

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**CAMPUS I**

---

---



**"CAPITAL INTELECTUAL Y GENERACIÓN  
DE VALOR UN ESTUDIO DE CASO"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

*Blanca Isabel Navarro Suárez*

DIRECTOR DE TESIS:

*MTRO. RIGOBERTO ANTONIO MORALES ESCANDÓN*



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  
21 de Octubre de 2011  
Oficio No. CIP/0396/11

**C. BLANCA ISABEL NAVARRO SUÁREZ  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN FINANZAS  
PRESENTE.**

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "CAPITAL INTELECTUAL Y GENERACIÓN DE VALOR", en razón de haber sido liberada según oficio sin número de fecha 12 de septiembre de 2011, suscrito por el Mtro. RIGOBERTO ANTONIO MORALES ESCANDÓN, Director de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**ATENTAMENTE  
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"**

**DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA  
DIRECTOR**



## **DEDICATORIAS**

### **A MIS HIJOS LOURDES Y JORGE EMILIO**

POR SER EL MOTOR QUE MUEVE MI EXISTENCIA, POR SER EL REGALO MÁS HERMOSO QUE DIOS PUDO DARME, A ELLOS CON TODO MI AMOR.

**A QUIENES DE MANERA DESINTERESADA ME BRINDARON SU APOYO, SUS CONSEJOS Y SU VALIOSO TIEMPO, UN SINCERO AGRADECIMIENTO.**

### **A MI EQUIPO DE TRABAJO DURANTE LA MAESTRIA**

SIN USTEDES NO HUBIERA SIDO POSIBLE CULMINAR ESTE TRABAJO, GRACIAS.

### **AL MAESTRO RIGOBERTO ANTONIO MORALES ESCANDÓN**

POR SU INVALUABLE APOYO, POR SU EFECTIVA DIRECCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, POR SU PACIENCIA Y ENTREGA, GRACIAS MAESTRO.

### **A LOS MAESTROS RENÁN VELÁZQUEZ TRUJILLO Y FLOCELO DANIEL ZEA PÉREZ**

POR SU INVALUABLE APOYO, POR SU EFECTIVA ASESORÍA EN EL ÁREA CUANTITATIVA, PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, POR SU PACIENCIA Y ENTREGA, GRACIAS MAESTROS.

## INDICE DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

- 1.1 Planteamiento del problema. 1
- 1.2 Importancia y justificación del tema. 3

### CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

- 2.1 Antecedentes del capital intelectual. 7
  - 2.1.1 Definición 8
  - 2.1.2 Clasificación del capital intelectual. 12
- 2.2 Modelos de medición del capital intelectual. 16
  - 2.2.1 Modelo Skandia. 16
    - 2.2.1.1 Estructura del capital intelectual según el modelo del navegador skandia. 19
  - 2.2.2 Estructura del navegador Skandia. 20
    - 2.2.2.1 Enfoque financiero. 20
    - 2.2.2.2 Enfoque de cliente. 22
    - 2.2.2.3 Enfoque de procesos. 23
    - 2.2.2.4 Enfoque de renovación y desarrollo. 24
    - 2.2.2.5 Enfoque humano. 25
  - 2.2.3 Modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).
    - 2.2.3.1 Integración, balanceo y estrategia. 27
    - 2.2.3.2 Las cuatro perspectivas. 29
    - 2.2.3.3 Importancia del navegador Skandia y el Balanced Scorecard.
    - 2.2.3.4 Ventajas del navegