del activo circulante ni los del no circulante, pero que por su naturaleza son recursos que proporcionará a la entidad beneficios económicos futuros fundadamente esperados a un plazo mayor a un año.
- ✓ Inmuebles, maquinaria y equipo. Normados en el Boletín C-6, son bienes tangibles que tienen por objeto el uso o usufructo en beneficio de la entidad, la producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad y la prestación de servicios a ésta, a su clientela o al público en general.
- ✓ Intangibles. Definido en el boletín C-8 como aquellos recursos identificables, sin sustancia física, utilizados para la producción o abastecimiento de bienes, prestación de servicios o para propósitos administrativos, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad.

## **1.2 Activos Intangibles**

### **1.2.1 Definición y especificaciones de activos intangibles**

Como ya se mencionó, los activos intangibles no tienen presencia física; es decir, no se pueden tocar. Considera: patentes, derechos de autor, marcas comerciales y el crédito mercantil. Son útiles solo debido a los derechos especiales que conllevan; además de ser de larga duración (Horngren, Harrinson y Bamber, 2003).

Según la vigésimo segunda edición del diccionario de la Real Academia Española (2001), intangible es un adjetivo atribuible a aquello que no se puede tocar, y que carece por tanto de sustancia física.

La definición de intangibles en gestión empresarial dista de la concreción de la utilización ordinaria de este término. La mayoría de los autores han definido los intangibles no por lo que son, sino por lo que no son, y otros autores obvian definir el término describiendo directamente su composición o su articulación en dimensiones (Kristandl y Bontis, 2007).

Sveiby (1997) definió los activos intangibles como activos invisibles que incluyen la competencia de los empleados, la estructura interna y la externa.

Por su parte Blásquez (2007) define el activo intangible: "un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011) en la NIF C-8 define estos activos como:

"Aquellos identificables, sin sustancia física, utilizados para la producción o abastecimiento de bienes, prestación de servicios o para propósitos administrativos, que generarán beneficios económicos futuros controlados por la entidad."

Y menciona como características principales que:

- a) Representan costos que se incurren, derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante periodos que se extienden más allá de aquel en que fueron adquiridos. Los beneficios que se aportan son tales en el sentido de que permiten que esas operaciones reduzcan costos o aumenten ingresos.
- b) Los beneficios futuros que se espera obtener se encuentren en el presente, frecuentemente representados en forma intangible mediante un bien de

naturaleza incorpórea, o sea, no tienen una estructura material ni aportan una contribución física a la producción ni operación de la entidad.

El hecho de que carezcan de características físicas no impide que se les pueda considerar como activos legítimos. Su característica de activos se la da su significado económico, más que su existencia material específico.

A respecto de la NIC-38 (Norma Internacional de Contabilidad, 2008), aprobada en julio de 1998 y vigente a partir del 1 de julio de 1999 define al activo:

Como “un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad.”

Según Nevado y López (2007) activo intangible es aquél que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por su empresa.

Podemos concluir que los activos intangibles son todos aquellos recursos, derechos y privilegios, que aportan valor y beneficios a la empresa debido al control que ésta ejerce y aunque carezcan de forma física son considerados gracias al valor económico que aportan.

Al mencionar recursos se refiere a aquellos que las personas pueden aportar a través de sus conocimientos, experiencias y habilidades ya que aunque no pueden ser considerados como propiedad de la empresa, ésta si puede ejercer control para obtener beneficios.

### **1.2.2 Clasificación de activos intangibles**

Nevado y López (2002) clasifican los intangibles en visibles y ocultos, para lo cual toman en cuenta dos criterios: qué tanto pueden ser identificables, separados y controlados, y si su origen es por adquisición a terceros o de generación interna.

Las concesiones, derechos de propiedad industrial e intelectual, franquicias y gastos e investigación y desarrollo son ejemplos de intangibles invisibles. Como tangible oculto esta el capital intelectual, siempre y cuando genere valor a la organización.

Activos intangibles visibles sobre los que existe una regulación contable

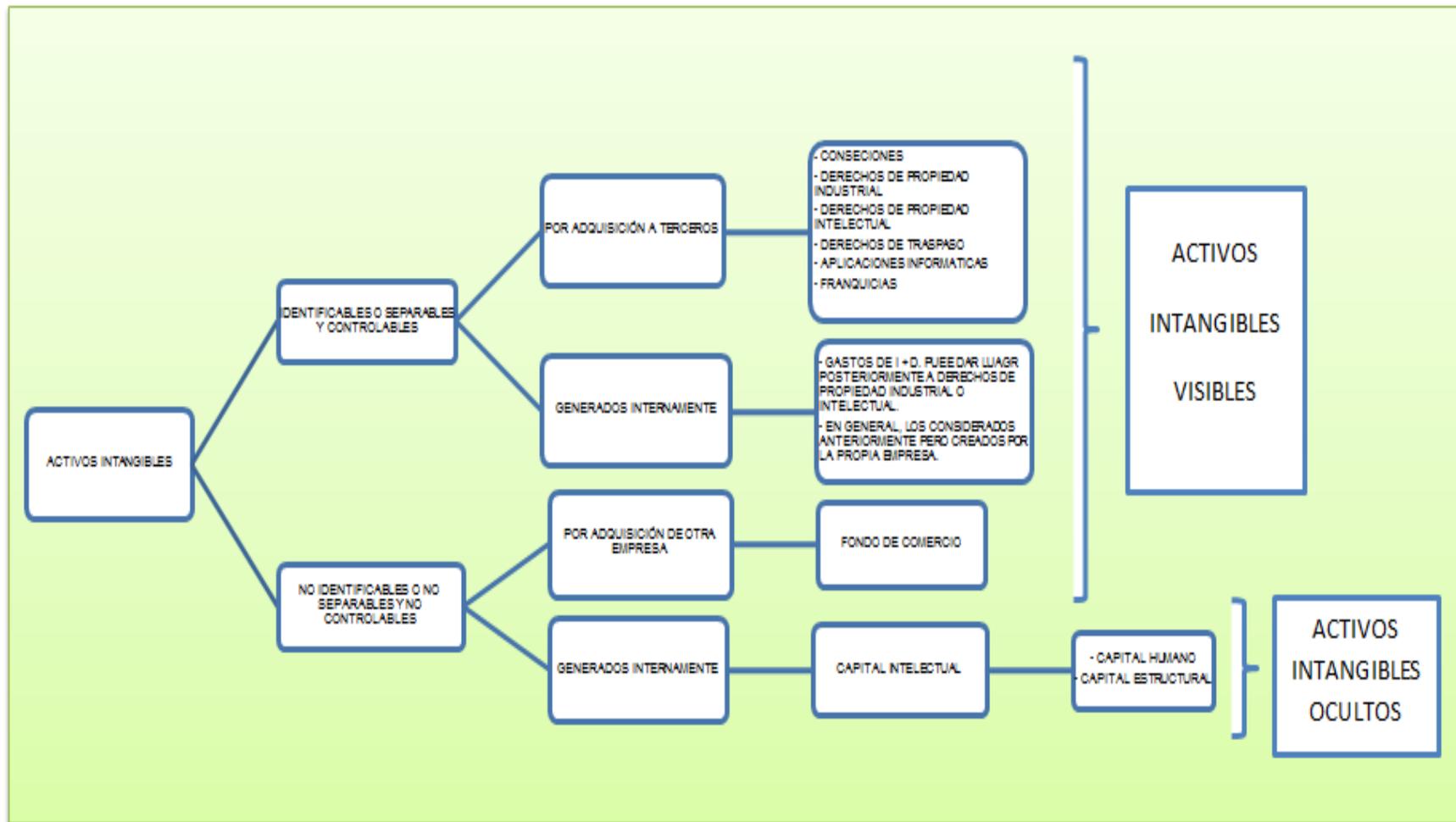
- Por adquisición a terceros
- Generados internamente

Activos intangibles ocultos o capital intelectual donde no existe regulación.

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital relacional

Respecto a la Figura 3 se muestra que los activos intangibles visibles se refieren a todos aquellos en los que en cierta manera se puede ejercer total control e identificación, a comparación de los activos intangibles ocultos donde a pesar de generar beneficios económicos su separación y control resulta complicada debido a la interrelación que tienen.

Figura 3. Clasificación de activo intangible



Fuente: Elaboración propia consultado de Nevado y López (2002)

Romero (2010) clasifica los intangibles de la siguiente manera definiendo algunos. Así mismo Horngren, Harrison y Bamber (2003) también hacen aportación con algunas definiciones.

- Derechos de autor. Son los derechos de reproducir y vender en exclusiva libros, composiciones musicales, películas y cualquier obra de arte. (...). Los derechos son emitidos por el gobierno y se extiende por 50 años después de la muerte del autor.
- Patentes. Son los registros por inventos de maquinaria, procedimientos técnicos, compuestos, etc., con los cuales se adquiere el derecho exclusivo de explotar comercialmente, producir y vender un determinado producto.
- Marcas y nombres comerciales. Son activos que representan la identificación distintiva de un producto o servicio.
- Crédito mercantil. Exceso del costo de una compañía adquirida sobre la suma de los valores de mercado de sus activos netos (activos menos pasivos).
- Gastos preoperativos. Aumentos y disminuciones que se realizan en la etapa preoperativa de una empresa, cuyas actividades se encuentran encaminadas a iniciar sus operaciones comerciales e industriales, tales como adquirir equipos, organizar su administración y su producción, desarrollar los productos o servicios que planea vender, desarrollar su mercado, contratar personal, etc.
- Franquicias. Privilegios que otorgan una empresa privada o gobierno para la venta de un producto o servicio bajo condiciones especiales.
- Gastos de constitución. Son las erogaciones que la empresa paga cuando se lleva a cabo en proceso de constitución como sociedad mercantil.
- Gastos de organización. Son las erogaciones que la empresa paga a profesionales (despachos de administradores o contadores especialistas en consultoría) que hayan llevado a cabo la organización de la empresa
- Gastos de instalación. Son las erogaciones que la empresa paga para instalar y adaptar las oficinas e instalaciones y dejarlas en condiciones de uso adecuadas a las necesidades de la entidad.

- Papelería y útiles. Son aquellos materiales y útiles de oficina, como por ejemplo: papel (carta, oficio, para computadora), facturas, recibos, sobres, lápices, plumas, etcétera.
- Propaganda y publicidad. Es la inversión efectuada por la empresa en los medios de comunicación, para informar al público sobre las mercancías, productos o servicios que ofrece.
- Primas de seguro y fianzas. Son los pagos efectuados por la empresa a las compañías de seguros y fianzas, por las cuales adquiere el derecho de asegurar sus bienes contra siniestros tales como robo, incendio, riesgos, accidentes, etc.
- Rentas pagadas por anticipado. Son los importes de una o varias rentas mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc., pagadas anticipadamente y pendientes de devengarse.
- Intereses pagados por anticipado. Son los importes de los intereses pagados por anticipado, antes del vencimiento del crédito, pendientes de devengarse, por los cuales la empresa obtiene el derecho de utilizar el dinero recibido y efectuar el pago hasta el fin del periodo contratado.

### **1.2.3 Presencia e importancia de los activos intangibles**

Hoy día, se ha incrementado la superioridad e importancia de los activos intangibles en las empresas. La importancia que han adquirido los intangibles en los últimos años dentro de la economía del conocimiento es cada día mayor. Por ello, además de vislumbrarse como la principal ventaja competitiva para sobrevivir y sobresalir en los mercados nacionales e internacionales, es apremiante el estudio, medición y valuación de los intangibles en términos monetarios y no monetarios (Cernas, 2012).

Igualmente, se han ido constituyendo en elementos estratégicos claves y generadores de valor y ventaja competitiva, con los cuales, las organizaciones pueden afrontar los retos del mercado actual caracterizado por un ambiente globalizado y altamente competitivo (Valencia, 2006), ya que hoy en día tener

unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que en la actualidad es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas, poseer la fidelidad de los clientes, la credibilidad de los directivos, su habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. (Nevado y López, 2002).

“Las empresas que carecen de activos inmateriales no tienen ningún valor a largo plazo. (...). Todavía contemplamos a la empresa a través del método contable de partida doble, inventado hace quinientos años, basados en activos materiales y que no refleja el valor auténtico de la empresa del tercer milenio” (Brooking, 1997).

La percepción de la importancia de los intangibles y del capital intelectual en las organizaciones viene de mucho tiempo atrás (Kristand y Bontis, 2007). La primera mención del concepto de intangible en la empresa, atribuida a Lawrence R. Dicksee, data de 1896, pero es en los años noventa cuando, coincidiendo con el auge de la economía del conocimiento, los consultores en gestión empresarial empiezan a prestar atención a los intangibles y al capital intelectual (Wu., 2005).

Brooking (1997) menciona que hoy en día, la mayoría de las compañías desconocen sus activos inmateriales, su valor y cómo se gestionan.

### **1.3 La economía del conocimiento.**

Teóricamente estamos en la era del conocimiento, sin embargo, se continúan valorando y justificando las inversiones en plantas y equipos con flujos de caja fáciles de medir, puesto que se pueden controlar mejor. En cambio las inversiones en investigación y desarrollo difícilmente se cuantifican y no siempre se identifica su utilidad y rentabilidad en el corto plazo (Cernas, 2012).

Con la aparición de la economía del conocimiento y el inicio de la denominada era de la información cobra relevancia encontrar explicaciones para las grandes

diferencias existentes entre el valor del mercado y el valor contable de ciertas empresas cotizadas (García y Sallán, 2006).

La información y el conocimiento son las armas termonucleares competitivas de nuestra época. El conocimiento es aún más valioso y poderoso que los recursos naturales, las grandes fábricas o las cuentas bancarias abultadas (Stewart, 1998).

Andriessen (2004) reseña las siete características básicas de la sociedad del conocimiento o economía intangible, de las cuales se presenta un resumen.

1. El conocimiento ha reemplazado al trabajo y al capital como la fuente fundamental de generación de riqueza.
2. La cantidad de conocimiento incorporado a los productos y servicios ha venido creciendo rápidamente, al punto que desde hace unos diez años el valor de los componentes electrónicos en un automóvil es mayor que el valor de acero.
3. En la economía intangible el sector servicios ha adquirido una importancia que supera al sector manufacturero.
4. En la sociedad del conocimiento las leyes de la economía son diferentes, el Profesor Baruch (2001) describe las características propias de los intangibles. Inicia con el ejemplo de una línea aérea la cual no puede utilizar simultáneamente un avión para dos rutas diferentes (tampoco a los pilotos) pero sí puede utilizar su sistema de reservaciones, que es un bien intangible, para un ilimitado número de rutas al mismo tiempo (*nonrival assets*). Otra característica es la escalabilidad (*scalability*), es decir para doblar el volumen de producción una fábrica requiere comprar más maquinaria y construir nuevos edificios (bienes tangibles), no ocurre así con la tecnología empleada. En el caso de una patente, la misma sirve para el volumen actual de producción o para el doble. Otro aspecto que diferencia a los bienes intangibles son los bajos costos de distribución y venta (tal es el caso de los programas o *software*) con lo cual se obtienen- usualmente- mayores beneficios. Otro rasgo de los intangibles que lo ubica fuera de las leyes

clásicas de la economía, es que no tienen un mercado formal donde obtener información sobre precios y disponibilidad.

5. En la sociedad del conocimiento el concepto de la propiedad de los recursos ha cambiado sustancialmente, debido a que el grueso del conocimiento está en la cabeza de los empleados de la organización.
6. Los trabajadores intelectuales (*knowledge workers*) contribuyen con la mayor parte del valor añadido del producto o servicio final, siendo que dichos trabajadores no realizan ningún esfuerzo físico ni se les exige ninguna destreza o habilidad manual.
7. Como resultado de todo lo anterior las organizaciones han cambiado. La gerencia de los trabajadores intelectuales es más difícil y requiere de una organización más plana y de un confortable ambiente de libertad para estimular el proceso creativo. Otro aspecto es que las organizaciones de la sociedad del conocimiento presentan en sus estados financieros muy pocos activos fijos, dado que su mayor riqueza reposa en el conocimiento de sus trabajadores.

Las características antes mencionadas muestran una visión de los bienes intangibles desde el punto de vista empresarial. Para tener una visión más amplia tanto de la sociedad del conocimiento como el papel de los intangibles es necesario presentar un enfoque macro que suministre una perspectiva integral.

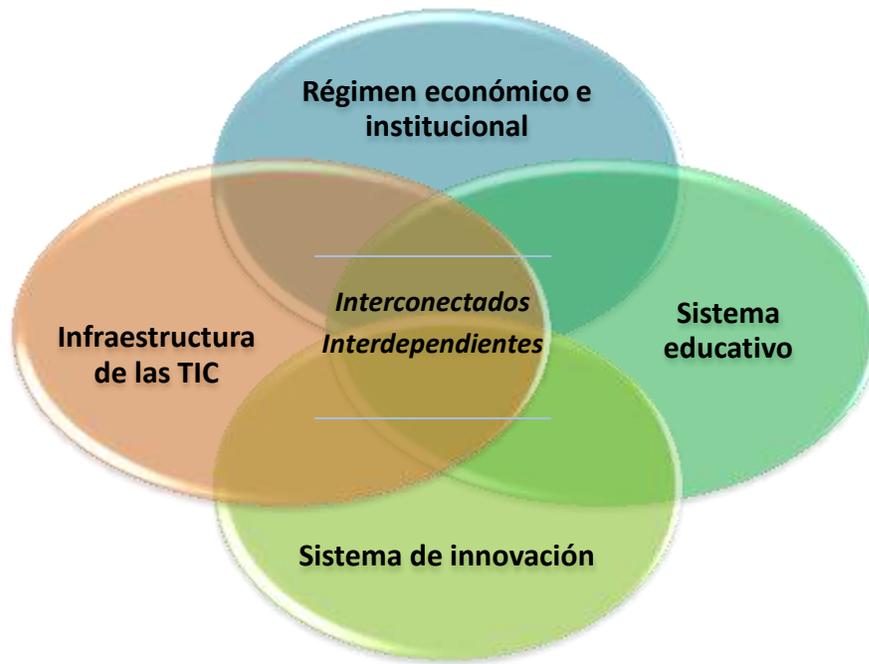
En la publicación del World Bank Institute, *Building Knowledge Economies – Advanced Strategies for Development (2007)*, se reseñan los cuatro pilares de la sociedad del conocimiento, de los cuales se presenta un resumen:

- 1) El régimen económico e institucional del país, debe permitir la movilización y la asignación de recursos, estimular el espíritu de empresa y propiciar la creación, difusión y eficaz uso del conocimiento. La noción abarca una amplia gama de ámbitos de actuación, que van desde los aspectos macroeconómicos, a las regulaciones de comercio, finanzas y la banca, los mercados laborales y la gobernabilidad.

- 2) Un sistema educativo que capacite a la fuerza de trabajo la cual debe estar compuesta por trabajadores calificados que sean capaces de actualizar y adaptar continuamente sus habilidades para crear más conocimientos.
- 3) Un sistema de innovación conformado por empresas, centros de investigación, universidades, consultores y otras organizaciones que mantienen al día los nuevos conocimientos y tecnología, asimilándolos y adaptándolos a las necesidades locales. El apoyo público a la innovación, la ciencia y la tecnología cubre una amplia gama de infraestructuras y funciones institucionales, desde la difusión de las tecnologías más básicas hasta las actividades de investigación avanzada.
- 4) Una infraestructura de tecnologías información moderna facilitará la efectiva comunicación, difusión y procesamiento de información y conocimientos. Las tecnologías de información y la comunicación (TIC), incluyendo el teléfono, las redes de televisión y radio- son la infraestructura básica de las actuales economías basadas en la información, así como los ferrocarriles, carreteras y los servicios públicos lo fueron en la sociedad industrial. Se puede reducir considerablemente los costos de las transacciones, proporcionando un fácil acceso a la información.

En la Figura 4, se puede ver de manera gráfica que la eficaz interrelación del régimen económico e institucional, el sistema educativo, el sistema de innovación e infraestructura de las TIC permite que se aprovechen mejor los recursos y se logre una transmisión de conocimiento que dará como resultado la creación de ideas innovadoras para beneficio del entorno

Figura 4. Sociedad del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia en base al World Bank Institute

# CAPÍTULO II



EL CAPITAL  
INTELECTUAL

## CAPITULO II. EL CAPITAL INTELECTUAL

Los activos intangibles no identificables y no controlables son recursos que generan valor a la organización y le dan ventajas competitivas. Sin embargo, al ser recursos no controlables no se encuentran debidamente registrados en los estados financieros de las entidades.

El capital intelectual es uno de esos activos intangibles ocultos pues al carecer de presencia física las organizaciones no los registran.

El capital intelectual actualmente constituye uno de los activos intangibles que generan valor a las organizaciones y generan una ventaja competitiva, pues aporta conocimientos.

### **2.1 Capital intelectual**

#### **2.1.1 Definición de capital intelectual.**

Edvinsson y Malone (1997) definen el capital intelectual como la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y capacidades profesionales que proveen a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado. Es decir el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, son recursos y capacidades inmateriales y críticos, son manifestaciones del conocimiento individual y organizativo (Cernas, 2012). El capital intelectual es experiencia aplicada, relaciones con agentes externos y destrezas profesionales que agregan valor a la organización, aunque no siempre estos intangibles son identificados por todos.

Stewart (1997) definió el capital intelectual como la suma de todo lo que cada uno sabe en la compañía y proporciona a ésta una ventaja competitiva en el mercado.

Con el término de capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa (Brooking, 1997:25). No

solamente es el potencial del cerebro humano, sino también los nombres de productos, marcas de fábrica, la posesión de conocimientos, la experiencia aplicada, la tecnología organizacional y hasta gastos registrados en libros históricos, siempre y cuando le den a la empresa una ventaja competitiva en el mercado, o bien le agreguen valor (Sullivan, 2001). Los anteriores son intangibles que en la actualidad están valorados en cero en el balance general (Edvinsson y Malone, 1999:4).

$$\text{Empresa} = \text{activos materiales} + \text{capital intelectual}$$

Skandia la compañía Escandinava de seguros y servicios financieros, define el capital intelectual como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado” citado por Flores (2001).

El capital intelectual o activo intangible oculto contribuye a la generación de beneficios futuros y no tiene esencia física, llega a no ser identificable ni separable; no se puede alquilar, vender, intercambiar ni tampoco se tiene un control desde el punto de vista de su propiedad legal (Nevado y López, 2002).

Desde un punto de vista más generalista, Ross *et. al.* (2001) lo definieron como la suma de activos ocultos de una compañía que no están totalmente capturados o representados en el balance de situación. El capital intelectual es el conjunto de recursos intangibles que abarca recursos y capacidades inmateriales que crean una ventaja competitiva para las organizaciones frente al mercado; permite a la empresa tener un beneficio futuro a pesar de que no poseen apariencia física.

### **2.1.2 Importancia del capital intelectual.**

Stewart (1998) menciona que tal vez la mejor manera de apreciar el papel del capital intelectual es con una metáfora: “Si nos imaginamos una compañía como un organismo vivo, digamos un árbol, entonces lo que se describe en los

diagramas organizacionales, los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la compañía y otros documentos es el tronco, las ramas y las hojas. El inversionista inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar. La mitad o acaso más de la mitad está bajo tierra, en el sistema de raíces”.

Cuando la Bolsa de valores evalúa una empresa a tres, cuatro o diez veces el valor contable de sus bienes, está expresando una verdad sencilla pero profunda: los bienes tangibles de una empresa intelectual aportan mucho menos al valor de su producto o servicio terminado que los intangibles: el talento de sus trabajadores, la eficacia de sus sistemas de management, el carácter de sus relaciones con los clientes, todo lo que en conjunto sustituye su capital intelectual” (Stewart, 1998).

El capital intelectual incluye el potencial del cerebro humano, entrenamiento de los empleados y rapidez de respuestas de los clientes, posición de mercado, lealtad de la clientela, así como la capacidad individual y organizativa para aprender y adaptarse. El capital intelectual es un producto del conocimiento gestionado, cuyas manifestaciones están en el capital humano, en el capital relacional y en el capital intelectual, principalmente. En esta trilogía, el capital humano es crítico, pues el capital intelectual está basado en recursos como el conocimiento, la información, los procesos y la estructura (Cernas, 2012).

Los conceptos como el predominio de la información en la cadena de valor, la inversión en los bienes de equipo de la Era de la Información, la sustitución de materiales y bienes físicos por el conocimiento, los cambios en los mercados laborales que ahora premian el trabajo intelectual; nos indican que invertir en una empresa significa comprar un conjunto de talentos, aptitudes, destrezas e ideas, en fin, no en capital físico sino intelectual (Blásquez, 2007).

Las funciones que define Edvinsson citados en Flores, (2001) para desarrollar el capital intelectual son:

- Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
- Captar y sostener la comunidad mediante tecnología de compartir conocimientos.
- Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio de desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computarizada.
- Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumentando de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

El capital intelectual determina una ventaja competitiva, pues genera una infraestructura y capacidad organizacional mediante estrategias, cultura organizacional, estructuras, sistemas, rutinas, procedimientos, manuales, redes, sistemas físicos, tecnología y sistemas de información (Cernas, 2012).

## **2.2 Modelos del capital intelectual**

### **2.2.1 Importancia de los modelos**

En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del capital intelectual; esta búsqueda no ha sido todo lo fructífera que se esperaba, debido a la propia naturaleza intangible de estos activos y a que cada negocio tiene sus particulares conocimientos clave, en función de los objetivos a seguir y de la situación del mercado (Arango, 2007).

Un conocimiento del valor del capital intelectual se convierte en un aspecto básico, teniendo presente que no es tan importante determinar el valor exacto del importe de éste, pero sí conocer cuál es la evolución que se produce del mismo, ya que esto es más valioso que decir que no se puede medir. Cabe mencionar que no existe un modelo único del capital intelectual, ya que la mayoría va asociado con la estrategia corporativa con que se maneje la empresa y, en función de ello, a la importancia que se le dé a cada factor, de esto parte que cada organización establece los indicadores más apropiados para medir cada variable.

En la Tabla 1 se muestran algunos de los modelos del capital intelectual que han desarrollado diversos autores, así como los componentes que cada uno de estos modelos tiene propuesto medir.

Tabla 1. Modelos del Capital Intelectual.

MODELO	AUTOR Y AÑO	COMPONENTES
The Technology Broker	Brooking, 1997	* Activos de mercados * Activos centrados en el individuo * Activos de propiedad intelectual * Activos de infraestructura
Monitor de intangibles	Sveiby, 1997	* Competencias personales * Estructura interna (organización) * Estructura externa (imagen)
Navegador de Skandia	Edvinsson y Malone, 1997	* Enfoque humano * Enfoque financiero * Enfoque proceso * Enfoque clientela * Enfoque renovación y desarrollo
Cuadro de mando integral ( <i>Balanced Score Card</i> )	Kaplan y Norton, 2000	* Perspectiva financiera * Perspectiva de procesos internos del negocio * Perspectivas de aprendizaje y crecimiento (personas, sistemas y procedimientos) * Perspectiva de clientes
Índice de capital intelectual	Bontis, 1998	* Capital humano * Capital relacional * Capital estructural
Modelo Intellectus Euroforum	Bueno, 1998	* Capital humano * Capital estructural Capital organizacional Capital tecnológico * Capital relacional Capital negocio Capital social

Fuente: Cernas (2012)

### 2.2.2 Modelo Brooking

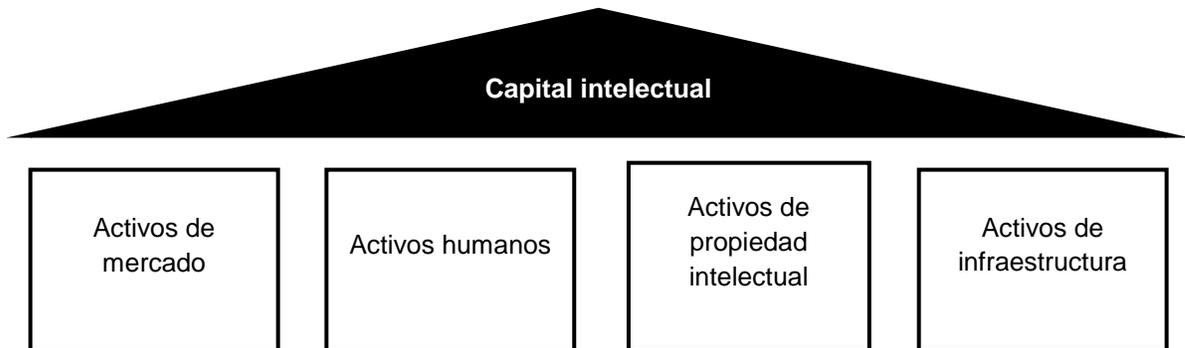
El modelo de Annie Brooking diferencia cuatro tipos de activos del capital intelectual: los activos de mercado, los activos humanos, los activos de propiedad intelectual y los activos de infraestructura. La cuantificación monetaria de estos activos debe ir precedida de una auditoría de capital intelectual basada en un listado de preguntas cualitativas. Una vez realizada ésta auditoría se procede a valorar económicamente los activos inmateriales conforme a un enfoque de costes, de mercado y de ingresos (CIC, 2003).

El modelo parte de que el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual, no llegando a la definición de indicadores cuantitativos y aportando una serie de indicadores cualitativos. Clasifica los activos intangibles en cuatro categorías que constituyen el capital intelectual.

- 1) Activos de mercado. Son los que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Los indicadores adecuados propuestos más relevantes en el modelo son: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.
- 2) Activos de propiedad intelectual. Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Los indicadores propuestos son: patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales...
- 3) Activos humanos. Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las empresas por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional, experiencia, habilidades especiales...
- 4) Activos de infraestructura. Tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Indicadores: filosofía de negocio, cultura, sistemas de información, base de datos.

En la Figura 5, se describe de una manera gráfica la clasificación de los activos intangibles según Annie Brooking.

Figura 5. Modelo Brooking



Fuente: Consultado de Brooking (1996:26).

### 2.2.3 Modelo de monitor de intangibles

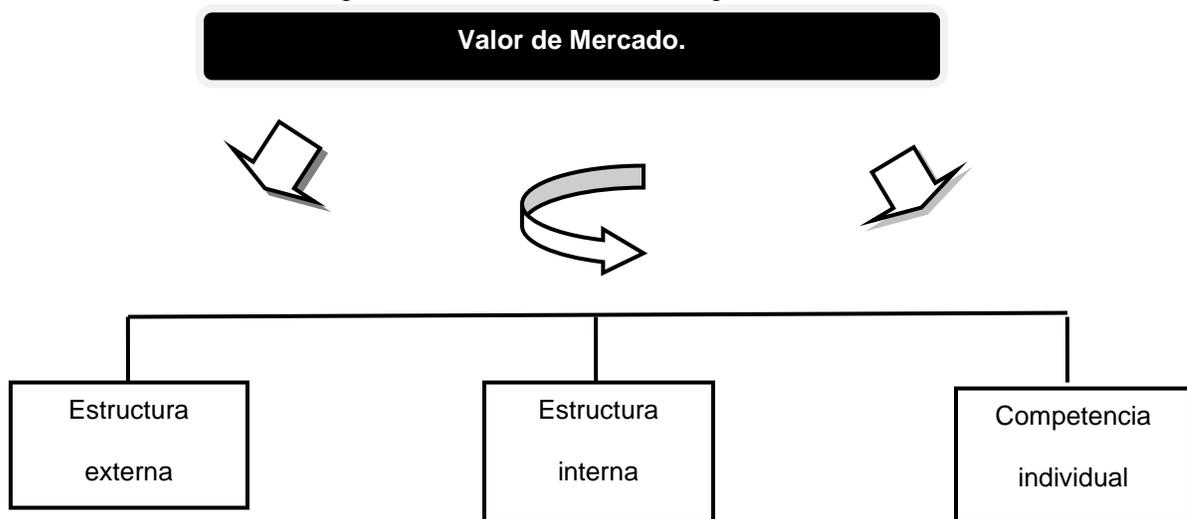
Sveiby, reconocido internacionalmente como pionero en el estudio de la gestión de organizaciones intensivas en conocimiento, considera que los activos intangibles de la empresa pueden ser ubicados dentro de tres categorías (Ver Figura 6).

El Monitor de Activos Intangibles, orientado a la "perspectiva del conocimiento", fue diseñado con la finalidad de medir los activos intangibles y no como instrumento de gestión interna. Este modelo está basado en la noción de los empleados de la empresa como fuentes generadoras de riqueza y valor, y sugiere el uso de medidas que indiquen el cambio en los activos, como el crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad. Asimismo, su estructura externa no sólo está referida a los clientes, sino que también puede englobar medidas relacionadas con otros agentes externos relevantes para la empresa (Código R, 2013).

En opinión de Sveiby, la diferencia entre el valor contable y valor de mercado de las empresas revela la existencia de un balance invisible integrado por tres núcleos de activos intangibles: la estructura interna, la estructura externa y las competencias de las personas. El monitor de activos intangibles trata de medir el

dinamismo de estas categorías a través de indicadores de estabilidad. Los indicadores de crecimiento e innovación pretenden reflejar el potencial futuro de la empresa. Los indicadores de eficiencia aportan información sobre la productividad de los activos intangibles (CIC, 2003).

Figura 6. Monitor de activos intangibles



Fuente: Elaboración propia, consultado de Código R (2013)

- a) Estructura externa: incluye las relaciones con clientes y proveedores, nombres de productos, marcas registradas y reputación o imagen de la compañía.
- b) Estructura interna: incluye las patentes, ideas, estructuras de funcionamiento y la organización administrativa e informática de la empresa.
- c) Competencia individual: recoge la experiencia y formación de los empleados, con lo que, consiguientemente, mide su capacidad para crear activos tanto materiales como intangibles.

En su modelo conceptual identifica tres indicadores de medida (crecimiento y renovación, eficiencia y estabilidad) para cada una de las clasificaciones propuestas de intangibles:

1. Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial de futuro.

2. Indicadores de eficiencia: tratan de comprobar si los valores seleccionados son realmente activos.
3. Indicadores de estabilidad: evalúan el grado de permanencia de los activos en la empresa.

La medición de los distintos indicadores debe realizarse según Sveiby con valoraciones no financieras, ya que no existe ningún sistema completo que permita evaluar los activos intangibles con valoraciones monetarias.

#### **2.2.4 Modelo Navegador Skandia.**

Skandia es una empresa sueca de productos financieros, primera compañía que publicó el primer “Informe Anual sobre Capital Intelectual” como anexo a su informe anual.

El navegador Skandia es sin lugar a dudas el primer modelo dinámico y holístico de capital intelectual. Aparece por primera vez en la memoria económica y financiera de la compañía de 1992, siendo su principal impulsor Leif Edvinsson. Su aplicación práctica y su difusión internacional lo han convertido en una referencia paradigmática. El esquema de valor de Skandia distingue dos componentes básicos dentro del capital intelectual: el capital humano y el capital estructural. El capital estructural se compone, a su vez, de tres elementos: los clientes, los procesos y la capacidad de innovación. No obstante, el Navegador no se estructura en componentes del capital intelectual sino en torno a “áreas de enfoque”, en las que la empresa concentra su atención y para las cuales se establecen indicadores de medición. Estas áreas son el enfoque financiero, el enfoque de clientes, el enfoque proceso, el enfoque de renovación y desarrollo y el enfoque humano.

(...) el pasado de la empresa se define mediante el enfoque financiero. El enfoque de clientes y el enfoque de procesos representan la situación presente de la organización. Finalmente, la información sobre el devenir futuro se recoge en el enfoque de renovación y desarrollo. Especial importancia tiene en enfoque

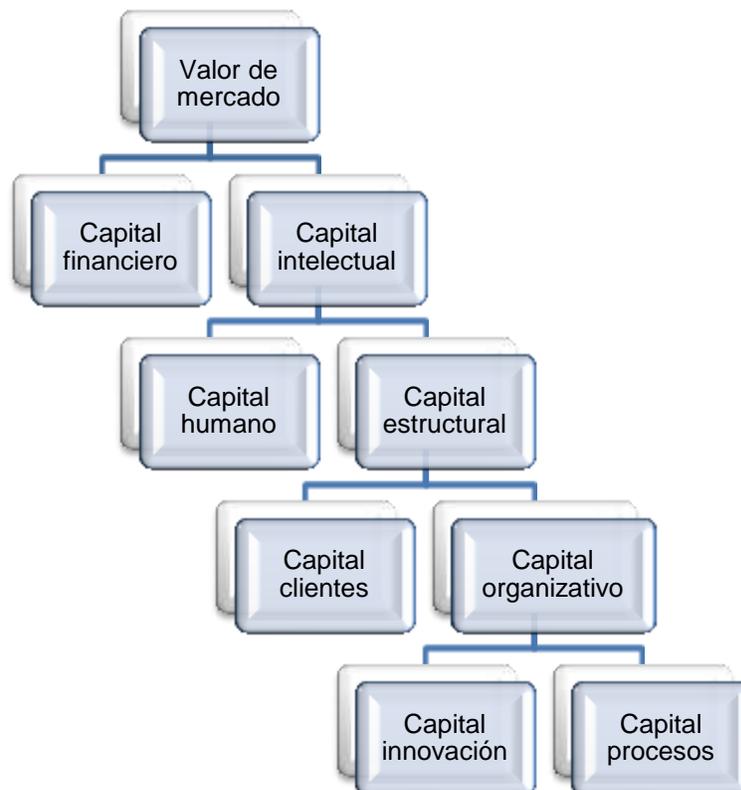
humano como centro de gravedad del Navegador directamente relacionado con otras perspectivas del capital intelectual (CIC, 2003).

La principal línea de argumentación del modelo es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado, que se debe a los activos intangibles no reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja.

El enfoque de Skandia considera el valor de mercado de la empresa integrado por el capital financiero y el capital intelectual, subdividiendo éste en humano y estructural. A su vez, el estructural lo divide en capital clientes y en organizativo, y el organizativo en capital innovación y capital de procesos.

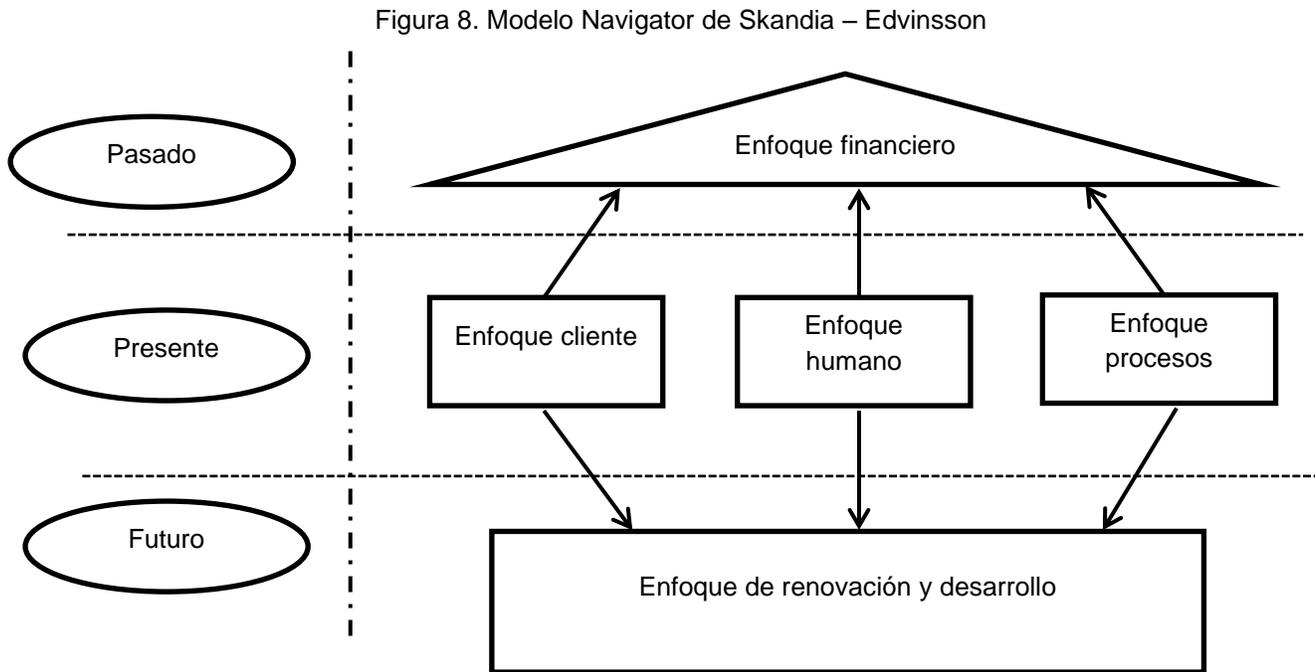
En la Figura 7 se muestra cómo es definido el valor de mercado según el modelo del Navegador Skandia.

Figura 7. Valor de mercado de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

En la Figura 8 se describe el enfoque que va teniendo el modelo a través del tiempo.



Fuente: Brooking (1996).

### 2.2.5 Modelo cuadro de mando integral (*Balanced Score Card*)

El *Balanced Score Card*, traducido al español como Cuadro de Mando Integral pretende ser un sistema de gestión empresarial formado por un conjunto “equilibrado” de indicadores que se integran con la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son fundamentalmente de dos tipos: indicadores financieros e indicadores operacionales. Dentro de estos últimos es posible distinguir entre indicadores relacionados con la satisfacción de la clientela, indicadores relacionados con los procesos internos e indicadores relacionados con las actividades de innovación y aprendizaje. Cada uno de estos indicadores permiten establecer relaciones causa-efecto que reflejan las variaciones de los resultados financieros (CIC, 2003).

El punto de partida de este modelo es que la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los intangibles generados en la propia organización, a pesar de que los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro (Kaplan y Norton, 2000).

A la información le hace falta reflejar parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones directivas. De aquí que los autores propongan el cuadro de mando integral (*balanced score card*), donde se traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, proporcionando la estructura necesaria de un sistema de gestión y medición.

Enfatiza la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación que, organizados como un conjunto coherente de indicadores, se enfocan desde cuatro perspectivas: financiera (consecuencias económicas de acciones ya realizadas), de clientes (cuotas de mercado, satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de clientes), de procesos internos (atracción, y retención de clientes y satisfacción de rendimientos financieros esperados) y de aprendizaje y de crecimiento (estructura organizacional). Esta última cobra vital importancia toda vez que es la conexión entre las cosas y las personas (satisfacción, retención, habilidades y entrenamiento), los sistemas (información oportuna y confiable) y los procedimientos críticos (Cernas, 2012).

### **2.2.6 Modelo índice de capital intelectual**

Este modelo generado por Nick Bontis de la Universidad West Ontario (Canadá) a partir de las ideas de Edvinsson y Malone (1999) y de Dragonetti y Roos (1998), estudia las relaciones causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual y entre éste y los resultados organizacionales. Considera al capital intelectual como un sistema de bloques interrelacionados (capital humano, capital estructural y capital relacional), cuya principal aportación es, al igual que Sveiby (1997), constatar que el capital humano es el factor explicativo (Bueno, 1998).

Pretende integrar en una medida única los indicadores del capital intelectual son poder llegar a una comparación interorganizacional. Se trata de un instrumento de

valoración monetaria de indicadores no monetarios utilizados por la consultora británica *Intellectual Capital Services* (ICS, 2006; Bontis, 2001)

El modelo matemático se realiza multiplicando el producto del capital intelectual en unidades monetarias por el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando ese capital, recalcando el compromiso de la empresa con el futuro. Este método no es exacto, pero genera un acercamiento aproximado; no pretende medir el pasado, sino que intenta conjugar los componentes del presente y el futuro. Puede aplicarse a entidades lucrativas o no lucrativas, aunque la dificultad para generar la información que alimenta este modelo ha hecho que no tenga muchos seguidores (Nevado y López, 2002).

Su índice parte de la existencia de tres unidades de medida empleadas en las diferentes categorías del capital intelectual: porcentaje, monetaria y recuento directo (ésta última se destina a la conversión en alguna de las dos anteriores). Así, asumiendo dos unidades de medida: monetaria y porcentaje, los 21 indicadores monetarios representativos de los cinco enfoques del navegador de Skandia se combinan para producir un valor (C) del capital intelectual, mientras que los indicadores porcentuales se combinan para producir el coeficiente de eficiencia (i) del capital intelectual, que capta la velocidad, posición y dirección de la organización:

$$\text{Capital intelectual organizacional} = I \times C$$

Elaborado por Roos (2001) y otros, éste índice consolida todos los indicadores individuales de capital intelectual en un único índice no financiero, correlacionando sus cambios con variaciones en el valor de mercado de la compañía.

Según sus autores, este tipo de índices mejora la visualización del proceso de creación de valor de las empresas al no limitarse a la información de los distintos componentes del capital intelectual, facilitando su elaboración al evitar largas listas

de indicadores que requieren un entendimiento de las relaciones existentes, medidas por parte de los directivos.

Sus ventajas según Código R (2013), pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Medida idiosincrásica.
- Enfoque global y dinámico del capital intelectual.
- Capaz de tener en cuenta resultados de períodos previos.
- Permite entender los efectos de una determinada estrategia, facilitando la elección entre dos alternativas mediante la utilización del índice.
- Índice corrector de sí mismo en la medida en que, si no refleja cambios en el valor de mercado de la compañía, la elección de indicadores o pesos puede ser incorrecta. Sin embargo, este índice cuenta con la subjetividad derivada de la elección de sus indicadores y las ponderaciones para cada uno de ellos.

### **2.2.7 Modelo Intellectus Euroforum**

Este modelo parte del supuesto de que el capital intelectual es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro.

Como el objetivo genérico del proyecto Intellect, en 1998 el Instituto Universitario Euroforum diseña un modelo de medición del capital intelectual de las organizaciones, que corresponde a la necesidad de recoger un esquema comprensible todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa (Bueno, 1998).

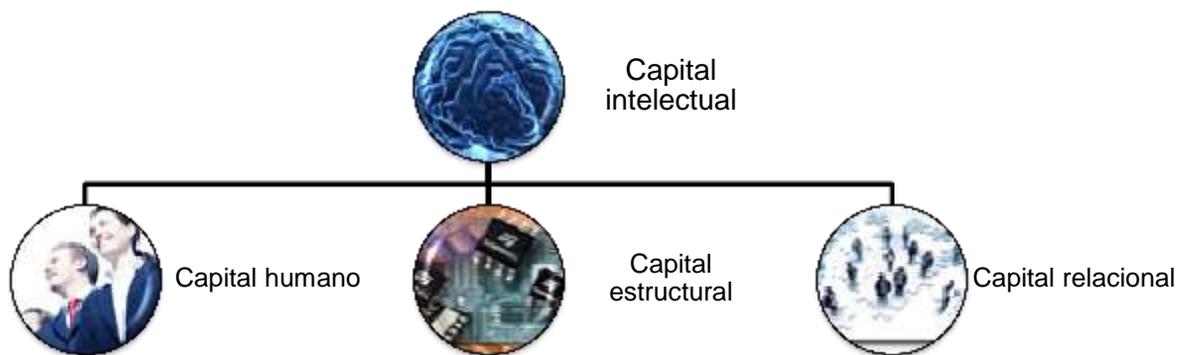
- Capital humano, referido al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma.
- Capital estructural, entendido por el conjunto de conocimientos estructurados, es decir, los sistemas de información y comunicación, la

tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.

- Capital relacional, referido al conjunto de relaciones que mantiene la organización con los agentes de su entorno.

En la Figura 9 podemos observar cuales son los componentes del modelo Intellectus Euroforum que comprenden el Capital intelectual en una organización.

Figura 9. Modelo Intellectus Euroforum



Fuente: Elaboración propia. Consultado de Código R (2013).

### Características

- El modelo propuesto de medición y gestión del capital intelectual de una organización debe estar alineado con la estrategia de la misma.
- Como consecuencia de lo anterior, este modelo debe adaptarse y personalizarse al caso concreto de cada organización.
- Constituye un esquema general de medición y gestión completo, pero flexible y abierto.
- No pretende medir solo resultados, sino también los procesos que lo generan.
- La visión del modelo es sistémica.
- Sigue un marcado criterio de aplicabilidad.
- Por último, se combinan unidades de medida diversa, ya que el valor de los intangibles no puede expresarse, por ahora, en unidades homogéneas.

El modelo Intellect es un modelo abierto flexible que relaciona al capital intelectual con la estrategia de la empresa. Su finalidad principal es proporcionar a los gestores de la información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (CIC, 2003).

El proyecto Intellect Euroforum ha contribuido a mejorar la valoración de las empresas, tomando en consideración tres aspectos: a) mide los activos intangibles basados en el conocimiento como recurso básico que debe ser identificado, valorado y gestionado; b) la dimensión de futuro de la empresa, que supone reconocer el objetivo de sostenibilidad en el largo plazo; y c) la tecnología de información como elemento clave para la gestión de la empresa (Bueno y Salmador, 2000).

Puesto que su propósito es reflejar la nueva realidad de la sociedad del conocimiento en la forma de valorar la empresa, este modelo conforma los activos intangibles (capital físico y capital financiero) e intangibles subdivididos en capital humano, capital estructural y capital relacional. Posteriormente, el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento hace una clasificación más: divide el capital estructural en capital organizacional y capital tecnológico, y el capital relacional en capital negocio y capital social (CIC, 2001).

Se trata de un modelo alineado a la estrategia de la empresa (lo que diferencia entre modelo personalizado y un modelo universalizado), toda vez que sus cinco elementos actúan de manera interdependiente en el presente para lograr beneficios tangibles en el futuro.

Este modelo transita de los elementos básicos a las competencias distintivas (actitudes, conocimientos y capacidades). El capital humano es el conjunto de competencias personales; el capital organizativo es el conjunto de competencias organizativas; el capital tecnológico es el conjunto de competencias tecnológicas; y el capital relacional es el conjunto de competencias relacionales o con el entorno. En aras de operacionalizar este modelo se toma en cuenta que una competencia incluye: actitudes conocimientos y capacidades (Bueno, 1998).

Este modelo recoge tanto conocimientos de tipo explícito como tácito. El constante y adecuado transvase entre conocimientos tácitos resulta vital para la innovación y el desarrollo de la empresa, incrementando su grado de competitividad y facilitando su supervivencia (CIC, 2003).

El modelo Intellectus incorpora las siguientes dimensiones: presente/futuro, interno/externo, flujo/fondo y explícito/tácito. Este modelo persigue la estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y, sobre todo, pretende revelar el futuro previsible de la empresa, de acuerdo a la potencialidad de los distintos elementos de su capital intelectual y los esfuerzos que se están realizando para su desarrollo. Resulta oportuno destacar que el modelo Intellect considera a la organización como un sistema abierto y, por ello, la identificación de recursos intangibles valiosos debe incluir tanto a los activos intangibles desarrollados internamente en la empresa como los resultantes de la interacción de la empresa con terceros.

### **2.3 Elementos de capital intelectual**

De las investigaciones realizadas Helouani (2007) identifica los siguientes elementos que componen al capital intelectual:

1. Capital humano: Metafóricamente hablando “es el lugar donde empiezan todas las escaleras: la fuente de la innovación, la primera página de la intuición. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas ejecutan, en ocasiones con mayor destreza que los seres humanos, pero no inventan”.

El capital humano surge de la competencia, actitud y agilidad intelectual, y comprende un conjunto de talentos, aptitudes, destrezas e ideas que no se encuentran en control directo de la empresa y que conllevan a la creación de un valor que no pertenece a la empresa en sí sino a los integrantes de la misma. Con el capital humano las organizaciones pueden crear activos intangibles a partir del talento individual.

Asimismo, el capital humano crece cuando el personal adquiere una mayor cantidad de conocimientos útiles para la organización y ésta aprovecha al máximo dichos conocimientos. Para comenzar a desarrollar el capital humano que reside en la organización se deben minimizar las tareas inflexibles, el papeleo rutinario y las rencillas internas improductivas.

Según Stewart (1998), “el capital humano se disipa fácilmente, es necesario agruparlo y concentrarlo, esto significa que la inteligencia, como todos los bienes de la organización, deben cultivarse en el contexto de la acción”.

2. Capital estructural: Es la infraestructura que sostiene y es sostenida por el capital humano y que hace posible el funcionamiento de la organización, es decir, es un medio para contener y retener el conocimiento para que de esta forma pueda pasar a ser propiedad de la empresa. Una de las formas de apropiación de este conocimiento es a través del patentamiento de las ideas e innovaciones.
3. Capital clientela: Está compuesto por las conexiones que puede llegar a tener cualquier persona ajena a la empresa con la empresa misma. Estas conexiones pueden estar formadas por acuerdos de franquicias, fidelidad del cliente, canales de distribución, marcas de fábrica, clientes, lealtad de clientes, nombres de la compañía, acumulación de pedidos, colaboraciones de negocios, cuadros de licencia, contratos favorables y acuerdos de franchising entre otros. Este capital aporta una ventaja competitiva en el mercado.
4. Capital organizacional: Es el contexto interno construido por la filosofía de la empresa que tiende a brindar orden, seguridad, corrección y calidad. Está compuesto por el capital de innovación y el capital de trámite. Este último es la suma de los conocimientos técnicos que se formalizan dentro de la compañía (manuales, prácticas, bibliotecas de proyectos, etc).
5. Capital de innovación: es lo que crea el éxito futuro de la empresa, es decir, es la fuente de renovación de toda la compañía e incluye: los activos intelectuales que se tienen en cuenta cuando se valoran las empresas para

las adquisiciones o fusiones, y la propiedad intelectual que es el valor adicional que le brinda a la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible.

Según Brooking (1998) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

1. Activos de mercado. Constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.
2. Activos de propiedad intelectual. Incluyen el *know-how*, los secretos de fabricación el copyright, las patentes y los diversos derechos de diseños, así como también las marcas de fábrica y de servicios.
3. Activos centrados en el individuo. Son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es.
4. Activos de infraestructura. Son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

### **2.3.1 Capital Humano**

Combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad individual de los empleados para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Incluye igualmente los valores de la compañía, su cultura y su filosofía (Blásquez, 2007).

El capital humano de una organización son aquellas personas que producen riquezas porque saben cómo crear valor y contribuir fructíferamente, debido a que tienen los conocimientos y las habilidades para implantar soluciones efectivas y creativas a los problemas (Edvinsson y Malone, 1998). Son “todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y organizacional, a fin de incrementar la calidad de vida (Arias y Heredia, 2008:373).

El capital humano está representado por destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos de los empleados individuales de una organización, ubicados en donde puedan usar esas habilidades (capital estructural). Dentro de cada individuo

reside el conocimiento tácito útil para la organización, en dos perspectivas: presente y futuro (CIC, 2003). El capital humano no es una meta en sí para la organización, sino un medio que le permite generar valor, pero además, identificar en qué medida y bajo qué condiciones dicho valor es generado. He aquí la importancia de su valoración.

El modelo Intelect (Euroforum, 1998) señala que el capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, incluyendo su capacidad de aprendizaje.

Edvinsson y Malone (1998) consideran como capital humano las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de las empresas; la creatividad e inventiva de la organización. Es algo más que una simple medida; debe captar la dinámica de una organización en un ambiente competitivo cambiante.

Bossi, Fuentes y Serrano (2001) entienden al capital humano como los conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales y necesarios para que la organización logre sus objetivos. Esto implica una actualización permanente y formación continua personal como estrategia para mantener y aumentar el capital humano.

Ordóñez de Pablos (2000) afirma que el capital humano está integrado por dos tipos de elementos. En primer lugar, por los conocimientos y habilidades de las personas. En segundo lugar, por los pensamientos de ellas mismas. De igual manera, Bueno (1998) soporta su modelo de capital intelectual en tres competencias básicas distintivas: actitudes, conocimientos y capacidades.

En el ámbito de las organizaciones y con la finalidad de retener a todos los “buenos” empleados o minimizar la rotación, Ross *et al* (2001) subdividen al capital humano en tres componentes: las competencias, las actitudes y la agilidad intelectual. Estos componentes contribuyen al capital que reside en los miembros de la organización y que permite generar valor a la organización.

- a) Las competencias. (...). Las competencias son esenciales en una sociedad basada en el conocimiento y garantizan una mayor flexibilidad en la inserción social; son factor determinante de la innovación, productividad y competitividad, así como la calidad de vida. Éstas ocho: la comunicación (oral y escrita) en la lengua materna; la comunicación en lenguas extranjeras; la competencia matemática y las competencias básicas en ciencia y tecnología; la competencia digital; aprender a aprender ; las competencias sociales y cívicas; el sentido de iniciativa y el espíritu de empresa; y la conciencia y la expresión culturales.
- b) Las actitudes. Una actitud es la manera en que percibimos o interpretamos una situación, un objeto, una persona, un grupo; son clave en nuestra relación con los demás (Baron y Byrne, 1998). La actitud es un estado interno evaluativo con tres vías de expresión: cognitivo, afectivo y conductual (Eagly y Chaiken, 1998).

La importancia de las actitudes radica en que ayudan a predecir el comportamiento hacia el trabajo, pero también adaptarnos al ambiente laboral (Luthans, 1989).

Algunas actitudes pueden tener su origen en factores genéticos (Baron y Byrne, 1998), en el aprendizaje de los padres, profesores y compañeros (Robbins, 2009). Cuando tomamos como punto de partida que las actitudes se aprenden, los principales caminos son dos: el condicionamiento clásico (estímulo y reacción) y la comparación.

- c) La agilidad intelectual. Se refiere al ingenio, a la capacidad de innovar y de transformar ideas en productos; a la habilidad de trasladar el conocimiento de un contexto a otro, de apreciar las relaciones armoniosas a partir de elementos ya existentes. Textualmente Roos *et al.* (2001:71) definen la agilidad intelectual como “la capacidad de utilizar el conocimiento, la habilidad de aplicarlo en contextos prácticos y e incrementarlo por medio del aprendizaje”. Algunos ejemplos de agilidad intelectual puede ser la innovación y la imitación.

Brooking considera los siguientes aspectos en relación a la gestión del capital humano:

- Educación. Hace referencia a la educación formal que toda persona debería haber recibido en un centro escolar entre los cuatro y los dieciséis o dieciocho años, y no debe confundirse con las cualificaciones profesionales que se tratarán más adelante.
- Cualificaciones profesionales. Se basan en lo que el individuo realiza en el lugar de trabajo, y le permite demostrar que comprende y domina las técnicas y los conocimientos necesarios para bien su tarea. Estas técnicas y estos conocimientos se pueden verificar de muy diversas maneras, desde el examen hasta la evaluación continua.
- Conocimientos asociados con el trabajo. Los conocimientos técnicos asociados con el trabajo son aquellos que, a menudo, desempeñaran una función de comprensión y ejecución de una tarea en un área determinada. Comprenden tres tipos de conocimientos: tácitos, explícitos e implícitos.
  - a) Conocimientos tácitos. Son aquellos que existen y pueden ser utilizados por los individuos, pero que resulta extremadamente difícil explicarlos, tanto oralmente como por escrito.
  - b) Conocimientos explícitos. Se pueden documentar por escrito. Están bien organizados en el cerebro del individuo y también se pueden escribir en formas de libros, manuales, procedimientos, etc.
  - c) Conocimientos implícitos. Son aquellos que están ocultos en los procedimientos operativos, en los métodos e incluso en la cultura corporativa de la empresa y, dado que están ocultos, el aprendiz o principiante tiene problemas para identificarlos y, por consiguiente, aprenderlos.

Los empleados ricos en conocimiento añaden valor a la empresa.

- Evaluación y psicometría ocupacionales .La evaluación ocupacional abarca un amplio abanico de tipos de evaluación objetiva, pruebas psicométricas y de personalidad, que se realizan a través de métodos de test. Estos test, que suelen usarse para complementar los procesos de selección previos a la contratación de nuevos empleados, están infrutilizados por lo que se refiere a la búsqueda de nuevas vías de reflexión sobre el individuo.
- Competencias asociadas con el trabajo. Los sistemas de tipo NVQ aportan unos cimientos innegablemente sólidos y que se continuarán desarrollando en los años venideros, pero la organización requiere una información más específica sobre las capacidades de sus empleados. Necesita saber cómo se interrelacionan y cómo se utilizan en el contexto de su propio negocio las cualificaciones profesionales, los conocimientos asociados al trabajo y el perfil caracterológico.

Los activos humanos capaces de impulsar y de responder al tirón del mercado poseen un valioso conjunto de competencias asociadas con el trabajo, y la mejor manera de definir las es como una mezcla integrada de técnicas, rasgos creativos, atributos de la personalidad y cualificaciones profesionales.

### **2.3.2 Capital relacional**

Capital relacional se define como el conjunto de relaciones que una empresa tiene con cierto número de entidades ajenas a ella (Knight, 1999; Jacobsen, Hofman-Bang y Nordby, 2005; Longo y Mura, 2011). Sin embargo, esta definición tan amplia es problemática, pues sin mayor detalle queda poco claro por qué a la red de conexiones entre organizaciones se le debe llamar capital relacional y no solo como lo que es: una red de relaciones inter-organizacionales.

Aun cuando definir capital relacional en términos de algún conocimiento vinculado a las relaciones entre organizaciones resulta ilustrativo, también es ambiguo. El conocimiento incrustado en las relaciones que una organización tiene con otras puede ser al menos de dos tipos: aquel sobre entidades con las cuales una organización tiene relación, y que de, o perteneciente a, tales entidades y al que

se puede acceder por virtud de asociaciones con ellas. Si el capital relacional se refiere a uno de estos dos tipos de conocimiento, o a los dos, resulta confuso al concebir al mencionado concepto en términos del conocimiento incrustado en las relaciones que una organización tiene con otras. Esta ambigüedad se ilustra con la definición de Bontis (1998), misma que ampliamente citada en sus estudios sobre capital relacional (Hormiga *et. al.*, 2011).

Si el conocimiento al que se refiere el capital relacional es aquel sobre las entidades con las que la organización tiene contacto, entonces el capital relacional reside en la relación misma y sirve para generar una ganancia sobre las características de ésta. Por otro lado, si el conocimiento en mención es el disponible a la empresa por virtud de sus conexiones con otras entidades, entonces el capital relacional reside en estas últimas y no en la relación *per se*. Desde este punto de vista, el concepto en cuestión es un instrumento para capitalizar el conocimiento perteneciente a otras organizaciones y que, dado su costo o naturaleza histórico- dependiente (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994), podría ser difícil para una empresa en particular desarrollar en forma independiente.

En la Tabla 2 se muestra un comparativo de las variables del capital relacional que considera cada uno de los modelos antes descritos, es así como podemos ver que cada uno de ellos hace uso de diferentes; de esta manera pueden hacer la medición de cada elemento.

**Tabla2. Comparativa de elementos intangibles de capital relacional, considerados por diversos autores.**

Modelo Intellect (1998)	Balanced Business Scorecad (Kaplan y Norton, 1990-96)	Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1988-1997)	Intellectual Capital Navigator (Stewart,1997)	Navigator de Skandia (Edvinsson; Malone, 1992-1996)	Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998)	Technology Broker (Brooking,1996)
BLOQUE Capital Relacional	BLOQUE Perspectiva Clientes	BLOQUE Estructura Externa	BLOQUE Capital Cliente	BLOQUE Capital Clientes (enfoque clientes) incluido en Capital Estructural	BLOQUE Capital Relacional	BLOQUE Activos de Mercado
ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS	ELEMENTOS
*Base de clientes relevante *Lealtad de los clientes *Relación clientes *Satisfacción de los clientes * Procesos servicios y apoyo al cliente *Cercanía al mercado *Notoriedad de Marca(s) *Reputación/nombre de empresa *Alianzas estratégicas *Interrelación con proveedores. *Interrelación con otros agentes *Capacidad de mejora/recreación de la base de datos.	(Habla de objetivos para con los clientes): *Tiempo *Calidad *Desempeño y servicio *Coste *Imagen y reputación. *Calidad de relación con los clientes *Atributos servicios/productos *Cuota de mercado *Lealtad de los clientes *Satisfacción de los clientes	Segmentación de clientes en función de: *La imagen que proporcionan el aprendizaje realizado *Las referencias que ofrece *La rentabilidad *Crecimiento *Eficiencia *Estabilidad	*Satisfacción del cliente *Alianzas *Valor de la lealtad del cliente	*Tipo de cliente *Duración del cliente *Papel del cliente *Apoyo al cliente *Éxito con el cliente	*Actitudes personales *Conocimientos explícitos relacionales *Capacidades relacionales	(Habla de activos) *Marcas: de producto, de servicios, corporativas. *Clientes: tipo, lealtad, red distribución, conocimiento de sus motivaciones. *Nombre de empresas: Imagen *Denominación social *Cartera de pedidos *Distribución. *Colaboraciones empresariales *Contratos de franquicias *Contratos de licencias *Contratos favorables.

INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
	*Indicadores facilitadores *Indicadores de imagen y reputación *Indicadores de calidad de relación con clientes *Indicadores de atributos servicios/productos *Indicadores de resultados: a. Cuota de mercado b. Nivel lealtad clientes c. Satisfacción clientes	- Indicadores de crecimiento e innovación: *Rentabilidad por cliente *Crecimiento orgánico -Indicadores de eficiencia: * Índice de satisfacción de clientes *Índice éxito/fracaso *Ventas por cliente -Indicadores de estabilidad: *Proporción de grandes clientes *Ratios de clientes fieles *Estructura de antigüedad *Frecuencia de repetición	(Habla de características mediables) *Tasa de retención *Incremento del negocio * Tolerancia al precio -Para alianzas: *Contribuciones creativas de proveedores *Responsabilidad *Flexibilidad -Para el valor de la lealtad: *Análisis coste-beneficio para un período determinado.	*Cuota de mercado *Número de clientes *Ventas anuales/cliente *Clientes perdidos *Accesibilidad por teléfono o medios electrónicos *Duración media de la relación con el cliente *Tamaño medio de los clientes *Calificación de los clientes *Visitas del cliente a la empresa *Días dedicados a visitar clientes *Clientes/empleados *Empleados de primera línea *Directivos de primera línea *Tiempo medio entre contrato con cliente y venta *Proporción entre contactos de primera línea y ventas cerradas *Índice de satisfacción de clientes *Proporción de clientes de repetición *Puntos de venta *Inversión en informática *Inversión en informática/servicio y apoyo por cliente * Número de clientes internos de informática * Número de clientes externos de informática *Número de contratos/informática-empleado *Clientes competentes en informática *Gastos de apoyo/cliente *Gastos en servicio/cliente/año *Gasto en servicio/cliente/contacto		(Habla de auditorías de los diferentes activos): -Auditoría de las marcas (a título de ejemplo) *Marca que sobresalga *Valor de la marca *Competidores de la marca *Responsable de su gestión *Protección legal de la marca *Coste de protección de la marca *Relación entre marca y marcas hermanas *Fidelidad de las marcas *Auditoría de los clientes - Auditoría de reserva de pedidos *Auditoría de distribución *Auditoría de colaboraciones

Fuente: CIC (2003).

### 2.3.3 Capital estructural

En su definición de capital estructural, Brooking (1997) incluye a los activos de infraestructura (tecnologías, metodologías, procesos). El capital estructural es potenciador y megáfono; permite que el capital humano pueda usar una y otra vez la información y el conocimiento para crear valor (Stewart, 1997).

Bontis (1998) hace referencia al capital estructural bajo el concepto de relaciones formales e informales que permiten el funcionamiento de una organización; considera que los sistemas de información y procedimientos de trabajo son el vehículo hacia una transformación del conocimiento tácito individual y grupal.

Ross, *et al.* (2001) afirman que para analizar con más detalle el capital estructural, es necesario partir de tres componentes:

- a) Relaciones: Se refieren a los actores internos (interacción) y externos (interconexión entre mercados e industrias). Estas relaciones obligan a las organizaciones a incrementar el intercambio de información y productos a mediano y largo plazo.
- b) Organización: Se relaciona con el futuro de la organización y es todo aquello que permanece cuando los empleados no están en la empresa: sistemas de información, bases de datos, software de TIC's, entre otros.
- c) Renovación y desarrollo: Refleja la posibilidad de que una organización mejore y se mueva con el objetivo de crecer en forma sostenible; incluye la estructura que se ha creado y permanece en la organización.

El Modelo Intellectus (CIC, 2003) conceptualiza el capital estructural como el valor de los conocimientos existentes y la propiedad de la organización; se trata de valores culturales compartidos, bases de datos, prácticas y procedimientos, protocolos y rutinas, así como esfuerzos y desarrollos tecnológicos, los cuales constituyen el saber y el saber de carácter colectivo y que permanecen en la organización con independencia a las personas. De aquí se desprende el capital tecnológico como la habilidad estructural de la empresa para crear futuras innovaciones y, por ende, riqueza. La tecnología es el soporte físico y los

complejos sistemas de tratamiento de la información, así como las actividades básicas que permiten el desarrollo del conocimiento.

Las TIC's y la infraestructura forman parte del capital estructural.

a) Las TIC's se emplean para procesar, adquirir o almacenar y distribuir conocimiento; deben de mantener la riqueza, el contenido y el contexto de la información; el capital humano se apoya en ellas para agregar valor a la organización la infraestructura tecnológica incluye gestión de documentos, agentes inteligentes e intranets, entre otros, y pueda agruparse en (Escorsa y Maspons, 2001).

- Bases de datos. Conjunto de textos, cifras, imágenes o combinación de todos ellos registrados de tal manera que puedan ser leídos, ordenados y organizados en unidades mínimas llamadas registros.
- Sistemas de información para la administración encaminados a procesar grandes cantidades de información y difundirla entre diferentes niveles de la organización.
- Sistemas de gestión del conocimiento centrados en proporcionar herramientas (capital estructural) a los encargados de analizar e implementar decisiones (capital humano).
- Redes tecnológicas como un medio para que los integrantes de un equipo de trabajo, de una organización o varias organizaciones realicen sus actividades de manera más eficiente (Parra, 1998).
- Telecomunicaciones. Dispositivos de comunicación que dan soporte para que las bases de datos, sistemas informáticos, sistemas de gestión de conocimiento, entre otros, puedan funcionar.
- Videoconferencias. Permite la difusión de información y herramientas de control al alcance de todo el personal, empleando como base el recurso de las redes, telecomunicaciones y buscadores a bajo costo, con la posibilidad de acceder a cualquier parte del mundo.
- Minería de datos. Su denominación obedece a la analogía en la búsqueda de conclusiones valiosas para la organización mediante la

exploración y explotación de los datos. El objetivo principal es tomar decisiones.

La infraestructura también una parte del capital estructural ya que sin una infraestructura sólida, las compañías entregan productos y prestan servicios de escasa calidad, y a menudo, los empleados se desaniman y acaban inmersos en un mar de confusiones. La infraestructura corporativa se compone de los elementos siguientes:

- a) Filosofía de gestión. Es la forma en la que los líderes de la compañía reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, y tiene un efecto de primerísimo orden sobre la cultura corporativa. Las filosofías de gestión cambian con el paso del tiempo y son un fiel reflejo de los estilos de dirección y de motivación de empleados.
- b) Cultura corporativa. Se puede definir a la perfección como <la forma en la que hacemos las cosas en la empresa>, y comprende todos los valores, héroes, ritos y rituales aceptados y compartidos por la fuerza de trabajo. (...). Una cultura corporativa sólida, basada en una filosofía de gestión bien reflexionada, constituye un activo sensacional.
- c) Procesos que implementan la filosofía de gestión. No basta con tener una cultura corporativa saludable y una filosofía de gestión en armonía con aquélla, ya que sin la existencia de procesos de gestión que implementen esa filosofía, los empleados caerán en el desánimo (...). Por lo tanto es fundamental establecer mecanismos para poner en práctica la filosofía empresarial y asegurar que cada cual ocupa el puesto más adecuado para que las cosas salgan de la mejor manera posible.
- d) Sistemas de tecnología de la información. Los sistemas de TI (tecnología de la información) proporcionan los medios necesarios para implantar muchos procesos de gestión, y cuando cumplen esa función con eficacia, se convierten en un activo corporativo.
- e) Sistemas de interconexión. Los ordenadores aislados han dejado de ser un activo, pero su capacidad para interconectarse con otras unidades y facilitar

un rápido acceso a los clientes, proveedores, otras organizaciones de I+D, bases de datos, etc., serán fundamental para las empresas del tercer milenio.

- f) Relaciones financieras. Son un activo, porque cuando la empresa quiere tener espacio para maniobrar, los contactos favorables con inversores, bancos, etc., se encargan de proporcionárselo.

El capital estructural, al igual que otros capitales, es fuente generadora de valor oculto, para lo cual requiere indicadores. El Modelo Skandia (Edvinsson y Malone, 1997) considera al capital estructural como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. A través del tiempo da paso a otra forma de organización del capital estructural: capital clientela y capital organizacional. El primero es una inversión en sistemas de información, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimiento en la organización y hacia el exterior con los canales de abastecimiento y distribución. El segundo, el capital organizacional, tiene como finalidad empaquetar y codificar el conocimiento en la organización para multiplicar su eficiencia y capacidad para la creación rápida de nuevos productos y servicios; el otro vigila los procesos de trabajo, técnicas y programas que aumentaron o fortalecen la eficiencia de producción o prestación de servicios.

# CAPÍTULO III



INSTITUCIONES  
DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR

### **CAPITULO III. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Las instituciones de educación superior (IES) tienen como objetivo principal preparar estudiantes para estudios universitarios específicos de un área. Las IES están comprometidas a proveer a los estudiantes una educación y preparación adecuada para satisfacer las necesidades de las empresas y los requerimientos de los empleadores en el mercado laboral.

Además de impartir conocimiento a los alumnos a diversos niveles como licenciatura, maestría y doctorado las IES son generadoras de éste debido al desarrollo de investigaciones científicas y tratan de hacer actividades como la extensión académica y la difusión de la cultura.

#### **3.1 Generalidades de las IES**

La Secretaría de Educación Pública (SEP) considera a las IES como: “un organismo o estructura que desempeña labores de docencia, investigación y difusión con el fin de formar profesionistas en las diferentes ramas del conocimiento y preservar, crear y transmitir los bienes de la cultura en relación con el interés social. Las instituciones se rigen por un conjunto de normas, leyes nacionales y reglamentos propios y cuentan, para llevar a cabo su labor, con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros. Las instituciones pueden ser públicas o privadas, autónomas, federales o estatales, según el tipo de ingresos de que dispongan” (SES, 2005).

Las IES fueron creadas para ejercer libertad de pensamiento y libre flujo de ideas, pilares fundamentales que propician las condiciones para el desarrollo del conocimiento a través del estudio y la investigación (Kermes, 2006). Así concebidas, las IES son las instituciones sociales de mayor influencia que el hombre ha creado para el desarrollo cognitivo de sus capacidades, cuyo producto encabeza los sabios tributos de la cultura (López, 2011).

Requieren una gestión adecuada del manejo de su capital humano, lo que requiere poner en práctica estrategias, conocimientos, técnicas e instrumentos para el manejo óptimo de estos recursos (Cardona, 2011).

### 3.1.1 Clasificación de las IES

Las IES pueden clasificarse también en términos de la naturaleza de su oferta educativa y de las funciones que en ellas se realizan. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) desarrolló en 1999 una clasificación que ha sido de gran utilidad. La descripción de las tipologías que aquí se presentan está basada en dicha propuesta y en la que utiliza la Secretaría de Educación Pública.

- Subsistema de universidades públicas federales: Son el conjunto de IES con fondos federales pero gobernadas por sí mismas, la mayoría de ellas son autónomas. Las instituciones que conforman este subsistema realizan, además de las funciones de docencia, un amplio espectro de programas y proyectos de investigación (generación y aplicación innovadora del conocimiento), y de extensión y difusión de la cultura.
- Subsistema de universidades públicas estatales: Son el conjunto de IES con fondos estatales pero gobernadas por sí mismas, la mayoría de ellas son autónomas. Estas instituciones son organismos descentralizados de los gobiernos de los estados y desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como extensión y difusión de la cultura.
- Subsistema de educación tecnología: La mayoría de ellas son coordinadas por el Gobierno Federal a través de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica de la SEP, las restantes son institutos descentralizados de los gobiernos estatales.
- Subsistema de otras instituciones públicas: Incluye a las Instituciones dependientes de la SEP y de otras secretarías de estado.
- Universidades tecnológicas públicas: Son organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales y en ellas se realizan las

funciones de docencia, aplicación del conocimiento, extensión y prestación de servicios tecnológicos. Ofrecen programas educativos en regiones en donde no existía oferta educativa del tipo superior, y operando bajo la responsabilidad de la universidad tecnológica con autorización de su Consejo Directivo. Se imparten exclusivamente programas de dos años de duración, que conducen a la obtención del título de técnico superior universitario (dicho tipo de programas tan bien pueden ser ofertados por otros tipos de IES).

- **Universidades politécnicas públicas:** Son organismos descentralizados de los gobiernos de los estados. Este perfil de institución se incorporó al sistema de IES, en el 2002, con el propósito de ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior pública y fortalecer la pertinencia de la oferta educativa de las regiones en las que han sido ubicadas.
- **Subsistema de universidades públicas interculturales:** Creado por iniciativa del Gobierno Federal en el periodo sexenal 2000-2006, son organismos descentralizados de los gobiernos de los estados y están localizadas en regiones con alta densidad de población indígena pero abiertas a todo tipo de estudiantes. Ofrecen opciones educativas innovadoras, bajo un enfoque intercultural, para atender necesidades y potenciar el desarrollo de las regiones en que están ubicadas. Las actividades de generación del conocimiento se desarrollan en los campos de lengua y cultura indígenas, y desarrollo regional sustentable.
- **Instituciones particulares:** IES con financiación privada, autónomas en su gestión y constituidas con personalidad jurídica. Los estudios impartidos requieren, del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) de la SEP o de los gobiernos de los estados o, bien, estar incorporados a una institución educativa pública facultada para ello.
- **Instituciones de formación docente:** IES públicas y particulares responsables de formar profesionistas para actividad docente en los distintos tipos y niveles del Sistema Educativo Nacional en áreas como

educación preescolar, en educación primaria, en educación secundaria, en educación especial y en educación física.

- Subsistema de centros públicos de investigación: Se integra por instituciones que ofrecen programas académicos básicamente de posgrado y, en menor medida, programas de licenciatura. La coordinación de estos centros está bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el cual establece las políticas para su desarrollo y asigna los recursos para su operación.
- Otras instituciones públicas: Existen otras instituciones de educación superior públicas autónomas y no autónomas, no incluidas en los subsistemas anteriores, sectorizadas en diversas secretarías federales o que son organismos descentralizados o desconcentrados de los gobiernos de los estados (universidades, colegios, centros de investigación y estudios avanzados, escuelas de música, centros de educación en arte, etc.).

### **3.1.2 Participación en la sociedad**

En México, las IES se abocan a la preparación de los estudiantes para una carrera específica, de tal modo que éstos confían en que al finalizar sus estudios conseguirán un lugar definido en el mercado de trabajo. El compromiso de las IES debe centrarse en proveer a los estudiantes preparación pertinente diseñada para satisfacer los requerimientos de los empleadores en el mercado laboral (Guzmán, 2007).

Ante el actual contexto globalizado y de economía basado en el conocimiento, las organizaciones empresariales, universitarias y gubernamentales manifiestan la urgencia de establecer relaciones entre ellas con fines cognitivos, de innovación y desarrollo económico (Cernas, 2012). Las IES como cualquier otra organización, deben ser conscientes que están en un medio cambiante, de competencia y con una oferta superior a la demanda, por lo tanto necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios futuristas creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita alcanzar los resultados propuestos institucionalmente (Montoya, Castaño y Lanzas, 2005).

Estas organizaciones establecen interacciones entre sí con el objetivo de allegarse de nuevos activos o complementar los existentes. Dichas interacciones se llevan a cabo mediante acuerdos de cooperación y/o colaboración que involucran el establecimiento de relaciones inter-organizacionales (Mercado, 2012).

Las IES como entidades formadoras de profesionales deben plantear y revisar su vínculo con el entorno, por lo que es necesario el compromiso y responsabilidad que asumen los directivos o gerentes universitarios para establecer la calidad como valor fundamental en su personal administrativo que le permita mantener su actividad dentro de los límites permisibles según sean las expectativas (Chirinos, *et.al.*, 2009).

De acuerdo con el informe *Task Force on Higher Education and Society* citado en (Jandhyala, 2002) “Las sociedades del conocimiento requieren gente con altos niveles de conocimiento y nuevos conjuntos de habilidades. La gente necesita tener calificaciones que los capaciten para una mayor independencia intelectual. Deben ser flexibles y ser capaces de continuar aprendiendo bien más allá de la tradicional etapa de la escolaridad”.

### **3.1.3 Importancia de las IES**

Las IES del país han de concertar sus principios en constante renovación con las novedades científicas y los avances tecnológicos—de la mano con las transformaciones y exigencias internacionales—, para integrar sus propósitos y metas al concierto global de una sociedad moderna, activando los procesos de investigación y producción académica, actualizando sus desempeños, vigorizando su calidad, evaluando sus resultados y reestructurando sus planeaciones. Nada es estático, todo es versátil (López, 2011).

La vinculación de las universidades con las actividades económicas de cada región se ha fortalecido en los países desarrollados, al reconocer la importancia del conocimiento para lograr mejores condiciones de vida para la sociedad. Inclusive en algunas regiones están creando grupos especializados en la producción o mejoramiento de bienes y servicios innovadores (Reyes, 2006),

generando una sinergia para que dichas regiones –y por consecuencia países– sean más competitivos.

Las instituciones de educación superior se han caracterizado por una mayor autonomía para gestionar su academia, su estructura financiera, su estructura administrativa. En esta dirección algunos expertos afirman que la gestión de capital Intelectual dentro de las Universidades llega a ser punto neurálgico debido a que los principales objetivos de estas instituciones son la producción y difusión del conocimiento dado que sus más importantes inversiones están en la investigación y en recurso Humano (Cardona, 2011).

El estudio del capital humano se ha abordado más desde las organizaciones y poco desde las entidades de educación, por lo que Aguilar (2001) sostiene que las IES en su búsqueda de excelencia académica de los individuos, docentes y estudiantes deben generar cambios en su modelo de gestión y administración, orientado a la calidad de los servicios universitarios para promover la transformación de modelo de universidad aplicando tres modalidades: La autoevaluación -funcionamiento y resultado de una institución en su conjunto-, la evaluación interna –comparación del desempeño con criterios internos de la universidad- y la evaluación externa - determina la relevancia, la competitividad y la proyección social de la institución (Cardona, 2011).

#### **3.1.4 Capital intelectual en IES**

Para las IES, la gestión del conocimiento puede ser definida como la forma de dirección orientada a la maximización del rendimiento del capital intelectual, entendido éste como el conjunto de competencias institucionales distintivas de carácter intangible que permiten crear una ventaja competitiva sostenible, mediante la colaboración comprometida de su comunidad y el uso de procesos eficientes en la producción, transmisión y transferencia de un conocimiento innovador (Farías, 2013).

El CI en IES, está conformado por tres componentes fundamentales muy interrelacionados: capital humano, capital estructural y capital relacional

(Edvinsson y Malone, 1997; Stewart, 1997; Euroforum, 1998; CIC, 2002; Meritum, 2002; Cañibano y Sánchez, 2004: 5).

- **Capital Humano:** Conjunto de conocimiento explícito y tácito del personal de la universidad que se puede adquirir a través de educación formal, informal y de procesos actualizados derivados de su actividad laboral; por lo tanto, el CH sería la fuente primaria de innovación y renovación de las universidades fundamentada en las nuevas ideas, en las mejoras en los procesos y procedimientos derivadas de la experiencia de su desempeño laboral (Cardona, 2011). Es necesario llevar a cabo una gestión de los recursos humanos (docentes, investigadores, de gestión, otros) delimitando el perfil de cada puesto no sólo en función de sus actividades sino también mediante la valoración de sus competencias, lo cual redunde en un incremento del capital estructural de la universidad (Cuevas, 2011).
- **Capital Estructural:** Se refiere al conocimiento explícito concerniente al proceso interno de difusión, comunicación y gestión del conocimiento científico y técnico en la universidad. Abarca la capacidad organizacional, la infraestructura tecnológica, física o comunicacional que conserva, desarrolla y sostiene el capital humano. Podría identificarse dentro de esta clasificación el capital organizacional -entorno operativo- y el capital tecnológico -patentes, licencias, software, entre otros- (Cardona, 2011). Integra el conocimiento incorporado, sistematizado y procesado de cada institución mediante un proceso histórico que opera a través de una sucesión de rutinas organizativas. Al comprender las variables relacionadas con la cultura, la estrategia, la estructura organizativa, la propiedad intelectual, las tecnologías, los procesos de apoyo y captación de conocimientos y los procesos de innovación. Los estudiantes universitarios entran en contacto de una manera natural

y espontánea con las nuevas tecnologías, las incorporan como metodología y herramientas de trabajo habituales en la búsqueda de información, en la comunicación e intercambio de experiencias, en la presentación de trabajos, en proyectos de investigación, en los laboratorios, en las aulas y otros aspectos de la vida profesional (Cuevas, 2011).

- **Capital Relacional:** Acopia el extenso conjunto de las relaciones que se derivan de su actividad económica, política, institucional y su conexión con los diferentes sectores productivos de la economía (Cardona, 2011). Incorpora en una doble dimensión cuantitativa y cualitativa, el variado conjunto de relaciones económicas, políticas, materiales e institucionales que las universidades han desarrollado y mantienen con los diferentes agentes que configuran su entorno socioeconómico. En consecuencia, el capital relacional está directamente vinculado a la capacidad de las universidades para integrarse y desarrollar redes de comunicación de variada índole (Cuevas, 2011).

### **3.1.5 Evaluación de CI en IES.**

En el ámbito de la nueva era del conocimiento, el capital intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo, estos “recursos” no son medidos de manera adecuada. El capital intelectual (intangibles) al igual que los recursos físicos necesitan ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía. El objetivo de quienes hasta ahora se han dedicado a medir el capital intelectual es crear una métrica universal o específica que permita establecer un valor de mercado más objetivo (Cuevas, 2011). “Los recursos más valiosos de las universidades son sus investigadores y estudiantes con sus relaciones así como con sus rutinas organizacionales. Estos recursos pueden ser interpretados como capital intelectual” Leitner (2004).

La implementación de modelos de medición de capital intelectual y la posterior elaboración de informes del mismo, requiere una nueva visión. La medición, registro y elaboración de informes de capital intelectual presenta tres desafíos principales:

- 1) La necesidad de mejores herramientas para gestionar la inversión en habilidades de los empleados, bases de información y capacidades tecnológicas.
- 2) La necesidad de ser capaces de medir en el largo plazo, los rendimientos de la inversión en personas, habilidades, bases de información y capacidades tecnológicas de la organización.
- 3) La necesidad de ser capaces de medir en el largo plazo, los rendimientos de la inversión en personas, habilidades, bases de información y capacidades tecnológicas de la organización.

Se trata de buscar identificar su esencia para crear un valor de todas las actividades humanas en el trabajo y reflejarlo en un modelo. También buscar identificar dónde está la capacidad de crear valor que no sólo procure ventajas competitivas, sino que también permita evolucionar (Cuevas, 2011).

# CAPÍTULO IV



FACULTAD DE  
CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN  
UAEMex

## CAPÍTULO IV. FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMex

### 4.1 Antecedentes

El inicio de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) se remonta al mes de noviembre de 1846, cuando el gobernador del Estado de México Francisco Modesto de Olaguibel, ordenó por decreto la tercera y definitiva apertura del Instituto Literario.

Tabla 3. Antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex

Periodo	Antecedentes relevantes
<b>1851</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecen cinco carreras profesionales, entre ellas la carrera de Comerciante o Perito Comercial.</li> </ul>
<b>1881</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la aprobación de la nueva Ley Orgánica, el Instituto Literario de Toluca establece la carrera de Comercio y Teneduría de Libros con una duración de tres años.</li> </ul>
<b>1896 – 1898</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante este periodo se ofrecían las carreras de Agente de Negocios, Corredor de Comercio y Administrador de Fincas Agrícolas.</li> </ul>
<b>1902 – 1910</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la nueva estructura institucional, la Escuela Normal, la Escuela de Agricultura y la Escuela de Comercio, quedaron como escuelas anexas hasta que el Instituto lograra su plena autonomía.</li> </ul>
<b>1926 – 1942</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea en el Instituto la Escuela Práctica de Comercio, con un nuevo esquema de estudios profesionales.</li> <li>- La escuela preparaba a los alumnos de las carreras de Taquimecanógrafo, Perito Mercantil, Contador de Comercio y Contador Privado. Esta escuela funcionó como parte del Instituto hasta 1942.</li> </ul>
<b>1943</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se le otorga la Autonomía al Instituto Científico y Literario de Toluca (ICLA).</li> <li>- El Estado crea la Escuela Superior de Comercio 1944, pasando a formar parte de ésta los estudios de la Escuela Práctica de Comercio.</li> </ul>

Periodo	Antecedentes relevantes
<b>1955</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La industria requería de un profesional de nivel superior con un perfil de requisitos legales de la Contaduría Pública.</li> <li>- Establecida la carrera de Contador Público Auditor en la Escuela Superior de Comercio, pasa al I.C.L.A., en 1955, como licenciatura, con el plan de estudios de cinco años.</li> </ul>
<b>1956</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea la Escuela de Comercio y Administración.</li> <li>- La apertura de la escuela, inicia sus cursos, con la carrera de Contador Público Auditor</li> <li>- La primera planta docente la integraron 30 profesores, y el director fue designado por el Consejo Universitario para un período de tres años.</li> <li>- La Escuela de Comercio y Administración como fue su nombre original, emprende sus actividades académicas el 13 de marzo de 1956.</li> </ul>
<b>1957 – 1958</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La carrera de Licenciado en Administración de Empresas fue aprobada por el Consejo Universitario el 21 de Junio de 1957.</li> <li>- Con el plan de estudios que se impartiría en la Escuela de Comercio y Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México.</li> </ul>
<b>1964 – 1968</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ocupan las nuevas instalaciones en Ciudad Universitaria, donde funciona hasta la fecha.</li> <li>- El plan de estudios de la carrera de Contador Público Auditor fue reformado en el año 1964 para homologarlo con el de la Facultad de Comercio y Administración en la U.N.A.M.</li> </ul>
<b>1969 – 1972</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La facultad forma parte del Instituto de Ciencias Básicas Económico – Administrativas que agrupaba a cuatro carreras profesionales: Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas.</li> </ul>
<b>1972 – 1977</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el periodo de 1972 – 1974 se crean en la Facultad las carreras de Licenciado en Economía y de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública.</li> <li>- En el año de 1975, se convierte en Facultad de Comercio, Administración y Economía, por formar parte la Licenciatura de Economía. Sin embargo, la carrera de Economía y de Ciencias Políticas y Administración Pública se separa de la F.C.A. en 1977, al contar ambas con sus propios espacios. Y la Facultad vuelve a retomar el nombre de Facultad de Comercio y Administración.</li> </ul>

Periodo	Antecedentes relevantes
<b>1972 – 1977 (continuación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea la División de Estudios Superiores de la Facultad, por acuerdo del H. Consejo Universitario. Se ofrece el Programa de Maestría en Administración, orientado básicamente a capacitar profesores, investigadores y ejecutivos de alto nivel.</li> <li>- En 1977, las autoridades decidieron separar la maestría de administración de empresas, a cargo de la Facultad de Contaduría y Administración, y la maestría en Administración Pública, bajo la responsabilidad de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública.</li> </ul>
<b>1983</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sobrepoblación estudiantil propició el crecimiento del espacio físico de la Facultad, creando así en 1983, la Unidad de los Uribe.</li> </ul>
<b>1984</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como producto del programa de Desconcentración Universitaria, en el mes de enero de 1984, se crea por aprobación del Consejo Universitario, la Unidad Académica de Atlacomulco.</li> </ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integra el Cuerpo Consultivo de Exdirectores, como un órgano de consulta que abordaría a la nueva visión y misión de la Facultad hacia el siglo XXI.</li> </ul>
<b>1992</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Consejo Universitario aprueba la Licenciatura en Informática Administrativa, para el desarrollo y la modernización de las organizaciones y la consecuente demanda social que se genera de profesionales en el área de la computación.</li> <li>- El Escudo de la Facultad de Contaduría y Administración se remonta al periodo de 1989-1993.</li> </ul>
<b>1993</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece la Coordinación de Educación Continúa, Profesional y Diplomados, teniendo un plan ambicioso de extensión y una visión de largo plazo para convertirse en fuente alterna de autofinanciamiento.</li> <li>- El propósito fue ofrecer a los egresados de las licenciaturas y a la sociedad en general, desde hace más de diez años, un amplio catálogo de cursos y diplomados.</li> <li>- En ese momento, la Facultad tenía una población total de 3,159 alumnos en licenciatura, atendida por 300 profesores, 40 de ellos de tiempo completo. .</li> <li>- Durante 1994, es el inicio de una nueva maestría, la maestría en Administración en Sistemas de Salud, de acuerdo al convenio de alianza y colaboración de la Facultad-U.A.E.M. con la Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de México.</li> <li>- Se dan los primeros avances de intercambio académico.</li> </ul>

Periodo	Antecedentes relevantes
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 18 de junio de 1995 se constituye el Patronato de Egresados, que obtuvo vida legal como asociación civil.</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la participación de la Universidad y el Patronato de Egresados, se construyó y equipó la biblioteca de la F.C.A.</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surge el Programa Institucional de Tutoría Académica (ProInsTA), como una estrategia de apoyo al proceso de aprendizaje que se centra en la atención grupal y personalizada de los alumnos</li> <li>- La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) recomendó su operación para los organismos académicos del sistema profesional.</li> <li>- Se llevó a cabo la actualización de los planes y programas de estudio de las tres licenciaturas aprobados por el Consejo Universitario. Caracterizados por contener innovaciones para una mejor formación de los estudiantes.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se obtiene la acreditación de los tres Programas Educativos de Licenciatura dentro de los estándares de calidad nacional, distinción que le otorgó el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración (CACECA), organismo externo 20 reconocido por COPAES.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó el proceso de autoevaluación, mismo que de manera compendiada se remitió a los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los cuales evaluaron por segunda ocasión nuestros programas educativos, refrendando la acreditación de los programas de Licenciatura.</li> <li>- Se implementó “planes de estudio flexibles”, basados en un esquema de formación en competencias laborales los cuales se encuadran dentro del Modelo Institucional de Innovación Curricular.</li> <li>- Se aprueba la Maestría en Finanzas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Manual de Bienvenida, FCA (2008).

#### **4.1.2 Misión**

*Organismo Académico que ofrece educación superior en las áreas de la Administración, la Contaduría y la Informática Administrativa a través de programas educativos de calidad, sustentados con personal académico y administrativo calificado y comprometido en la formación integral de estudiantes que satisfagan las necesidades del entorno.*

#### **4.1.3 Visión**

Ser reconocida en el mediano plazo, como un organismo Académico orientado hacia la mejora continua de los procesos de enseñanza aprendizaje en el ámbito regional, en función a los estándares de calidad de los organismos acreditados a nivel nacional, a través del trabajo en equipo para consecución de la excelencia.

#### **4.1.4 Objetivos generales de la FCA**

- Consolidar un Organismo Académico de calidad reconocida, en el cual se privilegie al desarrollo integral de su comunidad.
- Preservar los principios fundamentales de la Universidad Pública.
- Consolidar los esfuerzos a la comunidad.
- Crear condiciones propicias de trabajo para todos los miembros de la comunidad
- Rendir cuentas a la sociedad para obtener el reconocimiento de la misma.
- Conservar el patrimonio de la Facultad.
- Reestructurar funciones administrativas que maximicen el empleo de recursos físicos, financieros y el capital humano
- Impulsar y fortalecer los programas de postgrado.
- Apoyar la formación y actualización del personal.
- Respetar el ejercicio de los derechos laborales del personal.

#### 4.1.5 Estructura organizacional

La Universidad Autónoma del Estado de México es un Organismo público descentralizado del Estado de México, establecida por esta Ley con personalidad Jurídica y patrimonio propios, dotada de plena autonomía en su régimen interior en todo lo concerniente a sus aspectos académico, técnico, de gobierno, administrativo y económico. Cuya estructura organizacional se compone de la siguiente manera:

La máxima autoridad es el Consejo Universitario, le sigue el Rector de la Universidad y se desprenden diversas Secretarías, Coordinaciones, Direcciones Generales y departamentos.

En la Facultad, la máxima autoridad es el Consejo de Gobierno, que está conformado por representantes de cada una de las partes que integran la Facultad, dichos representantes son elegidos por cada una de las partes mediante votación y son:

- Personal académico
- Personal administrativo
- Alumnos

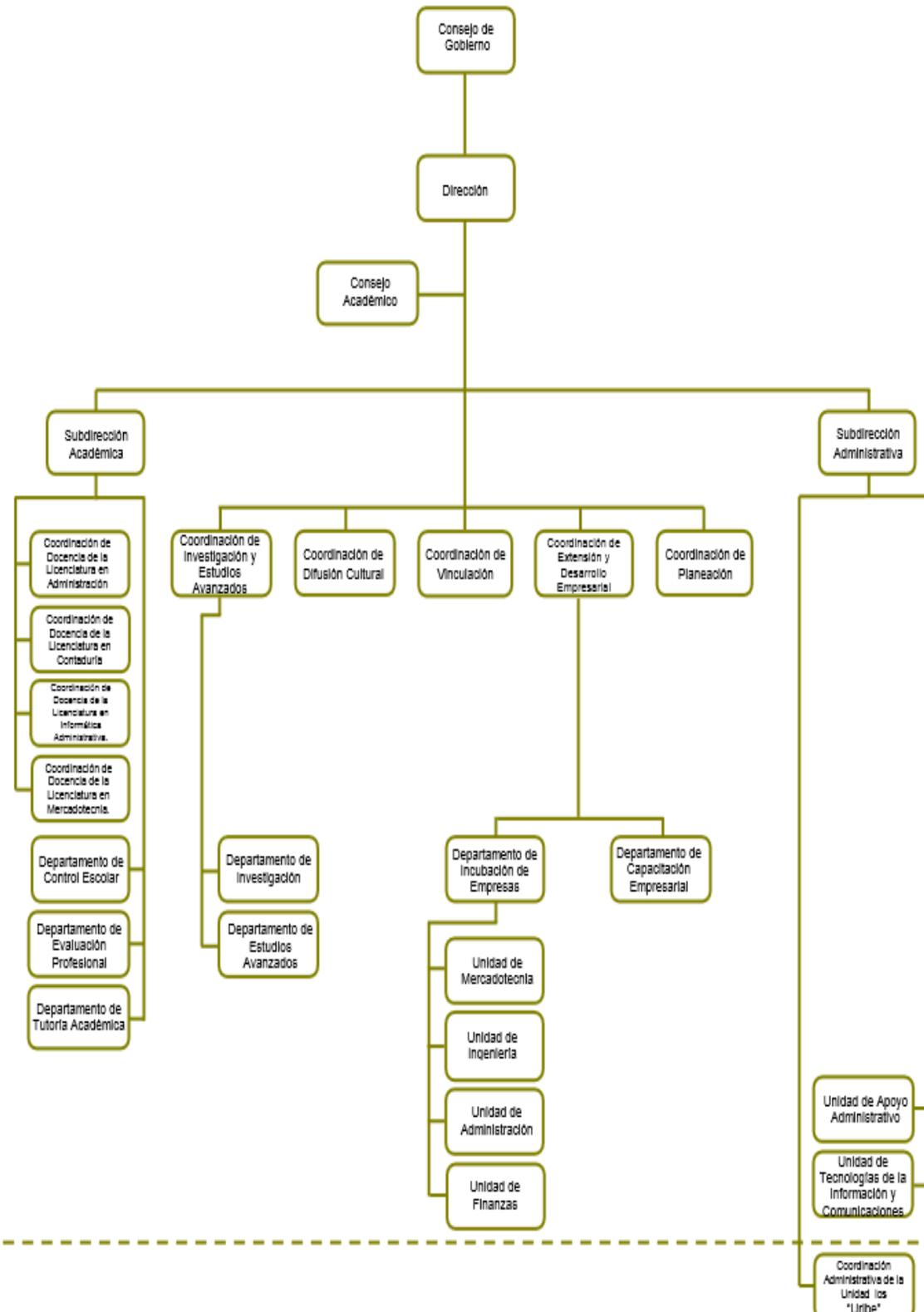
El Consejo Académico de cada organismo académico es el Órgano auxiliar del Director y coadyugante del Consejo de Gobierno, integrado por:

- Director
- Subdirector académico
- Presidentes de academia

Seguido del Consejo se encuentra el Director, del que dependen el Subdirector Académico y el Subdirector Administrativo.

En la Figura 10 se presenta el organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.

Figura 10. Organigrama de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex



Fuente: Manual de Bienvenida (2012).

## **4.2 El capital Intelectual en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex.**

La Facultad de Contaduría y Administración como cualquier organismo académico de la Universidad Autónoma del Estado de México cuenta con valiosos activos intangibles que coadyuvan la ejecución de las actividades que han sido establecidas para el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de estos activos intangibles es esencial el Capital Intelectual; éste da a cada organismo las herramientas necesarias para que administrativos, profesores y alumnos adquieran conocimiento y desarrollen habilidades y capacidades.

En la sociedad del conocimiento en la que vivimos el aprendizaje de diversas ciencias hacen que las personas que laboran dentro de los organismos académicos adquieran conocimientos y habilidades que les permitan un desenvolvimiento adecuado a las exigencias del mundo actual.

### **4.2.1 Matrícula de alumnos atendida**

La Facultad de Contaduría y Administración cuenta con una amplia matrícula de alumnos; siendo una de las más pobladas dentro de la Universidad.

En este espacio académico se ofertan cuatro diferentes licenciaturas:

- Licenciado en Administración (LAM)
- Licenciado en contaduría (LCP)
- Licenciado en Informática Administrativa (LIA)
- Licenciado en Mercadotecnia (LM)

Las tres primeras licenciaturas mencionadas cuentan con programas certificados por CACECA y CONAI.

En la Tabla 4 se muestra el número de alumnos inscritos por licenciatura dando un total de 2,723 alumnos dentro de este espacio académico.

Tabla 4. Matricula por licenciatura (2013)

Licenciatura	No. de alumnos
<b>Administración</b>	
• Presencial	1017
• A distancia	86
<b>Contaduría</b>	
• Presencial	831
<b>Informática Administrativa</b>	
• Presencial	534
• A distancia	108
<b>Mercadotecnia</b>	
• Presencial	147
<b>Total</b>	<b>2723</b>

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

La licenciatura con más población estudiantil es la carrera de Administración con 1,103 alumnos y la de menor matrícula la licenciatura en Mercadotecnia debido a que es un programa de nueva creación dentro del espacio académico.

Por otro lado, la Facultad también cuenta con un área de posgrado que ofrece las maestrías en:

- Maestría en Administración
- Maestría en Finanzas
- Maestría en Dirección de Sistemas de Información

En la Tabla 5 se encuentra el número de alumnos inscritos en cada una de las maestrías que se ofrecen en este espacio académico.

Tabla 5. Matricula de alumnos en Maestría (2013)

<b>Maestría</b>	<b>No. de alumnos</b>
Administración	121
Finanzas	67
Alta Dirección de Sistemas de Información	34
<b>Total</b>	<b>222</b>

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

La Maestría en Administración es la que cuenta con el mayor de número de alumnos inscritos; así como la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información es la de menor matrícula.

Para que estos programas puedan ser llevados a cabo se cuenta con el apoyo de un claustro de maestros que poseen el conocimiento de las diversas áreas para que éste pueda ser transmitido a los alumnos inscritos a dicha facultad.

#### 4.3 Capital humano en la FCA

De acuerdo con la estructura organizacional de este organismo académico el capital humano está integrado por 346 servidores universitarios divididos de la siguiente manera:

Tabla 6. Personal de la FCA

<b>Categoría</b>	<b>No. de trabajadores</b>
<b>Personal administrativo</b>	
- Sindicalizados	81
- De confianza	9
<b>Personal académico</b>	
- Profesores de tiempo completo y de asignatura	256
<b>Total</b>	<b>346</b>

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

### 4.3.1 Personal académico

A fin de satisfacer la demanda escolar la facultad cuenta con una planta total de maestros de 256 para la enseñanza de unidades de aprendizaje en el nivel licenciatura

En la Tabla 7 se observa el número de personal académico dividido de acuerdo a las funciones que cada uno realiza.

Tabla 7. Personal académico (2013)

Categoría	No. de profesores
Profesores de tiempo completo	40
Técnicos Académicos de tiempo completo	2
Profesores de medio tiempo	1
Profesores de asignatura	213
<b>Total</b>	<b>256</b>

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

Dentro de esta clasificación la planta de catedráticos, 13 profesores de tiempo completo y cuatro de asignatura cuentan con el grado de doctor; siete profesores de tiempo completo y tres de asignatura tienen estudios doctorales terminados y cinco profesores de tiempo completo, los dos técnicos académicos de tiempo completo y 22 profesores de asignatura actualmente cursan estudios de doctorado.

Diez profesores obtuvieron la certificación como auditores internos bajo la norma ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de Calidad, a través del órgano certificador ECO Consulting.

### 4.3.2 Personal académico en el área de investigación

El área de investigación científica cuenta con capital humano profesional y competente; algunos de los investigadores se encuentran adscritos a los siguientes programas:

- 37 profesores de tiempo completo se encuentran registrados ante la SEP.
- 18 cuentan con Perfil Promep

- 5 son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)

De igual manera la facultad cuenta con cuatro cuerpos académicos:

- 1) Productividad Organizacional integrado por seis profesores de tiempo completo.
- 2) Gestión del Capital Intelectual con siete profesores de tiempo completo.
- 3) Administración de las Organizaciones Educativas con cuatro profesores de tiempo completo.
- 4) Estudios sobre Contabilidad de Gestión con tres profesores de tiempo completo

Tres de estos cuerpos se encuentran en formación con registro SEP- PROMEP y uno con registro interno.

#### **a) Productos generados por el personal académico**

Siendo un organismo académico con desarrollo de investigación científica la Facultad de Contaduría y Administración como resultado del trabajo académico elaboró durante 2013:

- Seis capítulos de libro
- Cinco artículos indexados
- Se elaboraron y presentaron once ponencias en congresos nacionales e internacionales.
- Se editaron tres libros con las temáticas: Redes Sociales en las Organizaciones, Administración Educativa y Capital Intelectual.

Por otro lado también se publicó la revista científica *Recai Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, con una versión electrónica que se publica de forma cuatrimestral, y la otra versión impresa publicada cada seis meses; a la fecha se han publicado dos números en la revista en línea y uno en la versión impresa, actualmente el ISSN se encuentra en trámite para las dos versiones.

**b) Materiales didácticos**

La producción de material didáctico por parte de los docentes de este organismo académico es de:

⇒ 53 materiales didáctico de los cuales:

- a) 3 son guías pedagógicas
- b) 7 guías de evaluación
- c) 2 apuntes
- d) 7 antologías
- e) 4 monografías
- f) 28 audiovisuales proyectables,
- g) 2 hipertextos.

También se elaboraron siete guías de estudio independiente (GEI) para la Licenciatura en Administración en la modalidad a distancia y dieciocho guías de evaluación para la Licenciatura de Mercadotecnia.

Para el área de inglés también se elaboró material didáctico; entre éste, se elaboró un compendio de actividades multimedia para los talleres de gramática y material multimedia para la preparación al EXADEP.

**c) Actividades de investigación**

El apoyo e incentivación al desarrollo de investigación suele ser muy importante pues al apoyar este tipo de actividades se motiva al capital humano a trabajar y a lograr investigaciones que coadyuven a generar información relevante y trascendental dentro de la universidad.

Diez profesores de tiempo completo realizaron estancias de investigación tanto nacional como internacional.

A nivel nacional se vinculó la investigación la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Baja California (Campus Ensenada) y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Respecto a universidades internacionales, algunos de los investigadores realizaron su estancia de investigación en la Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Extremadura en Badajoz, España, Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País y en la Universidad García de Santiago de Cuba.

### **4.3.3 Funciones del personal administrativo**

#### **Dirección**

- Representar a la Facultad y concurrir a las sesiones del Consejo Universitario con voz y voto
- Presidir los Consejos de Gobierno y Académico
- Presentar un informe anual de evaluación de las actividades de su cargo ante los Consejos de Gobierno y Académico, el Rector y la comunidad Universitaria, tomando como base la evaluación del Plan de Desarrollo de la Facultad.
- Presentar al Rector, cuando le sea solicitada, información sobre el estado que guarde el Organismo Académico.

#### **Subdirección académica.**

- Fungir como secretario de los Consejos Académico y de Gobierno, asimismo, difundir y aplicar en la Facultad los acuerdos y dictámenes que surjan en los mismos.
- Sustituir al Director en términos de la legislación universitaria
- Coordinar, supervisar y dar seguimiento a las actividades del personal docente.
- Generar y presentar, a la Dirección, un informe del avance de las actividades desarrolladas.

#### **Coordinador**

- Concertar acciones con la Subdirección Académica para el seguimiento y evaluación del plan de estudios y las unidades de aprendizaje por competencias.

- Programar y Convocar a las Reuniones de Academia.
- Verificar la asistencia del personal docente y el cumplimiento de los programas de las unidades de aprendizaje.
- Asistir a las reuniones periódicas programadas por la Subdirección Académica.

#### **4.4 El capital estructural en la FCA.**

##### **4.4.1 Campus**

Debido a la gran demanda de alumnos en la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con dos unidades en donde se imparten los cursos y clases de las diferentes licenciaturas; el Campus “Los Uribe” ubicado en Santa Cruz Azcaptzaltongo es un espacio que alberga a los alumnos de las diferentes licenciaturas, cursando en éste los seis primeros semestres de la carrera.

En Ciudad Universitaria se encuentran las instalaciones originales con las que dio inicio esta facultad. Dentro de este campus se encuentra el edificio anexo de posgrado. Es aquí en donde los alumnos cursan los últimos semestres de la licenciatura (Unidad Coatepec).

##### **4.4.2 Infraestructura**

Como un componente esencial del capital estructural la Facultad de Contaduría y Administración cuenta con una infraestructura que permite el desarrollo de las actividades y funciones que le corresponden.

Dentro de este rubro se tiene:

- 66 aulas
- 11 salas de cómputo
- 2 bibliotecas
- 1 taller de arquitectura de computadoras
- 5 aulas digitales
- 2 laboratorios

- Cámara Gessel
- Monitoreo del Programa de la Licenciatura de Mercadotecnia
- 106 cubículos
- 2 centros de autoacceso
- 2 auditorios
- 4 canchas deportivas
- 2 cafeterías

#### 4.4.3 Bibliotecas

Con dos bibliotecas como se mencionó anteriormente; una en cada campus de esta facultad se tiene un acervo bibliográfico total como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Acervo bibliográfico

<b>Títulos</b>	13,880
<b>Volúmenes</b>	28,166

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

Estos se encuentran distribuidos en los centros de información y documentación; 12,209 en la unidad Coatepec y 15,957 en la unidad “Los Uribe” que dan una suma total de 28,166 de libros con 13,880 títulos.

Para el área de inglés se tienen 75 títulos, 15 cd's, 36 dvd's, seis Access Code y 16 volúmenes de donación por parte de la Dirección de Aprendizaje de Lenguas (DAL).

#### 4.4.4 Tecnologías de la Información (TIC's)

Como universidad de vanguardia las tecnologías de la información juegan un papel importante dentro del proceso de aprendizaje, desarrollo de la investigación y en el desarrollo de habilidades y competencias para las personas que están dentro del organismo académico.

La facultad cuenta con 10 profesores y 59 alumnos certificados en áreas de informática.

Con el apoyo del Fondo para Ampliar y Diversificar la Oferta Educativa Superior (Fadoes 2012), se recibieron 2 computadoras portátiles, 7 computadoras de escritorio, 1 equipo de videoconferencia, 2 impresoras láser monocromáticas y 1 a color, así como 2 videocámara portátil, 1 equipo de audio, 1 equipo de iluminación, 1 sistema de soporte, 1 grúa y estabilización de cámaras, 1 producción de efectos especiales, 1 equipo para eventos en vivo y unidades móviles.

Con recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), se adquirió el equipo para un taller de reparación y encuadernación de acervo bibliográfico y 10 computadoras para salas de cómputo y centros de autoacceso; y con el apoyo del Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) 1 computadora de escritorio y 1 portátil, 1 multifuncional, 1 video proyector y 2 impresoras láser a color para beneficio de profesores de tiempo completo.

Y con el apoyo de la Secretaría de Investigación se recibieron 4 computadoras, 4 multifuncionales y 4 no breaks para las coordinaciones de cada uno de los programas de estudio de posgrado.

Se cuenta con un servidor interno que proporciona una comunicación eficaz, relevante y oportuna entre los usuarios aprovechando las Tecnologías.

La facultad tiene un sitio web de la facultad con dominio <http://fca.uaemex.mx>, en el que se llevan los procesos de reinscripción y el seguimiento de egresados, entre otros.

La seguridad para los alumnos de este organismo académico se cuenta con el programa de seguridad de los campus universitarios a nivel Universidad; este sistema se encuentra instalado y operando en la Unidad “Los Uribe” y en Coatepec. Y la instalación de un cajero automático, ubicado en el edificio principal de la Unidad Coatepec.

Ambas unidades cuentan con red inalámbrica para el acceso de alumnos, personal docente y administrativo.

## 4.5 Capital Relacional en la F.C.A.

### 4.5.1 Convenios

La Universidad, debe ser una institución abierta al medio ambiente social y a sus actores, generando vínculos con estos últimos para que cada uno aporte su mayor esfuerzo en beneficio de todos.

Actualmente cuenta con 10 convenios; 4 en el sector público; 3 privados, por otro lado, se firmó 1 con rectoría y 2 entre Rectoría, Secretaría de Docencia y la facultad (estos últimos privados).

En relación con otras Universidades nacionales como internacionales se tienen convenios de movilidad estudiantil que favorece de manera importante el crecimiento personal y la competitividad del organismo académico.

En la Tabla 9, se muestran algunas de las universidades con las que la Facultad de Contaduría y Administración tiene convenio para la realización de movilidad estudiantil.

Tabla 9. Universidades con las que se tienen convenios para la movilidad estudiantil

Movilidad Nacional	Movilidad Internacional
<b>Monterrey</b>	España
<b>Guadalajara</b>	Sao Paulo, Brasil
<b>Querétaro</b>	Universidad de Hochschule Osnabruk, Alemania
<b>Distrito Federal</b>	Universidad Central de Ciencias Aplicadas en Ostrobothnia, Finlandia
	Universidad Mayor de Santiago de Chile
	Universidad del Norte de Texas

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

En las prácticas de vinculación se han llevado a cabo acuerdos con instituciones y dependencias: Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Cámara Nacional de Comercio, los Ayuntamientos de Toluca, Atlacomulco y Metepec, Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa A.C y Mujeres Transformando a México A.C

#### **4.5.2 Congresos**

Durante el 2012 se llevaron a cabo los siguientes congresos

Mayo, se llevó a cabo el VII Congreso Internacional de Contaduría “Responsabilidad Social y Competitividad en la Contaduría”.

Septiembre, dio lugar el XVI Simposio Internacional de Informática Administrativa “Interactuando con las Nuevas Tecnologías del Siglo XXI”.

En octubre, se llevó a cabo el 8º Congreso Internacional de Administración “Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva en las Organizaciones”.

En Diciembre, llevó a cabo el “4º Simposio de las Ciencias Administrativas, Contables e Informáticas” con la temática “Responsabilidad Social y Sustentabilidad”.

En noviembre se realizó el 2º Congreso Internacional de Competitividad Organizacional.

De igual forma, se llevó a cabo el II Coloquio Internacional y VII Nacional de Investigación en Ciencias Económico-Administrativas, donde se informó la carta compromiso para la integración de la Red de Estudios Económico-Administrativos, en la que participan ocho cuerpos académicos a nivel nacional.

#### **4.5.3 Conferencias, asesorías y talleres**

Durante 2012 se llevó a cabo la Semana Académica y Cultural, impartándose 10 conferencias disciplinarias con temáticas tales como:

- Responsabilidad social

- Comprobantes fiscales
- Futuro inmediato del marketing
- La experiencia de cómputo con ASUS
- Finanzas personales, entre otras

Se impartieron talleres académicos para los estudiantes sobre temas como aplicaciones multimedia, algoritmos y programación básica y Excel básico, intermedio y avanzado.

Se realizó la “V Olimpiada del Conocimiento FCA-UAEMEX 2012”

Para fortalecimiento del idioma inglés, se realizaron 87 talleres.

Durante 2012 se realizaron 5 eventos académicos y de investigación, consistentes en dos coloquios de maestrantes, el primero realizado en mayo y el segundo en octubre.

#### **4.5.4 Proyectos**

Con la importancia de la generación de conocimiento, 63 profesores de asignatura y de tiempo completo de las distintas licenciaturas que se ofertan en la Facultad, participaron con ponencias en eventos académicos y de investigación tanto a nivel nacional como internacional.

Los cuerpos académicos a través del desarrollo de investigación, cuentan con 12 proyectos registrados, de los cuales, 8 se encuentran vigentes, y 4 han sido concluidos. De todos los proyectos, se tienen 9 de investigación aplicada y 3 básica. Estos proyectos abordan temáticas como:

- Estrategias de mercadotecnia
- Capital relacional en el desempeño empresarial
- Capital intelectual y redes sociales
- Gestión de la energía renovable
- Evaluación de los sistemas y tecnologías de información
- Gestión del conocimiento

- MiPyMES

CAPYME atendió 95 proyectos en el servicio de incubadora empresarial, con 31 planes de negocios; cinco proyectos alojados en las instalaciones de la Coordinación de Extensión y Desarrollo Empresarial y el resto mediante 620 tutorías, consultorías y asesorías. De estos proyectos, 50 lograron incubarse, 7 en el sector industrial, 26 de servicios y 17 del sector comercial, generando 150 nuevos empleos directos.

Además de los siguientes proyectos enlistados:

- Cobertura educativa de licenciatura presencial, educación continua y a distancia
- Fortalecimiento académico
- Estudios avanzados con pertinencia social
- Investigadores de calidad
- Fomento cultural universitario
- Innovación en la difusión del arte, la ciencia y la cultura
- Apoyo al alumno
- Extensión universitaria y vinculación al servicio de la sociedad
- Ordenamiento y eficiencia administrativa
- Obra universitaria
- Gobierno con responsabilidad social
- Deportes y actividad física
- Modernización y observancia del marco jurídico universitario
- Comunicación con valores
- Contraloría promotora de una mejor gestión

#### **4.5.5 Grupos de trabajo**

Durante el año 2012 se llevaron a cabo 16 reuniones de academia (correspondiendo 5 a la Lic. En Administración, 3 a Contaduría, 5 a Informática Administrativa y 3 en Mercadotecnia).

En 2012 acudieron a la Dirección de Desarrollo del Personal Académico (DIDEPA) 122 profesores.

En la Tabla 10 se muestran las diversas temáticas así como el número de profesores participantes en cada una de ellas.

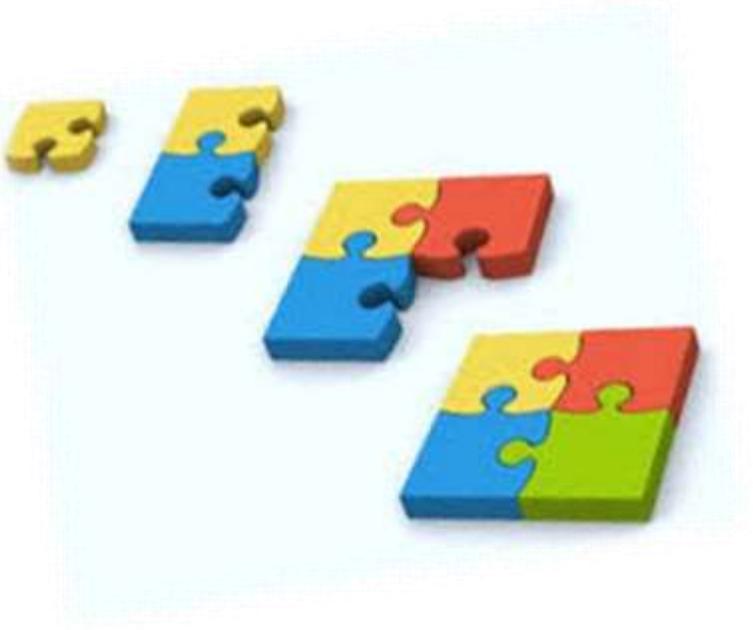
Tabla 10. Profesores participantes por temática en DIDEPA.

Temática	Profesores
<b>Desarrollo humano</b>	29
<b>Educación basada en competencias</b>	5
<b>Transversalidad</b>	23
<b>Disciplinarios</b>	3
<b>Enseñanza aprendizaje</b>	43
<b>Didácticos MICC</b>	19
<b>Total</b>	<b>122</b>

Fuente: Cuarto Informe de actividades (2013).

10 PTC realizaron estancias de investigación, tanto nacionales como internacionales: en el ámbito nacional se vinculó la investigación con la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Baja California (Campus Ensenada) y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; respecto a universidades internacionales, se asistió a la Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Extremadura en Badajoz, España y Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García de Santiago de Cuba.

# CAPÍTULO V



METODOLOGÍA

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

### 5.1 Planteamiento del problema

El nuevo contexto socio-económico integra toda una corriente relacionada con los intangibles y su interacción en la generación de valor en las organizaciones. El capital intelectual como su principal componente juega un papel protagónico en el desarrollo de las naciones y las organizaciones; se identifica como una fuente de creación de ventaja competitiva sostenida para la empresa (Bontis y Fitz-enz, 2002; Swart, 2006); se considera generador de valor para las organizaciones (Holmen, 2005).

A lo largo de los años se han desarrollado varios modelos enfocados a la definición, valuación y clasificación del capital intelectual en el entorno empresarial. El capital intelectual se define como un activo que a pesar de no reflejarse en los estados financieros aporta valor a la empresa y que está representado por aspectos relacionados con el capital humano, las relaciones con los clientes, calidad de los procesos, productos y servicios, capital cultural y comunicacional (Nevado y López, 2002:25); se clasifica en capital humano, capital relacional y capital estructural (Brooking, 1997; Euroforum, 1998; Stewart, 1998; Edvinsson y Malone, 1998; Bontis, 1999; Nevado y López, 2002); se evalúa mediante la identificación de una serie de indicadores para cada uno de los capitales con el objetivo de tomar decisiones para definir estrategias de mejora en las empresas.

Estos modelos han servido de base para desarrollar algunas propuestas específicas para evaluar el capital intelectual en las universidades. Toman en cuenta que estas organizaciones a diferencia de otras, tienen características específicas, ya que en ellas sus funciones principales son la formación de personal calificado y la generación de investigación pertinente. Los modelos detectados son los de Unellez (del Valle, 2002) y el Mapa del Conocimiento

(Bueno, *et al.*, 2002), pero se observa que estos estudios se enfocan a entornos diferentes al de las universidades mexicanas.

Entonces al referirnos a valores intangibles resulta complicado cuantificarlos, apreciarlos y acumularlos. Esto no escapa a un organismo de educación superior donde el principal objetivo es ofrecer educación de calidad, a través de programas *sustentados con personal académico y administrativo calificado y comprometido en la formación integral de estudiantes que satisfagan las necesidades del entorno.*

En México se detectan algunos estudios en universidades como el de: Funes, 2007; Bustos, 2008; Topete y Bustos, 2008 cuyo fin ha sido solamente emitir reportes y análisis, y no hacer propuestas metodológicas específicas que conlleven a la evaluación del capital intelectual. Nava, 2010 realizó un estudio comparativo de los indicadores propuestos por los modelos clásicos de capital intelectual y hace una propuesta para medir el capital humano, capital relacional y capital estructural a partir de una serie de indicadores (fuentes secundarias).

Se desconoce que las universidades públicas cuenten con un instrumento para la medición del capital intelectual, por la dificultad para identificarlo. Pero se considera muy importante que las universidades conozcan un diagnóstico de cómo está integrado: a) su capital humano definido como: el conjunto de conocimientos adquiridos por la comunidad universitaria a partir de sus habilidades y competencias, apoyado en la capacitación y actualización académica, así como el trabajo en equipo; puede generarse y transmitirse parte del conocimiento adquirido a otros miembros de la comunidad si existe satisfacción, pertenencia, un adecuado liderazgo y estabilidad emocional (Euroforum, 1998). b) Su capital estructural que agrupa los procesos internos, formas de comunicación y en general toda la estructura física y organizacional que permite una eficiente y efectiva administración y transmisión del conocimiento (Euroforum, 1998). Y c) su capital relacional que incluye las relaciones inter e intrainstitucionales que permiten la difusión y retroalimentación del conocimiento

con profesores-investigadores, alumnos, ex alumnos, capacitadores, evaluadores y organismos públicos y privados que realizan convenios y proyectos con la universidad (Euroforum, 1998). El objetivo principal es tomar decisiones para gestionarlo de una mejor manera.

## 5.2 Pregunta de investigación

¿Qué características tiene el capital humano, capital relacional y capital estructural como integrantes del capital intelectual de la Facultad de Contaduría y Administración?

## 5.3 Objetivos

### Objetivo general

- Describir el Capital humano, Capital Estructural y Capital relacional en la Facultad de Contaduría y Administración, con el fin de diagnosticar y generar propuestas orientadas hacia el fortalecimiento del Capital intelectual.

### Objetivos particulares

- Aplicar un instrumento de medición (cuestionario).
- Identificar el Capital humano, Capital relacional y Capital estructural de la FCA

## 5.4 Justificación.

Las razones por las que se decide realizar esta investigación sobre Capital intelectual es por la relevancia que merece la nueva riqueza de las organizaciones y más aún cuando se aborda dentro de una institución de nivel superior ya que esta riqueza es producto del conocimiento, material intelectual, información, experiencia, etc., todo esto como recurso esencial para elevar la competitividad con **fuerza cerebral colectiva**.

Aguilar (2001) sostiene que las IES en su búsqueda de excelencia académica de los individuos, docentes y estudiantes deben generar cambios en su modelo de gestión y administración, orientado a la calidad de los servicios universitarios para promover la transformación de modelo de universidad aplicando tres modalidades: La autoevaluación, funcionamiento y resultado de una institución en su conjunto-, la evaluación interna- comparación del desempeño con criterios internos de la universidad- y la evaluación externa- determina la relevancia, la competitividad y la proyección social de la institución.

Entonces las universidades como entidades formadoras de profesionales deben plantear y revisar su vínculo con el entorno, por lo que es necesario el compromiso y responsabilidad que asumen los directivos o gerentes universitarios para establecer la calidad como valor fundamental en su personal administrativo que le permita mantener su actividad dentro de los límites permisibles según sean las expectativas (Chirinos, Figueredo, Goyo, Méndez y Rivero, 2009).

Por lo que dicha investigación servirá para extender y profundizar el tema del Capital Intelectual enfocado a la FCA de la UAEMex, completándose con proyectos previos y de mucha relevancia para la Administración como el de *Instrumento de medición del capital intelectual y gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior* (Clave 3099/2011) y *Caracterización del capital intelectual en Instituciones Mexicanas de Educación Superior, públicas y privadas* (Clave 3219/2012)

## **5.5 Tipo y diseño de investigación**

El presente trabajo se apoyó de una investigación mixta ya que se hizo uso de lo siguiente:

- Documental. Su realización fue mediante el apoyo de fuentes secundarias como libros, revistas, ensayos electrónicos, sitios electrónicos y tesis doctorales. El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de

estudio y descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales. (Galán, 2011)

- Campo. Los datos que se obtienen son de fuentes primarias que se obtuvieron a través de cuestionarios y observaciones. Con el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar (Loubet).

Al mismo tiempo y con el fin de conocer la situación actual del capital intelectual en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex se llevó a cabo una investigación descriptiva para generar un diagnóstico previo de lo que se va a evaluar, como se realizará, y quienes estarán incluidos. Según Namakforoosh (2005) la investigación descriptiva se define como una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

## **5.6 Muestra**

En la etapa posterior al desarrollo del instrumento de medición (cuestionario) se eligió a la Facultad de Contaduría y Administración como unidad de análisis para la evaluación del antes mencionado, se definió que los participantes deberían ser mandos medios y los profesores de tiempo completo (PTC) adscritos a dicho organismo académico; de los cuales se obtuvieron 33 cuestionarios, ya que el tipo de muestra es no probabilístico debido a la disposición a participar en el desarrollo de la investigación.

## **5.7 Instrumento de medición**

Con el propósito de hacer un diagnóstico en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEMex, donde su objetivo es la identificación de deficiencias o fortalezas de la presencia del CI (capital humano, capital estructural y capital relacional).

Es un cuestionario auto-administrado conformado de la siguiente manera:

Tabla 11. Cuadro descriptivo del cuestionario de capital intelectual.

Variable	Factor secundario	Reactivos
<b>Capital humano</b>	Facilitadores del desarrollo	8. capacitación, 9. Trabajo en equipo, 10. Liderazgo, 11. Satisfacción, 12. Motivación, 13. Soporte socio-emotivo, 14. Relación entre los empleados, 15. Relación entre directivos y mandos medios, 22. Puestos académico administrativo, 25. Sistema de evaluación y promoción, 27. Manuales y procedimiento, 28. Gestión del conocimiento, 29. Investigación y producción científica, 31. Comunicación con los alumnos.
	Aptitudes y capacidades	1. Nivel educativo, 2. Experiencia, 3. Creatividad, 4. Aptitudes y capacidades, 5. Forma de resolver los problemas, 6. Obtención de resultados, 7. Actitud hacia el aprendizaje.
<b>Capital estructural</b>	Sistemas de gestión	21. Niveles jerárquicos, 23. Sistemas de control escolar, 24. Sistemas de planeación y control de personal, 38. Calidad de la relación con instituciones de educación media superior.
	TIC's	16. conectividad a internet, 17. Software y hardware, 18. Infraestructura para realizar trabajo, 19. Infraestructura para proceso de enseñanza aprendizaje, 20. Infraestructura educación a distancia.
<b>Capital relacional</b>		26. Programas educativos, 34. Confianza de los alumnos, 35. Confianza de los empleados, 36. Confianza de los egresados, 37. Calidad de la relación con Administración Central, 39 Calidad de la relación con otras instituciones similares, 40. Contribución a la sociedad, 41. Actividades de vinculación con la sociedad, 42. Extensión de los servicios, 44. Responsabilidad social, 45. Reputación.

Fuente: Elaboración propia.

Los reactivos se contestan en escala de diferencial semántico, del 1 (inadecuado) a 10 (adecuado). Bajas puntuaciones, refleja poco capital intelectual

## 5.8 Variables

Los tres componentes del capital intelectual cuentan con una definición conceptual; sin embargo, cada uno de estos componentes se divide en variables operacionales para que pueda ser evaluado.

En la Tabla 12 se muestran las definiciones conceptuales y operacionales de cada uno de los factores que integra el capital intelectual.

Tabla 12. Variables del Capital intelectual

Variables		Factores secundarios	Items
Definición conceptual	Definición operacional		
Capital humano: Conjunto de conocimiento explícito y tácito del personal de la universidad que se puede adquirir a través de educación formal, informal y de procesos actualizados derivados de su actividad laboral; por lo tanto, el CH sería la fuente primaria de innovación y renovación de las universidades fundamentada en las nuevas ideas, en las mejoras en los procesos y procedimientos derivadas de la experiencia de su desempeño laboral.	<b>Facilitadores del desarrollo:</b> Entendiendo por esta dimensión, todas aquellas facilidades que tiene el individuo para superarse tanto personal como profesionalmente.	CH13, CH10, CH11, CH15, CH09, CH12, CH08, CH25, CH14, CH27, CH28, CH31, CH22, CH29	
	<b>Aptitudes y capacidades:</b> Según Cardozo 2010 la aptitud representa la capacidad para realizar algo, ya sean actividades intelectuales; como raciocinio o memorización, o físicas como destreza, resistencia, fuerza, etc.	CH04, CH05, CH07, CH02, CH03, CH01, CH06	
Capital estructural: Se refiere al conocimiento explícito concerniente al proceso interno de difusión, comunicación y gestión del conocimiento científico y técnico en la universidad. Abarca la capacidad organizacional, la infraestructura tecnológica, física o comunicacional que conserva, desarrolla y sostiene el	<b>Sistemas de gestión:</b> Es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, como incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. (BSI, 2013)	CE23, CE21, CE38, CE24	

capital humano. Integra el conocimiento incorporado, sistematizado y procesado de cada institución mediante un proceso histórico que opera a través de una sucesión de rutinas organizativas.

**TIC'S:** Se puede afirmar que este término se refiere a las múltiples herramientas tecnológicas dedicadas a almacenar, procesar y transmitir información, haciendo que ésta se manifieste en sus tres formas conocidas: texto, imágenes y audio (Zambrano, 2009)

CE16,CE18,  
CE17, CE20,  
CE19

Capital relacional: Acopia el extenso conjunto de las relaciones que se derivan de su actividad económica, política, institucional y su conexión con los diferentes sectores productivos de la economía (Cardona, 2011). En consecuencia, el capital relacional está directamente vinculado a la capacidad de las universidades para integrarse y desarrollar redes de comunicación de variada índole (Cuevas, 2011).

CR40, CR45,  
CR35, CR26,  
CR39, CR44,  
CR41, CR34,  
CR36, CR42,  
CR37

Elaboración propia

# CAPÍTULO VI



EL CAPITAL  
INTELLECTUAL EN LA  
FACULTAD DE  
CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN DE  
LA UAEMex

## CAPÍTULO VI. EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UAEMex

Se aplicó un cuestionario en la facultad de contaduría y administración cuyos ítems permitieron conocer la opinión de las personas que laboran dentro del organismo; esto con el fin de evaluar el capital humano, capital estructural y capital relacional.

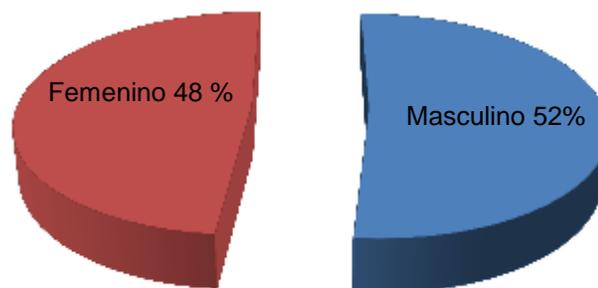
Con el objeto de medir los resultados obtenidos se realizó un análisis de diferentes aspectos que se consideran importantes para conocer el capital intelectual dentro del organismo, para ello se analizaron los datos en diferentes segmentos como el puesto, la escolaridad de los participantes y su categoría.

### 5.9 Análisis de resultados

#### a. Estadísticos descriptivos del CI

La muestra encuestada se encuentra conformada por 33 personas de las cuales: el 52% son hombres y el 48% son mujeres.

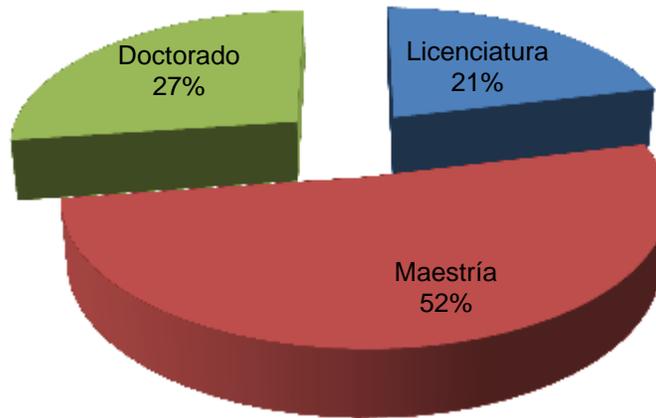
Gráfico 1. Sexo



Referente al nivel académico que las personas encuestadas poseen, se tiene que el 21% cuenta con estudios de licenciatura, el 52% cuenta con una maestría y el 27% de las personas encuestadas cuenta con un grado de doctor. De lo que se

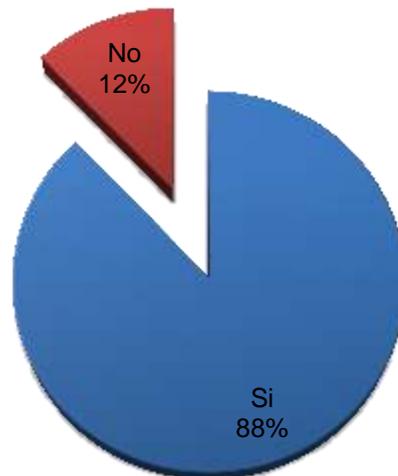
refleja que más de la mitad del personal académico cuenta con una educación superior avanzada.

**Grafico 2. Escolaridad**

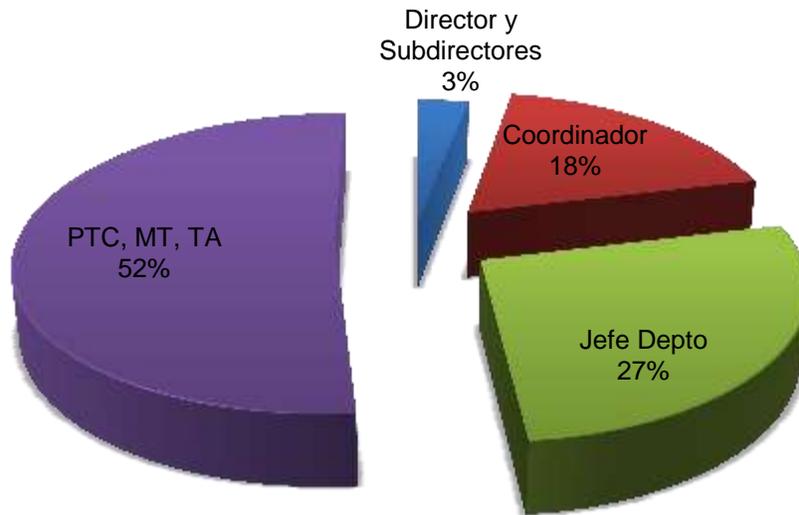


En los tres niveles educativos se tiene que el 12% está por obtener el título y el 88% ha obtenido el grado correspondiente al nivel educativo con el que cuenta.

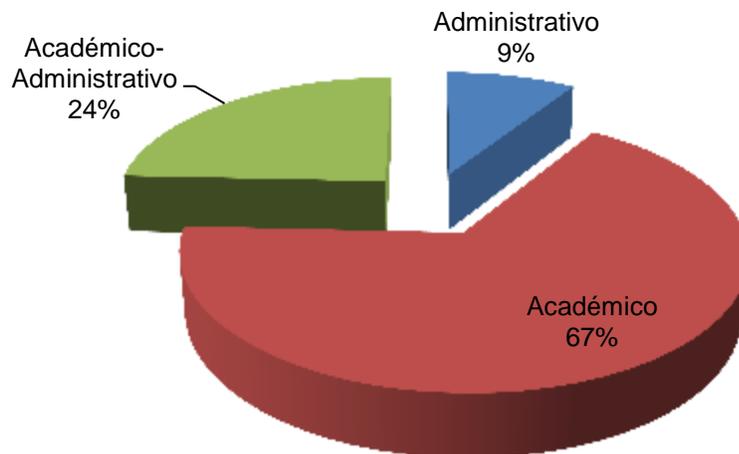
**Gráfico 3. Porcentaje de titulación**



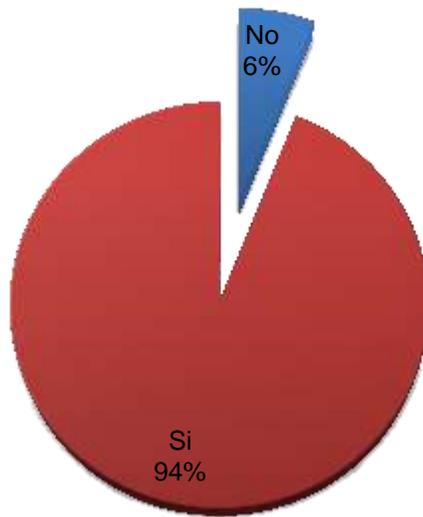
Del puesto que desempeñan el 3% corresponde a directores y subdirectores, el 18% a coordinadores de área, el 27% son jefes de departamento y el 52% son profesores de tiempo completo, medio tiempo y técnicos académicos

**Gráfico 4. Puesto**

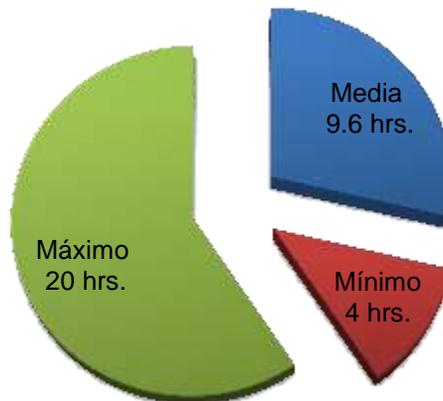
De acuerdo a las categorías el 9% realiza actividades administrativas exclusivamente, el 67% desarrolla actividades académicas y el 24% es personal académico y administrativo.

**Gráfico 5. Categoría**

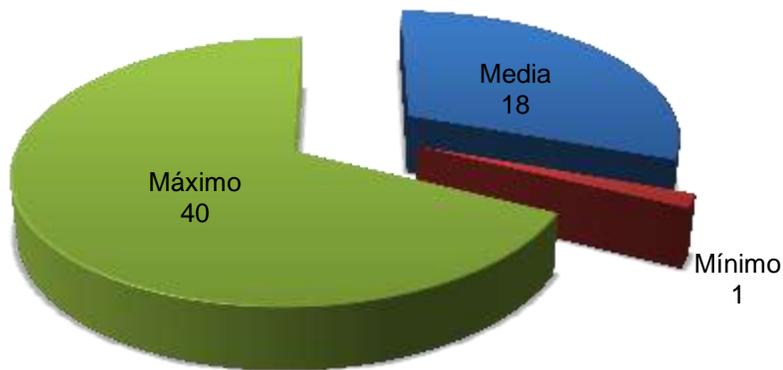
Casi el total (94%) tiene horas frente a grupo y sólo el 6% se dedica exclusivamente a actividades administrativas.

**Gráfico 6. Horas grupo**

El promedio de horas clase es de 9.6 horas, el mínimo de horas es de 4 y el máximo de 20 horas.

**Gráfico 7. No. horas**

El personal de la facultad tiene una antigüedad promedio en el organismo académico de 18 años, y la antigüedad más alta corresponde a 40 años de servicio mientras que el mínimo es de un año.

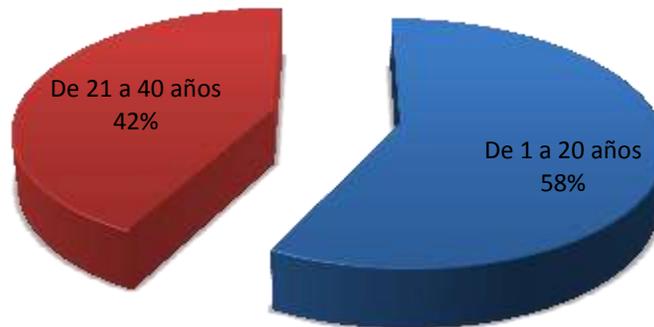
**Gráfico 8. Antigüedad en el organismo**

En la tabla 13 se muestra la frecuencia de personas por rangos de antigüedad

Tabla 13. Frecuencia de personas por años de antigüedad.

Antigüedad en el Organismo	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10 años	13	39.39
De 11 a 20 años	6	18.18
De 21 a 30 años	7	21.21
De 31 a 40 años	7	21.21
	33	100.00

Cabe destacar que esto afecta la planeación del capital intelectual pues un porcentaje del 42% de las personas encuestadas está próximo a la jubilación y por otra parte el 58% del personal lo conforman personas con muy poca antigüedad o de reciente ingreso, como se muestra en el gráfico 9.

**Grafico 9. Porcentaje de antigüedad en el organismo**

Y respecto al puesto ocupado, la antigüedad promedio es de 9 años. Sin embargo, hubo personas que refieren tener una antigüedad de 35 años.

**Gráfico 10. Antigüedad en el puesto**

## b. Descriptivos del CI

Como la encuesta se midió por niveles de percepción, para la adecuada interpretación de los resultados que aquí se presentan se consideró la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inadecuado		Poco adecuado		Medianamente adecuado		Adecuado		Muy adecuado	

El personal del organismo académico ha otorgado calificaciones a las competencias desarrolladas (Capital humano), a las relaciones inter e intra institucionales que se han ido generando (Capital relacional) y a los conocimientos que ha capturado e institucionalizado dentro de la estructura y el proceso organizacional (Capital estructural), esto ha reflejado el comportamiento de una media muy similar.

Los factores que se han identificado oscilan entre 6.29 y 7.16, la desviación típica varía entre 1.52 a 1.89 (Ver Tabla 14) el cual no es muy distante.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos.

Dimensiones	Factores	Mínimos	Máximos	Media	Desviación típica
Capital humano	Facilitadores del desarrollo	2.21	8.79	6.29	1.67
	Aptitudes y capacidades	2.14	9.00	6.98	1.52
Capital estructural	Sistemas de gestión	1.50	9.50	7.16	1.67
	TIC's	1.40	8.60	6.84	1.59
Capital relacional		1.64	9.73	6.64	1.89
Capital intelectual				6.76	1.51

Fuente: n=33

A grandes rasgos podemos comentar que el Capital intelectual en la Facultad de Contaduría y Administración se ha desarrollado de una manera medianamente adecuada, con grandes oportunidades de mejora ya que la calificación promedio que la encuesta arroja es de 6.76. No debemos dejar de lado que el Capital intelectual debe cumplir con las metas que han sido establecidas por la institución y las expectativas que la sociedad tiene por formar profesionistas con una educación de calidad, preparados para satisfacer las necesidades, capacidad para resolver problemas y que sean visionarios hacia el desarrollo y la innovación.

Por ello es de suma importancia implementar estrategias de gestión que fortalezcan el Capital intelectual.

Para puntualizar cada una de las dimensiones del capital intelectual se analizó por ítem los puntos máximos y mínimos.

Como se puede ver en la Tabla 15 en el factor secundario de facilitadores del desarrollo el ítem con la media máxima es el número 27 (7.82) que corresponde a manuales y procedimientos calificado como adecuado. Por otro lado, el ítem 11 que refiere a la satisfacción del personal con una media mínima de (5.52) considerado medianamente adecuado; cabe resaltar que en la mayoría de los ítems están considerados como medianamente adecuados, por lo que se considera que existen áreas de mejoras en las que se debe trabajar. En cuanto al factor de aptitudes y capacidades tenemos como media máxima el nivel educativo (8.0) percibido como adecuado y como media mínima la experiencia (6.30) que de acuerdo a la escala es medianamente adecuada.

En la Tabla 16 que se refiere al capital estructural en sistemas de gestión que es considerado como uno de los factores secundarios la media máxima corresponde a sistemas de planeación y control de personal (7.75) considerada como adecuada y una media mínima que es sistemas de control escolar (6.27) que entra en la escala de medianamente adecuado. Las TIC's el ítem calificado con la media máxima es el referente a la infraestructura para educación a distancia (7.42) y una

media mínima de (6.06) que hace referencia a la infraestructura para realizar el trabajo calificado como medianamente adecuado.

El capital relacional expuesto en la Tabla 17 se tiene que el ítem con la media mínima es el número 26 referente a programas educativos con (5.48) y un valor de media máxima de (7.45) correspondiente a actividades de vinculación con la sociedad.

Como podemos ver todos los ítems del cuestionario se encuentran calificados de acuerdo a escala entre adecuado y medianamente adecuado por lo que se necesita fortalecer cada una de las áreas que engloba en capital intelectual.

Tabla 15. Capital humano por ítem

Variable	Factor secundario	Reactivos	Mínimo	Máximo	Media	De acuerdo a escala	
Capital humano	Facilitadores del desarrollo	CH27	Manuales y procedimientos	3.00	10.00	7.82	Adecuado
		CH8	Capacitación	1.00	9.00	7.24	Adecuado
		CH9	Trabajo en equipos	1.00	10.00	6.70	Medianamente adecuado
		CH22	Puesto académico administrativo	1.00	10.00	6.58	Medianamente adecuado
		CH28	Gestión del conocimiento	1.00	10.00	6.33	Medianamente adecuado
		CH25	Sistemas de evaluación y promoción	1.00	10.00	6.30	Medianamente adecuado
		CH31	Comunicación con los alumnos	1.00	9.00	6.27	Medianamente adecuado
		CH29	Investigación y producción científica	1.00	10.00	6.24	Medianamente adecuado
		CH15	Relación entre directivos y mandos medios	1.00	9.00	6.15	Medianamente adecuado
		CH12	Motivación	1.00	9.00	5.94	Medianamente adecuado
		CH14	Relación entre los empleados	1.00	9.00	5.69	Medianamente adecuado
		CH10	Liderazgo	2.00	10.00	5.67	Medianamente adecuado
		CH13	Soporte socio emotivo	2.00	9.00	5.61	Medianamente adecuado
	CH11	Satisfacción	1.00	9.00	5.52	Medianamente adecuado	
	Aptitudes y capacidades	CH1	Nivel educativo	8.00	8.00	8.00	Adecuado
		CH5	Forma de resolver los problemas	1.00	10.00	7.15	Adecuado
		CH3	Creatividad	1.00	9.00	7.09	Adecuado
		CH6	Obtención de resultados	1.00	10.00	7.03	Adecuado
		CH4	Aptitudes y capacidades	1.00	10.00	6.73	Medianamente adecuado
CH7		Actitud hacia el aprendizaje	2.00	9.00	6.58	Medianamente adecuado	
		CH2	Experiencia	1.00	9.00	6.30	Medianamente adecuado

Tabla 16. Capital estructural por ítem

Variable	Factor secundario	Reactivos	Mínimo	Máximo	Media	De acuerdo a escala	
Capital estructural	Sistemas de gestión	CE24	Sistemas de planeación y control de personal	1.00	10.00	7.75	Adecuado
		CE38	Calidad de la relación con instituciones de educación media superior	2.00	10.00	7.33	Adecuado
		CE21	Niveles jerárquicos	2.00	9.00	7.30	Adecuado
		CE23	Sistemas de control escolar	1.00	9.00	6.27	Medianamente adecuado
	TIC'S	CE20	Infraestructura para educación a distancia	2.00	10.00	7.42	Adecuado
		CE17	Software y Hardware	1.00	9.00	7.31	Adecuado
		CE19	Infraestructura para proceso de enseñanza aprendizaje	1.00	9.00	7.24	Adecuado
		CE16	Conectividad a internet	1.00	10.00	6.18	Medianamente adecuado
		CE18	Infraestructura para realizar trabajo	1.00	10.00	6.06	Medianamente adecuado

Tabla 17. Capital relacional por ítem

Variable	Factor secundario	Reactivos	Mínimo	Máximo	Media	De acuerdo a escala
Capital relacional		CR41 Actividades vinculación con de la sociedad	1.00	10.00	7.45	Adecuado
		CR35 Confianza de los empleados	1.00	10.00	7.18	Adecuado
		CR45 Reputación	1.00	10.00	6.94	Medianamente adecuado
		CR36 Confianza de los egresados	2.00	9.00	6.94	Medianamente adecuado
		CR44 Responsabilidad social	2.00	10.00	6.91	Medianamente adecuado
		CR37 Calidad de la relación con la Administración Central	1.00	10.00	6.85	Medianamente adecuado
		CR40 Contribución a la sociedad	1.00	10.00	6.85	Medianamente adecuado
		CR42 Extensión de los servicios	1.00	10.00	6.48	Medianamente adecuado
		CR39 Calidad de la relación con otras instituciones similares	1.00	10.00	6.06	Medianamente adecuado
		CR34 Confianza de los alumnos	1.00	9.00	5.85	Medianamente adecuado
	CR26 Programas educativos	1.00	10.00	5.48	Medianamente adecuado	

De acuerdo a los factores que engloba el capital intelectual, los encuestados tienen la siguiente percepción:

- Descriptivos por puesto ocupado

El grupo que está conformado por Directores y subdirectores que da un valor inadecuado a las aptitudes y capacidades del personal que labora en el organismo académico (2.14) y asigna una calificación considerada adecuada a los sistemas de gestión (8.50) las calificaciones para las TIC's (5.60), el capital relacional (5.55) consideradas como medianamente adecuadas y los facilitadores del desarrollo (4.43) como poco adecuado.

**Gráfico 11. Director y Subdirectores**



Los mandos medios están conformados por Coordinadores y los Jefes de departamento, que asignan valores similares a los diferentes factores evaluados en la encuesta.

Los jefes de departamento ponderan con un valor mayor la variable de Aptitudes y Capacidades (7.06), mientras que a Facilitadores del desarrollo lo ponderan con (6.44) siendo el valor medianamente adecuado; por otro lado, los Sistemas de gestión, TIC's y Capital relacional tienen medias de (6.88), (6.56) y (6.78) respectivamente.

**Gráfico 12. Jefes de departamento**

De acuerdo a los valores que asignaron los coordinadores a cada variable se puede apreciar que no existe mucha variación, aunque la variable con mayor ponderación es Sistemas de gestión (7.75) y la variable con menor calificación es Facilitadores del desarrollo (7.07); para los coordinadores los factores que comprenden el capital intelectual se consideran adecuados asignando los siguientes valores aptitudes y capacidades (7.52), TIC's (7.31) y capital relacional (7.65).

**Gráfico 13. Coordinadores**

Por otro lado, los profesores califican de manera similar a todos los factores, le asignan una calificación mayor a sus Aptitudes y capacidades así como a los Sistemas de gestión (7.03), también otorgan una calificación medianamente adecuada a los facilitadores del desarrollo (6.04); los factores restantes son ponderados de la siguiente forma TIC's (6.91) y capital relacional con (6.27)

**Gráfico 14. PTC, MA, TA**



De esta manera se puede observar que para los directivos realzan el Capital estructural como pieza importante de la gestión que desarrollan, y el personal que labora en el organismo valora sus funciones como los formadores de las nuevas generaciones de profesionistas.

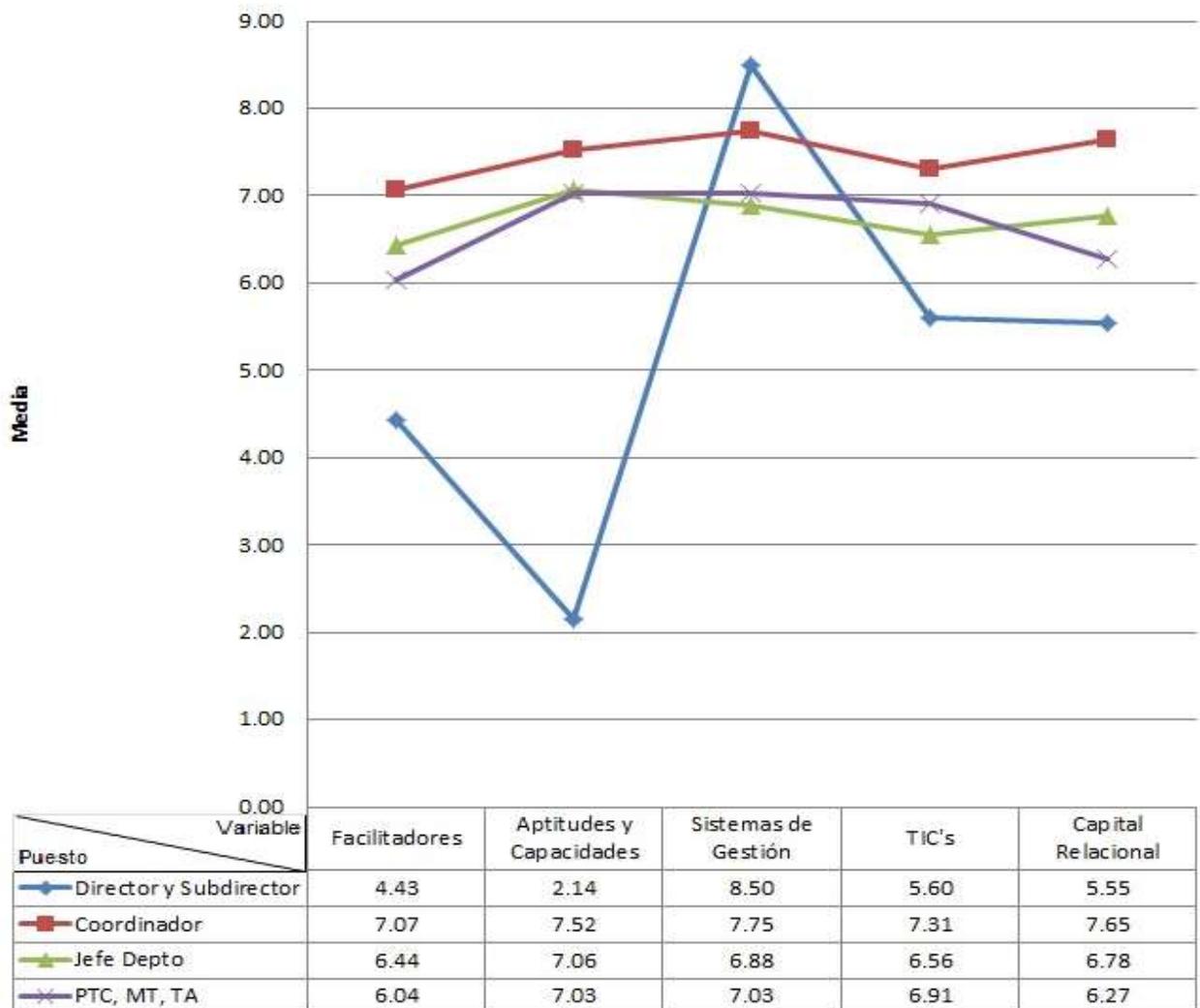
En el siguiente gráfico se muestra el comparativo lineal de los valores asignados a cada factor por las diferentes categorías que participaron; se expone claramente que el grupo formado por Directores y subdirectores consideran que los facilitadores del desarrollo y las aptitudes y capacidades dentro de la facultad tienen una calificación como inadecuada; y desde otra perspectiva los PTC, MT, TA, Jefes de departamento y coordinadores consideran que este mismo capital tiene es medianamente adecuado.

En cuanto al Capital estructural el grupo de Directores y subdirectores consideran que los Sistemas de gestión tienen un desempeño adecuado para el organismo

académico mientras que las TIC's tienen una función medianamente adecuado; mientras que los Jefes de departamento, PTC, MT, TA y Coordinadores consideran que tanto Sistemas de Gestión y TIC's funcionan adecuadamente.

Referente al Capital relacional el grupo de Directores y subdirectores considera que tiene un desempeño medianamente adecuado, a comparación del resto de los participantes que consideran que el desempeño es adecuado.

Gráfico 15. Comparación de variables de CI por puesto.



De acuerdo al nivel escolar con el que cuenta el personal encuestado en el organismo académico encontramos que el personal que cuenta con los estudios

de licenciatura consideran que los facilitadores del desarrollo son medianamente adecuados y las aptitudes y capacidades funcionan adecuadamente, el personal con maestría comparte la misma opinión; la manera en que el personal con un doctorado pondera estas dos variables es con un desempeño medianamente adecuado; es decir que los facilitadores del desarrollo y las aptitudes y capacidades no satisfacen las necesidades del organismo.

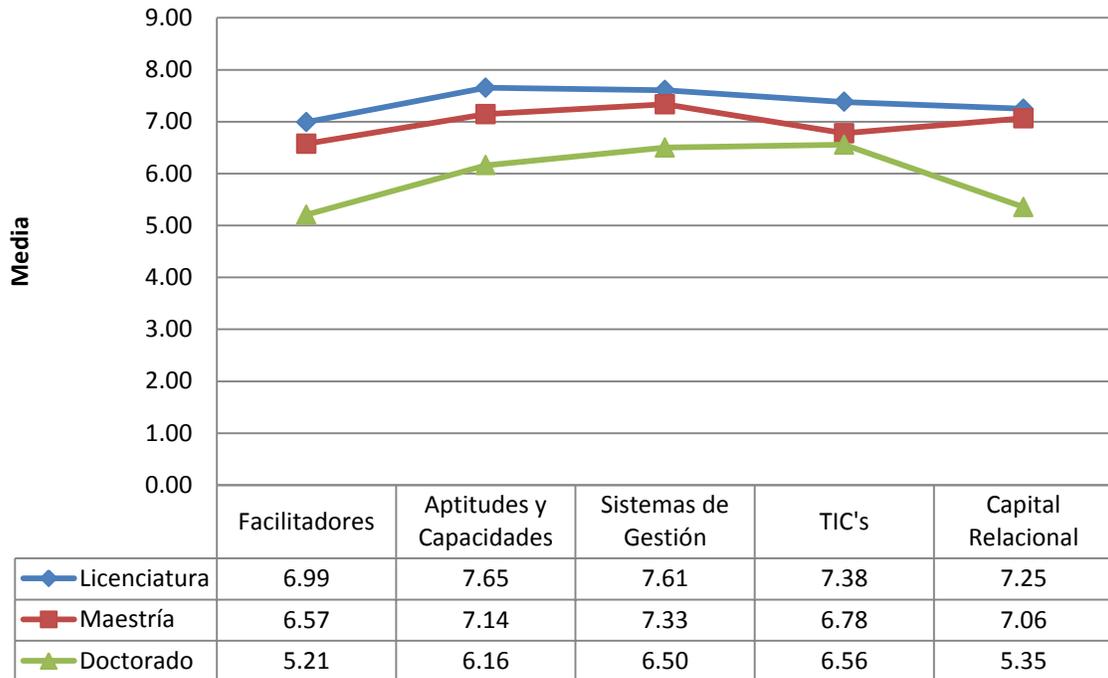
El Capital estructural que tiene como variables a los Sistemas de gestión y a las TIC's es considerado por el personal con un grado de doctorado con una ponderación baja ya que oscila entre el (6.50) y (6.56) que funcionan de manera medianamente adecuado; sin embargo, debe fortalecerse, desarrollar nuevas estrategias y detectar áreas de oportunidad para que este tenga un funcionamiento adecuado dentro de la facultad.

Las personas con maestría consideran que a este capital le hace falta estrategias y cursos de acción pues su ponderación es de (7.33) y (6.78) que es un desempeño medianamente adecuado, lo que refleja que este capital no tiene un funcionamiento deseable ni cumple con las expectativas del organismo académico sin embargo, tiene puntos favorables que deben de fortalecerse.

El personal con grado de licenciatura le da valores un poco más altos (7.61) y (7.38), con estos se valora un desempeño adecuado.

El Capital relacional es considerado por el personal con licenciatura y maestría con ponderaciones similares (7.25) (7.06) que indica que este funciona de una manera adecuada; por otro lado, las personas con grado de doctorado lo califican con (5.35) que refleja que para ellos este capital es medianamente adecuado y que se necesita hacer gestión para hacer que este capital se fortalezca.

Gráfico 16. Comparación de variables de CI de acuerdo a la escolaridad



El siguiente gráfico muestra un comparativo de acuerdo a la categoría de las personas encuestadas. La categoría de administrativos califica a las aptitudes y capacidades con una mayor puntuación (8.33), es decir que funcionan adecuadamente, mientras que da la ponderación más baja a los facilitadores del desarrollo (6.71), y a los sistemas de gestión y el capital relacional son calificados con (7.67) y las TIC's con (7.35) considerados como adecuados.

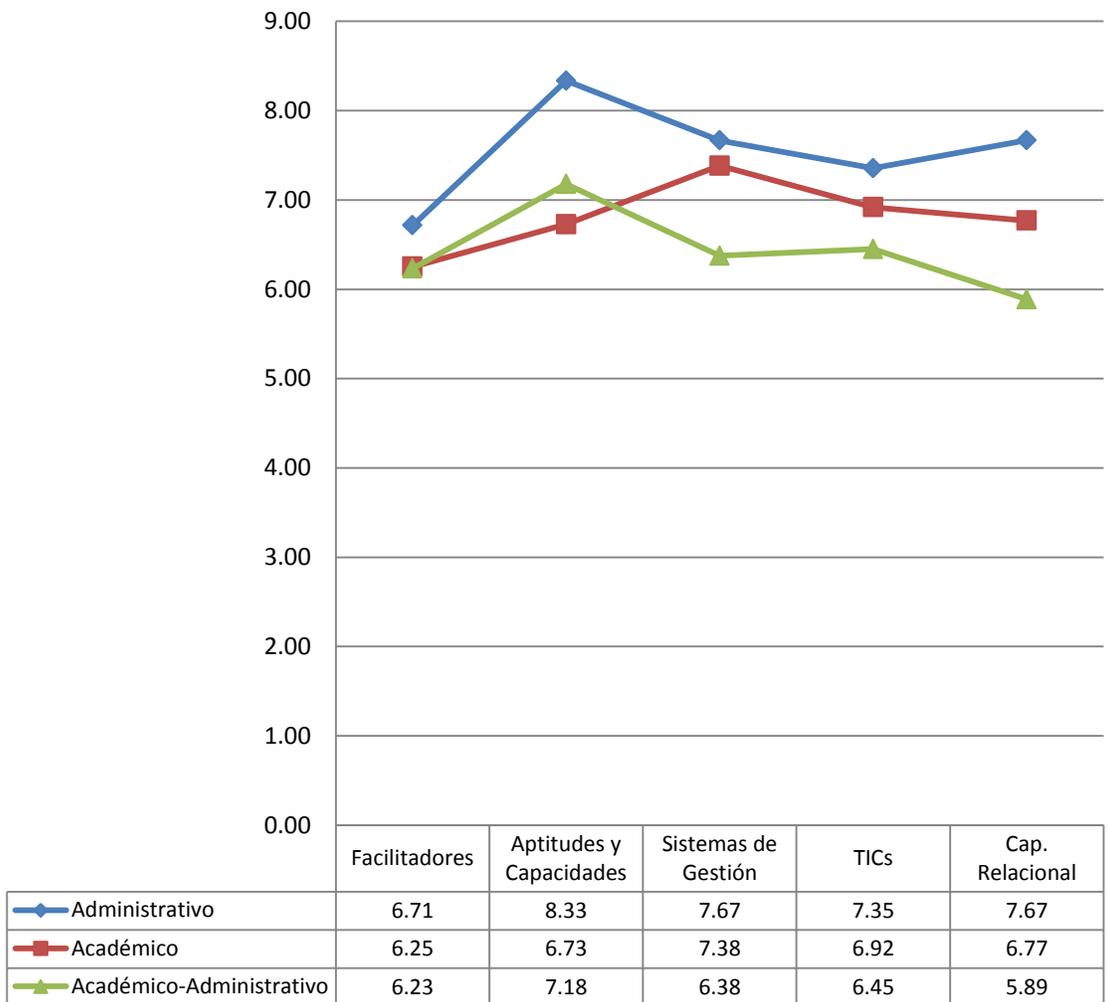
Por otro lado el personal académico da a los sistemas de gestión una ponderación de (7.38) siendo esta su calificación más alta considerándose como un desempeño adecuado, a los facilitadores del desarrollo lo califican con (6.25), aptitudes y capacidades (6.73), TIC's (6.92) y al capital relacional con (6.77), de lo cual se considera que tienen un desempeño medianamente adecuado.

El personal académico administrativo califica las aptitudes y capacidades dentro del organismo con (7.18) considerándolo como un desempeño adecuado, a los facilitadores del desarrollo (6.23), sistemas de gestión (6.38), TIC's (6.45) y capital

relacional (5.89) considerando que tienen un desempeño medianamente adecuado.

Del gráfico concluimos que se necesita trabajar sobre los facilitadores del desarrollo con el fin de que el personal se sienta más preparado para enfrentar las necesidades del entorno, y procurar hacer desarrollar el capital relacional a fin de que existan nuevas oportunidades de relacionarse con otros organismos y la iniciativa privada.

Gráfico 17. Comparación de variables CI por categoría



En el Gráfico 18 se hace una comparación de las variables del capital intelectual de acuerdo a las percepciones de las personas encuestadas por puesto y escolaridad.

Existen personas encuestadas en tres de las categorías (coordinados, jefe de departamento y PTC, MT y TA) con un nivel educativo de licenciatura, su opinión acerca de los facilitadores del desarrollo con un máximo de (7.86) y un mínimo (6.48) que están considerados con un desempeño medianamente satisfactorio. En cuando a las aptitudes y capacidades se oscila con un mínimo de (7.43) y un máximo de (8.86) lo cual indica que se encuentra en un nivel considerado como satisfactorio.

Los sistemas de gestión tienen una puntuación máxima de (9.50) y un mínimo de (7.06) en la gráfica se muestra que los coordinadores que son los que dan la máxima puntuación consideran que los sistemas de gestión funcionan muy satisfactoriamente; del otro lado, son los PTC, MT y TA quienes asignan el valor mínimo considerándose un desempeño satisfactorio. Las TIC's ponderan en un máximo de (8.06) y un mínimo de (7.00) que se consideran por las personas con un nivel de licenciatura dentro del organismo académico como satisfactorias.

El capital relacional tiene calificaciones que varían mucho; con un máximo de (9.73) que considera un desempeño muy satisfactorio y un mínimo de (6.55) con un funcionamiento medianamente satisfactorio.

Como se muestra en la gráfica son los coordinadores los que asignan los valores máximos mientras que los PTC, MT y TA asignan los mínimos a cada una de las variables del capital intelectual de lo que podemos concluir que aunque cuenten con el mismo nivel académico (licenciatura) difieren en opiniones acerca de la situación actual del capitán intelectual dentro de la facultad.

Dentro del organismo las personas con un nivel de maestría tienen categorías de directores y subdirectores, coordinadores, jefes de departamento y el grupo de PTC, MT y TA.

Los facilitadores del desarrollo tienen un valor mínimo de (4.43) que es asignado por el grupo de directores y subdirectores, los que consideran que el desempeño de esta variable del capital intelectual es poco satisfactoria, el valor máximo es de (7.27) que es como lo califica el grupo de PTC, MT y TA, considerando un desempeño satisfactorio. Las aptitudes y capacidades nuevamente es el grupo de directores y subdirectores quienes lo ponderan con el mínimo (2.14) considerando como insatisfactorio, por otro lado el máximo valor es de (8.00) que es como los PTC, MT y TA lo califican, en este rango su desempeño es satisfactorio.

Los sistemas de gestión tienen un valor máximo de (8.50) otorgado por el grupo de directores y subdirectores, considerando un desempeño satisfactorio, los jefes de departamento lo califican con el mínimo que es de (6.63) o medianamente satisfactorio. A las TIC's el grupo de PTC, MT y TA le ponderan con el máximo (7.44) con un funcionamiento satisfactorio; por otro lado, el grupo de directores y subdirectores lo califica con el mínimo (5.60) o medianamente satisfactorio.

El Capital relacional es ponderado por directores y subdirectores con el valor mínimo (5.55) calificado como medianamente satisfactorio y el máximo (7.82) otorgado por el grupo de PTC, MT y TA quienes lo colocan en el rango de un desempeño satisfactorio.

En este nivel educativo las opiniones del capital intelectual en el organismo académico son muy variadas; sin embargo, es el grupo de directores y subdirectores quienes ponderan la mayoría de las variables del capital intelectual con los valores mínimos; lo que resulta un punto de atención ya que a los sistemas de gestión los consideran con un desempeño satisfactorio pero a las demás variables las consideran poco o medianamente satisfactorias.

En el grupo de personas con un grado de doctor se encuentran coordinadores y PTC, MT y TA.

Los facilitadores del desarrollo son ponderados con un máximo (6.36) y un mínimo de (5.06) considerándolos con un desempeño medianamente satisfactorio. Las

aptitudes y capacidades tienen valores similares un máximo (6.21) y un mínimo (5.71) que también son considerados como medianamente satisfactorios.

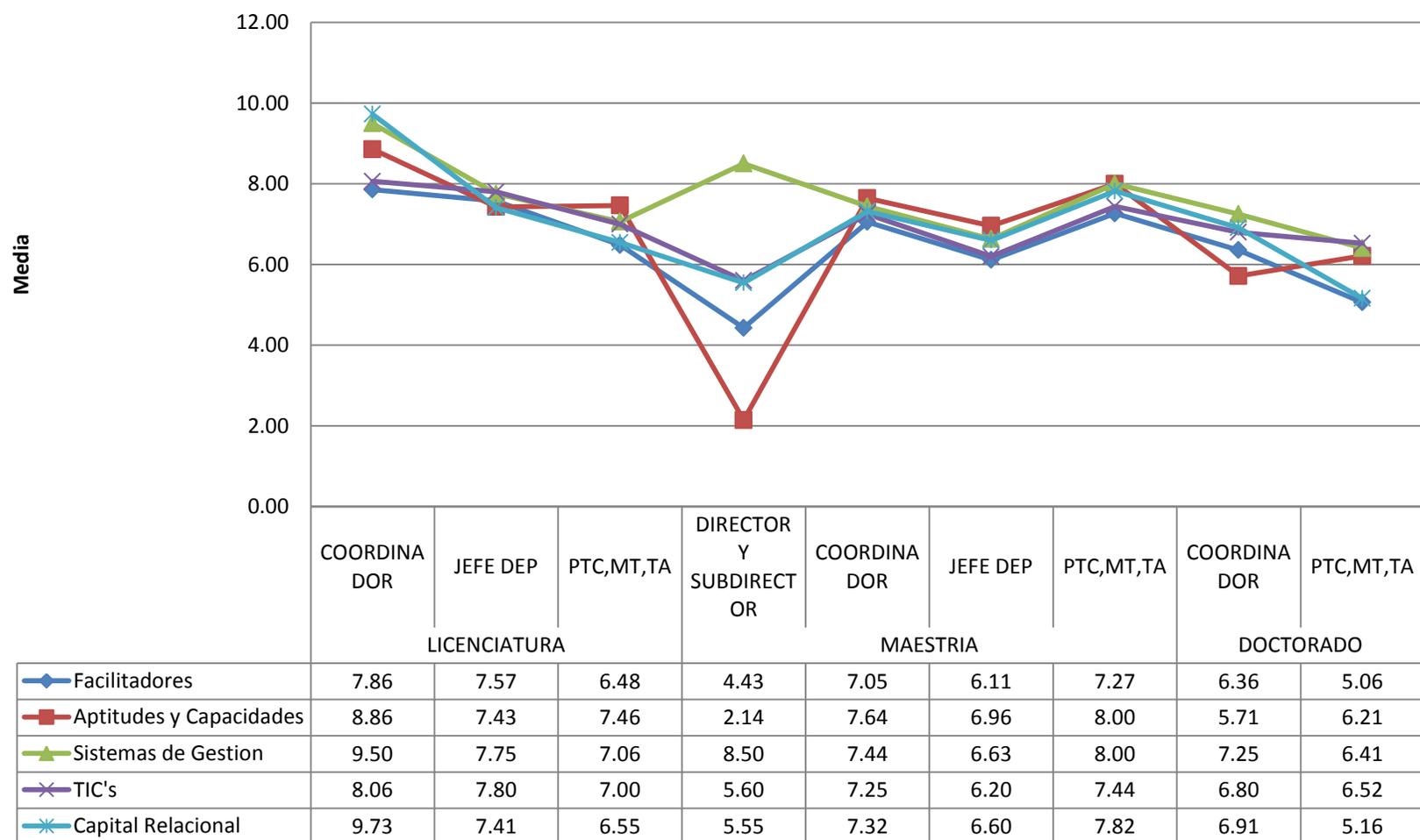
Los sistemas de gestión obtuvieron una calificación máxima de (7.25) y un mínimo de (6.41) otorgadas por las personas con un nivel educativo de doctorado considerados como medianamente satisfactorios en su funcionamiento; las TIC's no tienen una variación grande ya que su máximo es de (6.80) y un mínimo (6.52) también calificando esta variable del capital intelectual como medianamente satisfactorio.

El capital relacional ponderado con un máximo de (6.91) y un mínimo de (5.16) con un desempeño medianamente satisfactorio.

Como se muestra en la gráfica las personas con un nivel educativo de doctorado son las que consideran a todas las variables del capital intelectual con un desempeño medianamente satisfactorio, y de los tres niveles educativos con los que cuentan las personas encuestadas del organismo académico tienen una opinión más uniforme en cuanto a cómo es el desempeño de estos dentro de la facultad al no haber una dispersión muy grande.

De esto se resume que de los grupos encuestados y de acuerdo al nivel educativo que poseen las opiniones son muy variadas de cómo perciben al Capital intelectual dentro de la FCA; y podemos concluir que cada uno de los grupos y de su nivel educativo tiene diferentes percepciones para con el plantel, pero que a pesar de la discrepancia de ideas todos coinciden en que se necesita de nuevos programas, cursos y talleres de actualización y gestiones para que los diferentes capitales cumplan las expectativas y satisfagan las necesidades para así obtener mejores resultados y promover metas comunes.

Gráfico 18. Comparacion de variables de CI de acuerdo a puesto y escolaridad



### 5.9.1 Correlaciones entre los componentes del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.

Cuando se hace referencia al Capital intelectual y sus dimensiones (Capital humano, Capital estructural, Capital relacional) se ha cuestionado cuál de ellas es la más importante o cuál es la que influye más cuando se genera un alto Capital intelectual; autores como (Edvinsson y Malone, 1999; Bueno y Salmador 2000; Bontiset *al.*, 2000) han argumentado que los tres factores del Capital intelectual están altamente relacionados y son imprescindibles, actúan de manera holística, tanta es la relación entre los tres factores que la variabilidad de uno puede afectar a los dos restantes.

Para que los tres funcionen de manera conjunta se sugiere hacer gestión simultánea de ellos.

En el desarrollo de este estudio y con la finalidad de encontrar el nivel de correlación entre los diferentes factores de cada uno de los capitales, en la tabla 19 se muestran las correlaciones de Pearson<sup>2</sup> que a través de las calificaciones otorgadas por las personas encuestadas representan cada una de ellas. La interpretación del resultado es que todas las correlaciones son significativas a un .01 de nivel de confianza. Los factores con correlaciones más altas son:

Capital relacional con Facilitadores del desarrollo (.878\*\*) y Capital relacional con Sistemas de gestión (.886\*\*); y por el contrario, no hay correlación entre TIC's y Aptitudes y capacidades (Ver Tabla 18).

---

<sup>2</sup> El valor del índice de correlación varía en el intervalo de [-1,1]: Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.

Tabla 18. Matriz de correlaciones

FACTORES	CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUCTURAL		CAPITAL RELACIONAL
	Facilitadores de desarrollo	Aptitudes y Capacidades	Sistemas de Gestión	TIC's	
Facilitadores de desarrollo	1	.661**	.818**	.780**	.878**
Aptitudes y Capacidades		1	.350*	.377*	.585**
Sistemas de Gestión			1	.767**	.886**
TIC's				1	.694**
Capital Relacional					1

Fuente. n=33

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

\*La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

De la Tabla 18 se puede explicar lo siguiente:

El factor de facilitadores del desarrollo tiene correlaciones con Aptitudes y capacidades, Sistemas de gestión, TIC's y Capital relacional, siendo esta última la correlación más alta; es por eso que partiendo de capacitación, trabajo en equipo, un liderazgo adecuado, motivación, satisfacción, reconocimiento de los logros, buenas relaciones entre el personal y un sistema de evaluación y promoción adecuado se crea una sinergia que mejora el Capital humano, Capital estructural y el Capital relacional.

Aptitudes y capacidades tiene una correlación de mayor valor con Facilitadores del desarrollo y en menor puntuación con Capital relacional; esto explica que por medio del nivel educativo del personal, su experiencia, creatividad, forma de resolver problemas y su actitud hacia el aprendizaje se fortalece el Capital humano y el Capital relacional, pero no tiene correlación con el Capital Estructural.

Sistemas de gestión tiene correlación con Facilitadores del desarrollo, TIC's y con Capital relacional, por ello, la existencia de manuales y procedimientos, una adecuada delimitación de funciones, un sistemas de control escolar fortalecido, un

sistema de planeación y control de personal genera una dinámica de actividades de docencia y administrativas que a la vez fomentan el desarrollo del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.

La correlación existente entre TIC's con Facilitadores del desarrollo, Sistemas de gestión y Capital relacional dan lugar al fortalecimiento, esto permite que exista una mayor confiabilidad y agilidad en el flujo de información, esto permite que la conectividad a internet, software y hardware asignado, infraestructura para realizar el proceso enseñanza aprendizaje presencial y a distancia influye en mejor desempeño del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.

La correlación de Capital relacional con Facilitadores del desarrollo, Aptitudes y capacidades, Sistemas de gestión y TIC's, señala que a través de la calidad de la relación con instituciones de educación media superior, de la oferta de programas educativos de calidad confianza de los alumnos, empleadores, egresados, Administración Central, instituciones similares; así como de las actividades de vinculación con la sociedad, extensión de los servicios, responsabilidad social y reputación del organismo académico se incrementa el Capital humano y el Capital estructural.

# PROPUESTAS

## PROPUESTAS.

Las siguientes propuestas fueron pensadas con el fin de enriquecer y fortalecer el capital intelectual con los que cuenta la Facultad de Contaduría y Administración.

A través del análisis de los resultados emanados de la encuesta; se plantean las siguientes propuestas de mejora para cada dimensión que conforma el capital intelectual con el fin de aumentar la calidad de la gestión del conocimiento y del clima organizacional para el personal que integra el organismo académico.

Como una institución educativa de vanguardia tiene que desarrollar nuevas estrategias que satisfagan las necesidades del entorno al mismo modo que se van actualizando los procedimientos, las instalaciones y la manera en que el capital humano hace uso del conocimiento.

### Capital humano

El humano (cada persona) tiene un conocimiento que es individual, esto es, una cualidad humana, pero lo fundamental es conseguir convertirlo en conocimiento de toda la organización, es decir, que se quede dentro de la empresa, lo cual depende de muchos factores como la cultura, los productos, los procesos, las relaciones con el cliente (Viloria, 2008).

#### a) Facilitadores

El contexto actual demanda que los actores de cambio tengan el conocimiento de los instrumentos requeridos para facilitar la participación activa en diferentes escenarios.

Estas habilidades proveen una base para que las organizaciones puedan construir con el fin de implementar, sostener innovaciones y mejorar el desempeño de su equipo (Conocimiento, 2011) .

- ❖ Para mejorar la gestión de los facilitadores del desarrollo se propone la impartición de cursos y diplomados en diferentes áreas con el fin de contar con un capital humano integral en diferentes aspectos. La temática de los cursos y diplomados pueden ser:

- a) Liderazgo
- b) Desarrollo personal
- c) Manejo de emociones
- d) Pedagogía
- e) Temas sociales
- f) Creatividad
- g) Cultura general
- ❖ Gestionar una alianza con la Secretaría de estudios avanzados de la universidad facilidades para que los profesores que estén interesados en seguir preparándose ser partícipes en diplomados y congresos ya sea como participantes o como ponentes
- ❖ Integrar equipos de trabajo para el desarrollo de actividades internas y externas que propicien el fortalecimiento de habilidades y se logre una convivencia de respeto, cooperación y compañerismo.
- ❖ Proponer en conjunto con la Administración del organismo académico metas comunes para el desarrollo de trabajos que se desarrollen en equipos de trabajo (áreas de especialidad) para que al final de un periodo determinado se puedan exponer los resultados y concatenarlos en un solo producto a fin de lograr un trabajo integral gracias al trabajo de cada uno de los equipos.
- ❖ Organizar convivencias en los cumpleaños de quienes laboran en el organismo, para crear un ambiente cordial y lograr una mayor integración.
- ❖ Identificar líderes positivos que impulsen el desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas, que propicien la participación de alumnos, profesores y mandos medios para fortalecer la confianza entre ellos y así propiciar el mejoramiento del clima organizacional.
- ❖ Independientemente del cargo que ocupen estos líderes positivos, se preocupen por ser un ejemplo para los demás desde pequeñas acciones hasta aquellas que involucren mayor responsabilidad.

- ❖ Dar reconocimiento a aquellas personas que sin importar el nivel jerárquico de su puesto aportan un valor agregado y ayudan al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Promocionar ascensos y reconocimientos por sus aportaciones a aquellas personas que muestren un desempeño destacado en los proyectos que desarrolle durante el periodo de trabajo.
- ❖ Como escuela de negocios se propone que las personas que laboren en el organismo académico y que estén interesadas en desarrollar planes de negocios que conjuntamente con empresarios se incuben y se pongan en marcha se les otorgue una parte proporcional de la ganancia que pueda generar el nuevo negocio.
- ❖ Replantear la misión, visión y objetivos de la Facultad acorde a las necesidades del entorno interno y externo actual con la participación de quienes laboran en el organismo para lograr una mayor identidad y compromiso institucional y esto dará como resultado el desglose de objetivos por área.
- ❖ Plantear al inicio de semestre plantear metas por área de especialización en las que al final de semestre se puedan mostrar los resultados de cada una de las áreas y que el logro de estas sea reconocido con los compañeros y con los alumnos.
- ❖ Fortalecer el soporte socio-emotivo al inicio y término de cada semestre, realizar juntas de desarrollo de estrategias, donde se expongan sugerencias, inconformidades y nuevos planes de acción que se tomarán en cuenta para las actividades académicas del semestre.
- ❖ Proponer la creación de un BLOG en el que se incluye un link de preguntas y sugerencias para fomentar el compañerismo. Que se apoyará en equipos tecnológicos como el fax y escáner para el envío y recepción de documentos entre la unidad de CU y de "Los Uribe" lo que permitirá el ahorro de recursos como el tiempo.
- ❖ Conformar un consejo de maestros integrados por PTC, un representante de mando medio y uno de asignatura por área con el fin de debatir las ideas

que están siendo propuestas en las juntas de estrategias de desarrollo, para así hacer partícipes a estos tres sectores que se encargará de la difusión de las decisiones tomadas y aprobadas.

- ❖ En fechas especiales (navidad, día de la amistad, día del maestro) promover convivencias en las que los administrativos y los profesores de las diferentes unidades de aprendizaje que laboran en la facultad puedan relacionarse en otro ámbito diferente al laboral para dar pauta a conocerse como personas y no sólo como compañeros de trabajo, con esto se pretende promover la confianza entre los compañeros de trabajo.
- ❖ Revisar y actualizar los perfiles de puestos.
- ❖ A través de la actualización de los perfiles de puesto evitar la duplicidad de funciones y darles uniformidad en los procedimientos en las dos unidades académicas.
- ❖ Promover la evaluación a los profesores antes de asignarles una unidad de aprendizaje se les aplique un examen para conocer cuál es su dominio de la materia.
- ❖ Para aquellos profesores que obtengan menor puntuación en las evaluaciones de conocimiento proponer que se les asigne a un proyecto e investigación acorde a las materias que imparten, para que logren mejores resultados y agreguen valor a la institución a través de sus aportaciones.
- ❖ Actualizar y difundir los manuales de procedimientos, haciendo uso de las herramientas tecnológicas y el conocimiento generado por la facultad.
- ❖ Desarrollar un proyecto de investigación documental y aplicada por año acorde a la especialidad del profesor y/o de la materia que imparte; a fin de que se mantenga actualizado en conocimientos teóricos y prácticos.
- ❖ Gestionar el registro de patentes de las publicaciones que se han desarrollado dentro del organismo académico con el fin de dar reconocimiento a dichos conocimientos.
- ❖ Gestionar proyectos de investigación con temas que son útiles para las empresas, de esta manera los egresados tienen un panorama más actual del entorno laboral.

- ❖ Crear un grupo de alumnos en Facebook donde puedan expresar sus inconformidades o sugerencias, y que en base a eso mandos medios tomen acciones preventivas o correctivas para que exista una comunicación efectiva y sin represiones.
  - ❖ Fomentar la edición de un mayor número de libros, artículos y publicaciones por célula de trabajo
  - ❖ Difundir de las investigaciones que se hacen dentro de la facultad, dar importancia a los libros que se publican, dando conferencias de los temas dentro de la escuela y en congresos organizados por la escuela darles un espacio a los investigadores para que den a conocer los trabajos que se desarrollan.
- b) Aptitudes y capacidades

Según Cardozo (2010) se puede definir aptitud como:

Es la capacidad que se posee para realizar actividades de cualquier índole, desde físicas hasta mentales o intelectuales, cognitivas y abarca procesos como características emocionales y de personalidad (del latín aptus ~capaz para).

Características del término: Capacidad, realizar, actividades, características y personalidad

La aptitud representa la capacidad para realizar algo, ya sean actividades intelectuales; como raciocinio o memorización, o físicas como destreza, resistencia, fuerza, etc. La aptitud también integra características emocionales y de personalidad, por ejemplo, una persona con bajo nivel de autoestima y poca personalidad es considerada no apta para realizar trabajos que impliquen liderazgo y motivación grupal.

En base a la definición anterior exponemos algunas sugerencias:

- ❖ Nivel educativo: para las materias teórico-prácticas tener una maestría relacionada con la unidad de aprendizaje que se está impartiendo, de preferencia una experiencia laboral dentro del área, ya que de esta manera

las aportaciones a los alumnos se verán enriquecidas con las vivencias dentro de una empresa.

- ❖ Exigir a cierto tiempo de antigüedad dentro del organismo académico el estudio de un posgrado en áreas económico administrativas o en temas vinculados con la educación.
- ❖ Para los profesores que imparten materias teórico-prácticas se propone que como requisito que se tenga experiencia laboral y pedagógica preferentemente y que posean o fortalezcan capacidades y habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y para la enseñanza, además de que impulsen y motiven a los alumnos a que desarrollen investigación de esta manera ellos también pueden colaborar en la generación de conocimientos científicos.
- ❖ Gestionar alianzas con el mercado laboral y los profesores que tienen experiencia en las empresas el desarrollo de proyectos dentro de ellas en las que los alumnos pongan en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas y que el personal académico tenga oportunidad de adquirir nuevos conocimientos prácticos.
- ❖ Crear un programa de competencia a través de retos de conocimiento a profesores de tiempo completo y mandos medios a través de maratones académicos de las unidades de aprendizaje impartidas en el organismo, éstos estarán divididos por células de trabajo o bien por asignaturas de las diferentes licenciaturas. A los profesores y mandos medios interesados en participar se les asignará un grupo de alumnos igualmente interesados en la actividad a realizar esta competencia; de esta manera se pretendería lograr una convivencia e integración de alumnos y maestros lo que generaría una retroalimentación de conocimientos, experiencias y nuevas hipótesis que pueden ser investigadas posteriormente.
- ❖ Promover concursos de emprendedores en los que los profesores y mandos medios desarrollen ideas de negocios en los que el conocimiento aplicado pueda ser llevado a un contexto práctico.

- ❖ Evaluar capacidades y habilidades como la apertura al cambio, propensión a la agresividad, trabajo bajo presión, etc., a través de test de inteligencia emocional y pruebas psicométricas, que los profesores y mandos medios trabajen sus áreas a desarrollar y enriquezcan sus fortalezas a través de talleres y actividades programadas por el organismo académico,
- ❖ Organizar actividades con los profesores de tiempo completo y mandos medios fuera del espacio de trabajo en donde puedan desarrollar actividades artísticas y deportivas en las que usen su imaginación y creatividad sin tener que seguir un guión o una teoría, de esta manera también se emplea terapia ocupacional con el fin de liberar el estrés,
- ❖ Crear simuladores en los que los profesores puedan poner a prueba sus conocimientos y también el uso de capacidades en supuestas situaciones cotidianas.
- ❖ Realizar cursos de prevención, primeros auxilios y para casos de desastre, esto con el objetivo de que los profesores tengan conocimiento de procedimientos a seguir en casos de contingencias no previstas.
- ❖ Definir en los manuales de procedimientos los tiempos mínimos y máximos que deben de tardar cada uno de los trámites y verificar que estos se cumplan sin demoras.
- ❖ Establecer metas por tiempo para cada una de las células de trabajo.
- ❖ Siendo una escuela de negocios y de gestión de capital humano se propone la práctica de empowerment en el que los mandos medios permitan a los niveles operativos tomar decisiones basadas en la experiencia; es decir, que realicen actividades sin tener que consultarlas con un superior, de esta forma se está permitiendo que las personas tengan un crecimiento personal en su desarrollo profesional.
- ❖ Crear una cultura de coaching, se considera esta necesaria ya que se pueden identificar a los líderes y capacitarlos para que realicen ciertas actividades y tomen decisiones en caso de situaciones que no han sido previstas sin tener que consultar a un superior.

## Capital estructural

Sánchez, Melián y Hormiga (2007) mencionan que dicho tipo de capital ha sido descrito como aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y que permanece en la organización, ya sea en su estructura, en sus procesos o en su cultura, aun cuando los empleados abandonan ésta (Bontis, Chua y Richardson, 2000; Camisón Zornosa *et al.*, 2000; Petrash, 2001) y que, por este motivo, es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997). Por tanto, cabe incluir en esta dimensión todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis, *et al.*, 2000).

### a) Sistemas de gestión

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado (BSI, 2013).

- ❖ Proponer un sistema de ascenso al personal del organismo académico que muestre aptitud y conocimiento sobre un área especializada.
- ❖ Hacer promociones internas por categoría académica o administrativa para formar una asamblea de expertos que ayuden a la toma de decisiones de la facultad en temas académicos y administrativos.
- ❖ Hacer promociones internas para candidatos en futuras elecciones.
- ❖ Promover programas de reclutamiento para candidatos de personal académico en el que se tome en cuenta la experiencia y en nivel académico.
- ❖ Actualizar el portal del organismo académico quincenalmente en el área de control escolar para que la información sea oportuna.
- ❖ Capacitar al personal del área de control escolar a fin de que hagan sus actividades de manera eficiente y esto no retrase los tiempos del personal.

- ❖ Proponer talleres para las personas de control escolar en donde desarrollen sus aptitudes y capacidades así como el manejo y control de emociones y del estrés.
- ❖ Gestionar el uso de un sistema de control biométrico del personal con el fin de que el control de entradas y salidas se haga de manera correcta.
- ❖ Dar uniformidad a los procesos en control escolar a fin de que se respeten los procedimientos y tiempos en ambas unidades.
- ❖ Invitar a organismos de educación media superior a eventos organizados por la facultad de contaduría y administración (feria del emprendedor, conferencias, congresos vocacionales, talleres de finanzas personales y plan de negocios impartidos por alumnos y expertos en la materia)

b) Tecnologías de la información.

Las TIC's se han transformado en poderosas armas estratégicas para las organizaciones; su aplicación en el establecimiento y reformulación de procesos va más allá de la simple automatización de prácticas existentes (Danvenport y Short, 1990; Venkaraman, 1994); son reconocidas como conductor fundamental y diferenciador para el logro de la visión, misión y objetivos.

Las TIC's han automatizado las tareas rutinarias de la organización y han dejado espacio para realizar actividades de mayor valor a nivel individual, grupal y organizacional. Sin embargo, para que las TIC's se traduzcan en capital estructural no sólo deben almacenar información, sino contribuir a la socialización del conocimiento mediante el capital humano y el capital relacional, con lo cual se genera valor para la organización en un entorno competitivo (Cernas, 2012).

- ❖ Dentro de la Facultad de Contaduría y Administración se cuenta con una licenciatura que apoya el desarrollo y mantenimiento de las tecnologías de la información; es por eso, que se propone que se instale un servidor con red propia para el área de posgrado y que este sea de uso exclusivo de los profesores que están dentro del área.

- ❖ Se destine una banda ancha y un servidor por licenciatura y área del organismo que sea de uso exclusivo para estos a fin de evitar las fallas por saturación de usuarios.
- ❖ Buscar un convenio con la Red Informatum para que los usuarios que cuenten con este servicio puedan conectarse sin problemas y sin necesidad de saturar la red institucional.
- ❖ Dar mantenimiento preventivo de software y hardware a través de un técnico que se encargue de estas actividades exclusivamente en el área de profesores y mandos medios de forma mensual; de igual manera dar mantenimiento correctivo a los equipos y programas que presenten fallas.
- ❖ Implementar plataformas y programas (software) para que los profesores de tiempo completo, con una capacitación adecuada puedan adquirir conocimientos de programas relacionados con las licenciaturas que se imparten en la facultad tales como SAP, Excel, COI, SAE entre otros y puedan apoyar en la enseñanza de éstos a los alumnos.
- ❖ Realizar un diagnóstico de las condiciones del espacio para verificar que las instalaciones y los cubículos cumplan con la ventilación, la luz y la temperatura adecuadas para el trabajo en oficina.
- ❖ Equipar y adecuar las oficinas de posgrado con el fin de que el área resulte agradable para el trabajo; colocar enchufes en lugares estratégicos como el piso a fin de evitar accidentes con cables largos.
- ❖ Adecuar el espacio de biblioteca en el campus CU, actualizar los libros que se tienen ya que algunos de los tomos ya son ediciones pasadas.
- ❖ Pedir el cambio de mobiliario por uno de diseño ergonómico, cambiar las lámparas ya que la luz no es suficiente, poner un router para que la red de internet también funcione en este espacio, así como dotar de enchufes suficientes el lugar.
- ❖ Verificar en los salones y pasillos que las conexiones eléctricas sean suficientes, ya que cada vez es más grande el número de alumnos y profesores que necesitan estos aditamentos para la conexión de equipos.

- ❖ Ofrecer a los profesores uso de laboratorios y talleres con los que cuenta la facultad.
- ❖ Realizar videoconferencias o clases a distancia con la tecnología disponible; esto daría oportunidad a que maestros de las distintas universidades tengan un espacio en los niveles de licenciatura, maestría y posgrado para que compartan sus conocimientos y experiencias con investigadores, profesores y alumnos y que los profesores del organismo académico puedan hacer lo mismo.
- ❖ Implementar un servidor interno como Lotus Notes a fin de que la comunicación entre diferentes áreas sea más fluida sin tener que moverse de su lugar de trabajo y el ahorro de tiempo permita desarrollar otra actividades, el servidor tiene que tener un uso serio y profesional.

#### CAPITAL RELACIONAL.

Entendido como el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital. Comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros como las percepciones que éstos tienen de la compañía (González, 2005).

- ❖ Con apoyo de los investigadores de la facultad hacer un estudio de las necesidades actuales de las empresas y en base a eso hacer los ajustes necesarios a los programas educativos, esto también permitirá establecer los cursos y talleres que pueden impartirse a los profesores y mandos medios a fin de que se mantengan actualizados.
- ❖ Actualizar los programas en base a las demandas de las empresas haciendo uso de las nuevas tecnologías y ERP's mas usados por las empresas, se propone que los programas tengan un enfoque más práctico en empresas de los corredores industriales ya que ellas se enfrentan a los cambios y las demandas de la globalización.
- ❖ Mejorar la relación entre alumnos, mandos medios y profesores de tiempo completo, con el fin de que los alumnos se sientan con la confianza de preguntar, hacer tramites y emitir opiniones y sugerencias; a través de

mesas de redondas en donde representantes de los diversos grupos de la facultad emitan sus juicios de lo que se vive en la facultad desde los diferentes puntos de vista, de esta manera la administración tendrá la oportunidad de conocer las necesidades e inquietudes de los alumnos y verlos como una oportunidad de mejora para aumentar la calidad de la institución.

- ❖ Realizar convenios con PyMES para la aplicación de trabajos en las diferentes líneas de investigación de la facultad a fin de probar en la práctica lo que se está desarrollando.
- ❖ Realizar convenios con el sector público y privado para que profesores de tiempo completo y alumnos puedan hacer prácticas de acuerdo a su área de acentuación y de investigación y que finalmente a estas organizaciones les entreguen un trabajo en el que le ayuden a éstas a mejorar en sus áreas con problemas.
- ❖ Dar seguimiento a egresados; que sea realmente un programa funcional a través de tutorados asignados a profesores, a los que se les tenga que reportar de manera bimestral, el informe más que obligación debe de ser una charla cordial en la que el egresado exponga las tendencias y las problemáticas que se enfrentan en el mundo laboral y de esta manera se puedan ir actualizando los programas conforme a lo que la sociedad necesita.
- ❖ Fomentar la movilidad e intercambio de profesores de diferentes universidades con las que se tienen convenios, con el fin de que maestros de la facultad puedan ir a dar clases a otras universidades y que maestros vengan al organismo académico.
- ❖ Fomentar la relación con la Administración Central a través de la presentación de proyectos innovadores en la que participen los diferentes niveles jerárquicos de la facultad y alumnos.
- ❖ Crear una imagen institucional como organismo académico con la sociedad; es decir, hacer labores que coadyuven a la sociedad, siendo una escuela de negocios dar cursos de capacitación a las personas de zonas alejadas

del Valle de Toluca para que con ayuda de maestros y alumnos se den talleres de plan de negocios, finanzas personales, créditos, etc.

- ❖ Organizar de eventos culturales en zonas específicas del estado para que se conozcan las tradiciones de estos lugares y se recabe dinero para su beneficio a través de eventos artísticos con ayuda de los grupos de talleres culturales de la escuela y la ayuda de los profesores como asesores y organizadores, el objetivo es promover el rescate de tradiciones y conocimiento de la cultura, el servicio social a la comunidad y la integración del equipo de trabajo.
- ❖ Gestionar talleres y actividades para profesores y mandos medios como yoga, terapia ocupacional, música, pintura y otras actividades para que se desarrollen habilidades sensoriales.
- ❖ Hacer concursos con los maestros de tiempo completo y alumnos para desarrollar ideas de proyectos de empresas que se están incubando en el CAPYME fin de que maestros y alumnos desarrollen un sentido común con aprendizaje teórico y práctico.
- ❖ Hacer de la facultad un organismo que se preocupe por los diversos sectores de la sociedad a través de pequeñas y grandes actividades que coadyuven al desarrollo de la facultad y sea un organismo reconocido por cada uno de esos sectores con el fin de que se proyecte una imagen institucional responsable y comprometida con la formación de nuevos profesionistas con ética y valores

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

- ✚ Existen diversas clasificaciones para los activos; pero todas éstas o en su mayoría, se basan en los grados de liquidez de los recursos; es decir, en la facilidad con la que se puedan convertir en dinero o efectivo. Por su parte los activos intangibles son muy difíciles de cuantificar e incluso de distinguir, sin embargo, aportan una ventaja competitiva a las organizaciones, debido a que pueden ser únicos e irrepetibles, además de generar valor.
- ✚ Actualmente, quien cuenta con los conocimientos y capacidades para generar valor e ideas crea las circunstancias adecuadas para el desarrollo de herramientas sin la necesidad de aplicar destrezas físicas e incluso sus aportaciones dan valor agregado a un producto o servicio final.
- ✚ El Capital intelectual genera una ventaja competitiva en “la era del conocimiento”, y se conforma por experiencias, innovaciones, relaciones y demás que aporta el Capital humano; pero pese a la importancia que tiene, resulta complicada su identificación por la intangibilidad de su esencia, por ello en muchas organizaciones siguen valoradas en cero, y pese a contar con este capital no es aprovechado.
- ✚ La diversidad de los modelos sobre Capital intelectual, cumplen con un objetivo principal, la valoración de éste dentro de una organización, aunque los términos que emplean y las dimensiones que abarca sean distinta, en esencia cumplen con características similares, ya que se enfoca a la evaluación del Capital humano, Capital estructural y Capital relacional.
- ✚ Consideramos que el Capital humano es el motor que mueve a las organizaciones a través de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que se gestionan para el cumplimiento de objetivos organizacionales, pero para lograr su función las IES son organismos académicos comprometidos con la sociedad a brindar educación de calidad a personas que buscan un desarrollo profesional para la satisfacción propia de las necesidades del entorno; desarrollan la investigación científica con el objetivo de dar posibles soluciones a problemas sociales o tecnológicos, para el logro de estos objetivos cuentan con Capital intelectual que debe

gestionarse de mejor manera para cobrar una mayor relevancia en la de generación de conocimiento.

- ✚ Con este trabajo se logró realizar una encuesta que permitió caracterizar el capital intelectual que la facultad posee con respecto capital humano que incluye tanto los facilitadores del desarrollo, entendiendo éstos como todas aquellas condiciones, recursos o disposiciones que la facultad otorga al personal para su superación tanto personal como profesional. Como las aptitudes y capacidades, mismas que representan las actividades intelectuales como el raciocinio, la memorización, destrezas, habilidades que el personal de la facultad posee. Considerados medianamente satisfactorio.
- ✚ Por su parte el capital estructural representado por los sistemas de gestión que incluyen una serie de estrategias tácticas que implementan la Administración de la facultad que sirven para la optimización de los procesos y la realización de gestión efectiva; así como también, integra las TIC's las cuales consideran múltiples herramientas tecnológicas que la Administración de la facultad implementa dedicadas a almacenar, procesar y transmitir información con el fin de facilitar el trabajo y obtener información veraz y oportuna, también fueron calificadas como medianamente satisfactorio.
- ✚ Finalmente el capital relacional, que acopia un conjunto de relaciones que permiten la conexión tanto interna (Directivos, personal administrativo, personal académico) que repercute en la imagen de la facultad; como externa, que se enfoca al desarrollo de redes de comunicación, vinculación, extensión con el sector productivo y con organizaciones afines.
- ✚ En conjunto, estos factores llevan a la interpretación de cómo se está desarrollando en la facultad el capital intelectual. El resultado es que se ha desarrollado medianamente adecuado, con oportunidades de mejora ya que la calificación promedio que el personal en conjunto aporta es de 6.76 en una escala de 10. Sin embargo, hay que considerar que el capital intelectual debe de cumplir con las metas establecidas por la institución y la

exigencia de la sociedad de formar profesionistas de calidad, preparados para resolver problemas con una visión hacia el desarrollo de innovación; es por tanto necesario implementar estrategias de gestión que fortalezcan el capital intelectual.

- ✚ La planeación de capital humano en la facultad debe ser replanteada ya que el 42% de las personas encuestadas se encuentran en un rango de antigüedad que va de los 21 a los 40 años de servicio, estas personas cuentan con la experiencia y el conocimiento que una persona necesita para la enseñanza de las diversas unidades de aprendizaje pero al contar con más de 21 años de edad se encuentran próximos a la jubilación; por otro lado, otro 39% de las personas encuestadas cuenta con 1 y 10 años de servicio y por tanto su experiencia es menor, esto muestra un área de oportunidad para aquellos que tienen un ingreso reciente en adquirir la experiencia necesaria para mantener el nivel de calidad.
- ✚ En lo que se refiere a facilitadores del desarrollo la media más baja corresponde a la satisfacción personal (5.52); ésta área de oportunidad puede representar un gran reto ya que al ser un factor personal de cada persona como ser individual se necesita buscar las estrategias necesarias en las que todos las personas que laboran en el organismo académico. La media máxima corresponde a los manuales y procedimientos (7.82) que son considerados con un desempeño adecuado; sin embargo, falta que estos mejoren y se fortalezcan a fin de que alcancen un nivel adecuado a las necesidades de la institución.
- ✚ En cuanto a los facilitadores del desarrollo sus medias oscilan entre (5.61) y (6.70) que son considerados como medianamente adecuados y que son oportunidades de mejora para el organismo académico ya que con ellos la capacitación y la integración de equipos pueden ayudar al logro de metas institucionales que coadyuven el desempeño de las personas que laboran en la facultad.
- ✚ Aptitudes y capacidades tiene una media máxima (8.0) que corresponde al nivel educativo del personal; y como media mínima la experiencia (6.30) lo

que refleja que se cuenta con un buen nivel educativo al contar con grados académicos de maestría y doctorado pero que no se cuenta con la experiencia necesaria para impartir una clase teórico-práctica. Al igual que los facilitadores del desarrollo se considera que tienen un desempeño medianamente adecuado al tener unas medias de (7.15) y (6.58) que también deben de fortalecerse pues es en donde las personas desarrollan habilidades, aptitudes y conocimiento teórico-práctico.

- ✚ Sistemas de gestión su media máxima corresponde a sistemas de planeación y control del personal (7.75) según los resultados analizados; mientras que la media mínima es (6.27) de sistemas de control escolar. Este factor secundario del capital estructural también es considerado con un desempeño medianamente adecuado.
- ✚ Las TIC's tiene una media máxima para infraestructura para educación a distancia (7.42) y una media mínima de (6.06) referente a la infraestructura para realizar el trabajo calificado como medianamente adecuado.
- ✚ En cuanto a capital relacional se refiere, se arrojó una media mínima (5.48) para programas educativos considerados como medianamente satisfactorios y una media máxima (7.45) que corresponde a las actividades de vinculación con la sociedad que en escala se considera adecuado.
- ✚ El capital intelectual dentro de la facultad se encuentra calificado en un rango de medianamente satisfactorio y satisfactorio; esto señala que los tres capitales (humano, estructural y relacional) necesitan de estrategias que los fortalezcan para alcanzar un nivel muy satisfactorio que cumpla con las necesidades actuales de los nuevos profesionistas, del mismo organismo académico, del mercado laboral y de las demás instituciones con las que se mantenga un vínculo institucional.

# ANEXOS

**ANEXOS**

Cuadro descriptivo del cuestionario.

Variable	Factor secundario	Reactivos
Capital humano	Facilitadores del desarrollo.	CH8, CH9, CH10, CH11, CH12, CH13, CH14, CH15, CH22, CH25, CH27, CH28, CH29, CH31.
	Aptitudes y capacidades	CH1, CH2, CH3, CH4, CH5, CH6, CH7
Capital estructural	Sistemas de gestión	CE21, CE23, CE24, CE38
	TIC's	CE16, CE17, CE18, CE19, CE20.
Capital relacional		CR26, CR34, CR35, CR36, CR37, CR39, CR40, CR41, CR42, CR44, CR45



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL  
NO ESCRIBA SU NOMBRE  
SUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES Y QUEDARÁN EN EL ANONIMATO

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de enunciados que se relacionan con los procesos de gestión en este Organismo Académico. Solicitamos su opinión sincera. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas, pues se refiere a su percepción, a su realidad. Responda tan rápido como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Marque con un círculo el número que considera refleja mejor la situación evaluada, a partir de la manera en que se describe cada elemento.

1. El nivel educativo del personal del organismo académico es:

Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Menor en comparación con el de otros organismos académicos; son insuficientes los doctores y maestros.											Mayor que el de otros organismos académicos; responde al perfil de los puestos; el porcentaje de doctores y maestros es una ventaja para el organismo académico.

2. La experiencia del personal del organismo académico es:

Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Escasa; contribuye poco al logro de objetivos; no agrega valor a la organización.											Los empleados son expertos en su área; contribuyen al logro de objetivos y agregan valor a la institución.

3. La creatividad de los empleados del organismo académico es:

Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
El personal actúa rutinariamente; son personas estereotipadas y rígidas en sus papeles; la inventiva está ausente.											Los empleados son flexibles y buscan nuevos y mejores caminos; cambian y se desarrollan mediante acciones creativas.

4. Las aptitudes y capacidades de los empleados del organismo académico son:

Inadecuadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuadas
No son las adecuadas para el puesto; el personal carece de destrezas para realizar sus actividades; no agregan valor a su trabajo.											El personal es apto para realizar tareas más complejas de las encomendadas; puede enfrentar los cambios que vive la institución y le agregan valor para hacerla diferente a otras similares de la región.

5. La forma de resolver los problemas de los empleados del organismo académico es:

Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
El personal espera a que otros resuelvan los problemas; no improvisa soluciones pertinentes para la solución de problemas.											Oportunamente el personal toma la iniciativa en la solución de problemas; tiene la capacidad de improvisar cuando es necesario.

6. La obtención de resultados de los empleados del organismo académico es:

Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No se logran los objetivos; se da prioridad a asuntos urgentes e inmediatos y se postergan trabajos importantes; el personal tiene poca disposición para aprovechar el tiempo.											Se atienden asuntos urgentes y se cumple en tiempo y forma con los trabajos importantes; el tiempo es aprovechado para el cumplimiento de objetivos y metas.

7. La actitud hacia el aprendizaje de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada										Adecuada	
No se interesan por la actualización de sus conocimientos y capacidades; no se preocupan por adquirir mayores habilidades para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se interesan por estar actualizados profesionalmente; hay actitud positiva para adquirir nuevos conocimientos; se consideran corresponsables con la institución para su actualización; se fomenta y se valora el autoaprendizaje.
8. La capacitación que el organismo académico brinda a los empleados es:											
Inadecuada										Adecuada	
No es oportuna; no se da seguimiento al incremento de las habilidades de los empleados; no se refleja en el trabajo diario.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Es oportuna y de calidad; se da seguimiento al incremento de capacidades y habilidades; es tangible el valor que agrega al trabajo diario; promueve la innovación.
9. El trabajo en equipo en el organismo académico es:											
Inadecuado										Adecuado	
Se anteponen los intereses personales a las metas institucionales; los empleados son poco cooperativos; no se consideran parte de un equipo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El personal se siente integrado a un equipo de trabajo; le agrada colaborar; las metas institucionales están por encima de los intereses personales.
10. El liderazgo en el organismo académico es:											
Inadecuado										Adecuado	
Los empleados perciben que su jefe hace poco para motivarlos, no propicia la innovación ni la creatividad hacia la solución de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El jefe motiva, es un ejemplo a seguir; da oportunidad de innovar y ser creativo en la toma de decisiones y logro de objetivos.
11. La satisfacción del personal del organismo académico es:											
Inadecuada										Adecuada	
No existe seguridad laboral ni oportunidades de ascenso; la retribución económica no es la esperada; la naturaleza del trabajo no es atractiva ni retadora; la relación con los compañeros es poco satisfactoria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se percibe seguridad laboral; es justa la retribución económica; hay oportunidades de ascenso a partir del esfuerzo realizado; el trabajo es una fuente de satisfacción; la relación con los compañeros genera satisfacción.
12. La motivación de los empleados del organismo académico es:											
Inadecuada										Adecuada	
Les motiva más un incremento salarial que nuevos retos en el trabajo; la misión institucional no es fuente de motivación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La misión, objetivos y metas institucionales son una fuente de motivación; sus actividades diarias los impulsan a prepararse cada vez más; el jefe es una fuente de motivación.
13. El soporte socio-emotivo que brinda el organismo académico es:											
Inadecuado										Adecuado	
Los empleados se sienten tratados como "algo más" en la organización y no como personas; al organismo académico no le interesa su calidad de vida ni su bienestar personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se sienten tratados como personas; el factor humano es lo más importante para la organización; perciben que a la institución le interesa su calidad de vida y bienestar personal.

14. La relación entre los empleados es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Prevalece el individualismo; no se comparte información; no se brinda apoyo técnico.											Colaboran entre sí para resolver problemas; comparten información; intercambian ideas y aprenden colectivamente; son un detonante en la generación de valor.
15. La relación entre directivos y mandos medios es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No es importante para la organización; no se le considera que contribuya a la mejor realización del trabajo; no se atienden los conflictos.											Existe confianza, se promueve el compañerismo, la comunicación es fluida, la estructura organizacional promueve las relaciones afectivas; se hace incapié en conocerse unos con otros.
16. La conectividad a internet en el organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe; en caso de existir se tienen problemas de señal en el plantel; el ancho de banda no abastece al número de usuarios.											Se cuenta con el servicio de forma constante; el ancho de banda cubre a todos los usuarios; hay señal de internet en todo el plantel.
17. El equipo de cómputo (software y hardware) asignado al personal para realizar su trabajo es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Desactualizado; sin capacidad para procesar los datos requeridos; es compartido, lo cual genera conflictos entre el personal.											Se encuentra actualizado; tiene capacidad para procesar con velocidad los datos necesarios; siempre está disponible.
18. La infraestructura para que los profesores realicen su trabajo es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No se cuenta con cubículos individuales; en algunos casos no se tienen las condiciones físicas apropiadas (iluminación, ventilación y											Todos los profesores cuentan con cubículos equipados que permiten el desempeño adecuado de sus labores y atención a los alumnos.
19. La infraestructura para llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Los salones no tienen espacios adecuados ni el equipo necesario; la biblioteca carece de salas de lectura y cubículos de estudio, así como títulos y volúmenes actualizados y acordes a las carreras que se ofrecen en el organismo académico; los espacios abiertos no son											Los salones cuentan con el espacio, mobiliario y equipo necesarios; en la biblioteca hay espacios cómodos, títulos y volúmenes acordes a las carreras ofrecidas en el organismo académico; los talleres y laboratorios están equipados para el desarrollo de prácticas; los espacios abiertos reflejan el cuidado del ambiente.
20. La infraestructura para la educación a distancia es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Inexistente; adquirida sin planeación ni proyección; no se aprovecha; el personal no se capacita para su uso; no se le da mantenimiento correctivo ni preventivo.											Planeada y funcional; se utiliza y aprovecha; acorde a las necesidades; el personal docente es capacitado oportunamente; se le da mantenimiento correctivo y preventivo.

21. Los niveles jerárquicos en el organismo académico son:											
Inadecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuados
Son excesivos; burocratizan las actividades, los procesos y la toma de decisiones.											Los niveles organizacionales son los requeridos para el desempeño funcional de las actividades; existe coordinación entre ellos.
22. Los puestos académico administrativos en el organismo académico son											
Inadecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuados
Hay duplicidad de tareas; no se cuenta con perfiles de puestos; no se evalúan periódicamente.											Pertinentes; hay claridad del rol; se puede identificar cómo generan valor a través de sus actividades; son evaluados permanentemente.
23. El sistema de control escolar en el organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
De difícil acceso; constantemente se tienen retrasos en la información; no facilita la toma de decisiones.											Tiene una interfaz amigable; es accesible, oportuno; es soporte para la toma de decisiones.
24. El sistema de planeación y control de personal en el organismo académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
No hay una planeación de la cantidad de personal requerido; el proceso de reclutamiento y selección no siempre se cumple; el control de asistencia es manual; es excesivo el control de entradas y salidas.											Se tiene identificado y planeado el número de personal requerido; se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal; el control de asistencia está automatizado; los permisos para entradas y salidas de personal no representan pérdida de tiempo sino otorgan seguridad a los empleados.
25. El sistema de evaluación y promoción del personal académico es:											
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuado
Inexistente; poco transparente; no contribuye ni al crecimiento personal ni a la generación de valor en la organización.											Fuente de reconocimiento y crecimiento personal; equitativo; contribuye a la consolidación de grupos de investigación y mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje; es fundamento del plan de carrera.
26. Los programas educativos de licenciatura y posgrado son:											
Inadecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuados
No son demandados; no se evalúan; no tienen apoyo; no están acreditados.											Tienen demanda; están acreditados; cuentan con apoyo financiero para su operación; responden a la necesidad de formación de profesionistas de la región; se evalúan de manera permanente con la participación de empleadores, profesores y egresados; están soportados por académicos altamente especializados.

27. Los manuales y procedimientos en el organismo académico son:											
Inadecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuados
Ambiguos, no determinan con claridad las actividades y responsabilidades para el personal en la institución.											Determinan con claridad las actividades y responsabilidades del personal, lo que contribuye al logro de objetivos, la apertura al cambio, la innovación y la creatividad.
28. La gestión del conocimiento en el organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe; el término se conoce poco.											Se llevan a cabo actividades relacionadas a la creación, captura, transformación y uso del conocimiento, manifestadas en proyectos de investigación, propiedad intelectual, patentes, licencias y bases de datos, entre otros. La codificación y articulación del conocimiento tiene como productos los manuales y procedimientos utilizados en el organismo académico.
29. La investigación y producción científicas en el organismo académico son:											
Inadecuadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuadas
No se generan nuevos conocimientos; no se cuenta con el presupuesto adecuado; la institución no figura en esta actividad.											Son medios adecuados para la generación de nuevos conocimientos; se cuenta con el presupuesto adecuado; la institución es considerada líder en el ramo; los proyectos de investigación responden a las problemáticas de la región.
30. La cultura organizacional del organismo académico favorece la productividad y la generación de valor de manera:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe identidad hacia la institución; no es un lugar propicio para trabajar; no existen normas sociales que orienten el cumplimiento de las tareas.											El personal puede desarrollarse; la dinámica de trabajo les facilita su contribución; el organismo académico es un excelente lugar para trabajar; las creencias, valores y normas de la institución son compartidas por los miembros; hay identidad en los empleados.
31. La comunicación de directivos, profesores y administrativos con los alumnos es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No se tienen canales de comunicación; se trabaja a puertas cerradas; prevalece el "rumor de pasillos"; la comunicación informal afecta negativamente la relación.											Los canales de comunicación existen y son accesibles; hay buzón de sugerencias; se brinda retroalimentación a sugerencias y solicitudes; se organizan foros abiertos para la participación de los alumnos; la comunicación es mejor a la de otras instituciones similares; se tiene política de puertas abiertas.

32. La comunicación de los directivos y profesores con los padres de familia es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Inexistente; inaccesible. De ser el caso no se toman en cuenta las sugerencias y/o peticiones de los padres de familia.											Se organizan reuniones informativas; se informa de eventos académicos y culturales; se les involucra en acciones comunitarias organizadas por la institución educativa; los padres de familia tienen acceso a las calificaciones y trayectoria académica de los alumnos vía internet.
33. La comunicación de la institución con los empleadores es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe relación del organismo académico con los sectores empresarial y gubernamental.											Se participa en ferias de empleo; se invita a empleadores como conferencistas en eventos académicos; se hacen estudios de mercado de trabajo; los empleadores participan en la revisión de planes de estudio.
34. La confianza de los alumnos hacia el organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Las quejas no se atienden; la imagen del organismo académico es negativa; la tutoría no cumple su objetivo.											La imagen del organismo académico es buena; la relación de los alumnos con directivos, profesores y personal administrativo satisface sus expectativas; esta relación genera confianza; la tutoría contribuye a detectar problemas y tomar medidas preventivas para evitar la reprobación y la deserción; las cuotas de inscripción corresponden al nivel económico de los alumnos.
35. La confianza de los empleadores hacia la formación de profesionistas en este organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
Rechazan a nuestros practicantes y egresados; contratan prioritariamente a profesionistas de otras instituciones.											Existen convenios que formalizan la relación entre la institución y los sectores productivo y gubernamental; nuestros egresados cuentan con competencias que agregan valor a los empleadores.
36. La confianza de los egresados hacia el organismo académico es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
No existe seguimiento de egresados; a la institución no le interesa su desarrollo profesional.											Se perciben competentes; con una actitud positiva hacia la superación y deseos para continuar su preparación; la institución cuenta con un programa de seguimiento de egresados, el cual permite tomar decisiones para la formación de capital humano.
37. La calidad de la relación del organismo académico con Administración Central de la UAEMex es:											
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Adecuada
La información no llega oportunamente; hay desvinculación, falta de cooperación y pobre compromiso; es una administración centralizada.											Se cuenta con canales de comunicación abiertos; es oportuna la recepción de información; existe integración, cooperación y compromiso; se participa en la planeación estratégica institucional.

38. La calidad de la relación del organismo académico con instituciones de educación media superior (preparatorias, CBTIS, CONALEP, etc.) de la región es:											
Inadecuada										Adecuada	
No existe; no hay integración ni cooperación, en caso de existir es con instituciones locales; no se tienen canales de comunicación formalizados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se trabaja en proyectos conjuntos para la construcción del perfil de ingreso y la relación está formalizada mediante convenios u otros similares; se contribuye a la orientación vocacional; se llevan a cabo campañas de promoción para el ingreso de los alumnos; se organizan eventos para la difusión de las carreras que se imparten.
39. La calidad de la relación del organismo académico con otras instituciones similares de educación superior es:											
Inadecuada										Adecuada	
No existen canales de comunicación ni colaboración; la relación se da en un plano de competencia "destruktiva".	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se colabora con ellas para intercambiar información que ayuda a mejorar los procesos movilidad de los alumnos; se encuentra formalizada mediante convenios.
40. La contribución de este organismo académico a la sociedad mediante la formación de profesionales es:											
Inadecuada										Adecuada	
No se identifica impacto alguno en el entorno social y económico del organismo académico.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se contribuye con el mejoramiento social y económico de la comunidad; los egresados contribuyen al conocimiento y la práctica profesional; además, son reconocidos por empleadores y la sociedad.
41. Las actividades de vinculación del organismo académico con la sociedad son:											
Inadecuadas										Adecuadas	
No existen programas específicos con los sectores productivo y gubernamental; la investigación se construye a partir del perfil de los académicos y no de las necesidades de la sociedad; no se le da importancia ni seguimiento a las estancias en empresas y a las prácticas profesionales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Orientan y retroalimentan la docencia e investigación; mejoran los procesos y resultados de los programas educativos. Ofrecen soluciones a problemas específicos orientándose al desarrollo económico y social; enriquecen la formación académica de los estudiantes a través de prácticas profesionales y estancias en empresas; existen programas de emprendedores y de incubadoras. La bolsa de trabajo es un vínculo profesionista-empleador.
42. La extensión de los servicios del organismo académico es:											
Inadecuada										Adecuada	
No existen espacios para poner en práctica los conocimientos teóricos ni las competencias de alumnos y académicos; no se da valor al servicio social, los servicios comunitarios y la educación continua; las actividades deportivas y de promoción de salud no contribuyen al desarrollo integral del estudiante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mediante la interacción con el entorno social se ponen en práctica los conocimientos y las competencias de alumnos y académicos; el servicio social, los servicios comunitarios y la educación continua son importantes; se contribuye al desarrollo integral del estudiante mediante diversas modalidades de becas y actividades deportivas y de salud.

43. La difusión de la cultura en el organismo académico es:											
Inadecuada											Adecuada
Las actividades culturales se confunden con las reuniones sociales; los talleres y actividades extracurriculares no cuentan con programación ni presupuesto; el organismo académico no genera conocimiento con la calidad suficiente para ser difundido y publicado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Existen programas y acciones que contribuyen a la formación integral de la comunidad académica (profesores y alumnos); los talleres culturales y las actividades extracurriculares se ofrecen en horarios accesibles, son motivadores y contribuyen a la formación integral; existe equilibrio entre las materias y las actividades de difusión cultural; existe presupuesto e instalaciones físicas para llevarlas a cabo; se difunde el conocimiento generado por el organismo académico a través de publicaciones científicas, congresos, ponencias y actividades similares.
44. La responsabilidad social del organismo académico es:											
Inadecuada											Adecuada
No se aprecia; no se tiene manifestación alguna; está ausente del discurso y la planeación institucional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se manifiesta en la ética institucional, el cuidado del medio ambiente, la calidad de vida en el trabajo y el plan de carrera del personal. Nuestro quehacer se dirige hacia el desarrollo social; nos preocupamos por conocer las necesidades de la comunidad y buscamos contribuir; mantenemos relaciones benéficas con agentes externos como empresarios, sector gubernamental, asociaciones profesionales, proveedores y padres de familia; existen buenas prácticas entre los actores internos (directivos, académicos, administrativos y alumnos).
45. La reputación del organismo académico se traduce es:											
Inadecuada											Adecuada
Se duda de su calidad; los aspirantes prefieren otras opciones antes que ingresar a esta institución.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Es la mejor institución de la región para realizar estudios superiores; somos la primer opción a elegir (preferencia).

Favor de contestar las siguientes preguntas colocando una X en el cuadro correspondiente con su situación personal y laboral en el organismo académico.

<b>Sexo:</b>									
1) Masculino	<input type="checkbox"/>								
2) Femenino	<input type="checkbox"/>								
<b>Escolaridad</b>									
1) Licenciatura	<input type="checkbox"/>	¿Titulado?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>			
2) Maestría	<input type="checkbox"/>	¿Titulado?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>			
3) Doctorado	<input type="checkbox"/>	¿Titulado?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>			
<b>Puesto desempeñado</b>									
1) Director y Subdirector	<input type="checkbox"/>								
2) Coordinador	<input type="checkbox"/>								
3) Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>								
4) PTC, MT ó TA	<input type="checkbox"/>								
<b>Categoría</b>									
1) Administrativo	<input type="checkbox"/>								
2) Académico (PTC, MT, TA)	<input type="checkbox"/>								
3) Académico-Administrativo	<input type="checkbox"/>								
<b>¿Tiene horas frente a grupo?</b>									
1) No	<input type="checkbox"/>	<b>Antigüedad en el organismo académico</b> _____ años							
2) Si ¿Cuántas?	_____	<b>Antigüedad en el puesto</b> _____ años							

**BIBLIOGRAFÍA.**

Administración, F. d. (s.f.). *Manual de Bienvenida*. Recuperado el 25 de Marzo de 2012, de <http://www.fca.uaemex.mx/>

Administración, F. d. (s.f.). *Manual de Organización*. Recuperado el 25 de Marzo de 2013, de <http://www.fca.uaemex.mx/>

Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital*. Obtenido de Business Summaries: [http://dn9lu4lqda9r4.cloudfront.net/booksummaries/Book\\_Summary\\_Making\\_Sense\\_of\\_Intellectual\\_Capital.pdf](http://dn9lu4lqda9r4.cloudfront.net/booksummaries/Book_Summary_Making_Sense_of_Intellectual_Capital.pdf)

ANUIES. (2000). La educación superior en el siglo XX.

Arango, M. D. (Noviembre de 2007). *Propuesta de modelos de gestión de capital intelectual*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/2166/1760>

Blásquez, A. G. (Mayo de 2007). Obtenido de [http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/DOCUMENTS\\_DOWN/EMPRENDE%20A%20TIEMPO/ARTICULO%20CAPITAL\\_INTELLECTUAL\\_ALICIA.PDF](http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/DOCUMENTS_DOWN/EMPRENDE%20A%20TIEMPO/ARTICULO%20CAPITAL_INTELLECTUAL_ALICIA.PDF)

Bontis N. (1998). *Intellectual capital: An exploratory study that develops measure and models*. Management Decision, nº 36.

Brooking A. (1998). *Intellectual capital*. London: International Thomson Business Press.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.

Cardona, L. E. (2011). *Gestión del capital intelectual de las instituciones. Caso Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4726/1/7709513.2011.pdf>

Cernas, P. M. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.

CIC, E. d. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Código R. (s.f.). Obtenido de Portal de Responsabilidades y Desarrollo sustentable: <http://www.codigor.com.ar/intangibles.htm>

Cuevas, S. A. (Febrero de 2011). *Cuadernos de educación y desarrollo*. Obtenido de El capital intelectual en la gestión del conocimiento de las universidades: <http://www.eumed.net/rev/ced/24/ccc.htm>

Diccionario de la *Real Academia de la Lengua Española*, 22ed. (2001).

Edvinsson L. y Malone M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: NY: Oxford University Press.

Facultad de Contaduría y Administración Uaemex, 4to informe (2013).

Facultad de Contaduría y Administración, U. (2008). *Manual de Bienvenida*. Toluca, Estado de México, México.

Farías, M. e. (s.f.). *La Gestión del Capital intelectual en las Instituciones de Educación Superior*,. Obtenido de IPN: <http://www.colpamex.org/Revista/Art7/33.pdf>

García-Parra M.,Simo P. y Sallan J. M. (2006). *La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes*. Intangible Capital, n°3.

Guzmán, S. S.-I. (2007). *Factores que facilitan la incursión en el mercado laboral*. Obtenido de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at02/PRE1178553220.pdf>

Helouani, D. R. (2007). *Capital intelectual*. Obtenido de [http://www.ilvem.com/img/capital\\_intelectual.pdf](http://www.ilvem.com/img/capital_intelectual.pdf)

Hornngren, Harrinson y Bamber. . (2003). *Contabilidad*. México: Pearson Prentice Hall.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2011). *Normas de Información Financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Institute, W. B. (2007). *Building Knowledge Economies - Advances Strategies for Development*. Obtenido de WBI DEVELOPMENT STUDIES: <http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1199907090464/BuildingKEbook.pdf>

Jandhyala, B. G. (2002). *Knowledge society, education and aid*. Compare, vol. 32.

Kermes, J. S. (2006). *Educación, visiones y revisiones*, en Fernando Solana (coord.). México: Fondo Mexicano para la Educación y el Desarrollo, Siglo XX.

Kristandl G. y Bontis N. (2007). *Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm*. Management Decision, n° 45.

López, F. H. (2011). *Revista de Educación y cultura*. Obtenido de Las Instituciones de Educación Superior en México: Origen y evolución: <http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/las-instituciones-de-educacion-superior-en-mexico-origen-y-evolucion/>

Loubet, O. R. (s.f.). *Recolección de datos: técnicas de investigación de campo*. Recuperado el 27 de abril de 2013, de Explorando nuestro entorno: <http://www.geocities.ws/roxloubet/investigacioncampo.html>

Namakforoosh. (2005). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 27 de 04 de 2013, de Google books: [http://books.google.com.mx/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&source=bl&ots=i\\_9Cr1Lf4Z&sig=AqEDebNVlyYUcG7j6heF\\_MA83j0&hl=es&sa=X&ei=wyZ8UdfjKMi22AXSvYDQCg&sqi=2&ved=0CFoQ6AEwCg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descr](http://books.google.com.mx/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&lpg=PA91&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&source=bl&ots=i_9Cr1Lf4Z&sig=AqEDebNVlyYUcG7j6heF_MA83j0&hl=es&sa=X&ei=wyZ8UdfjKMi22AXSvYDQCg&sqi=2&ved=0CFoQ6AEwCg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descr)

Montoya, Leonel, Castaño, Juan Carlos, Lanzas, Angel María. (27 de abril de 2005). *Balanced Scorecard en instituciones de educación superior*. Recuperado el 11 de marzo de 2013, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911698032>

Nevado Peña Domingo y López Ruiz Víctor Raúl. (2002). *El Capital Intelectual: Valoración y medición*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Nevado, Peña Domingo y López, Ruiz Victor Raúl. (2007). *Capital Intelectual: Valoración y medición*. España: Finacial Times: Prentice Hall.

Norma Internacional de Contabilidad. (2008). *Norma Internacional de Contabilidad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Reyes, A. (2006). *Conocimiento valor del desarrollo económico*. México: Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Romero, J. Á. (2010). *Principios de Contabilidad*. México, Mc Graw Hill.

Roos G.; Roos J.; Dragonetti N. y Edvinsson L. . (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York: NY: New York University Press.

Sveiby, K.E. (1997). *The new organisational wealth: Managing and measuring knowledge- based assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehle.

Stewart T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: NY: Currency Doubleday.

Stewart, A. T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Argentina : GRANICA.

Valencia, Rodríguez Marin0. (enero-junio de 2006). *Los intangibles y el crecimiento economico*. Recuperado el 24 de febrero de 2013, de Redalyc: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=265420388004>

Vázquez, A. G. (2005). *Contabilidad financiera*. Obtenido de Google books: <http://books.google.com.mx/books?id=U7vR89H9U2oC&pg=PA62&dq=clasificaci%C3%B3n+de+los+activos&hl=es&sa=X&ei=ViRAUbupFgKp2gXn3oCoBA&ved=0>

[CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=clasificaci%C3%B3n%20de%20los%20activos&f=false](#)

Wu A. (2005). *The integration between balanced scorecard and intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, nº 6.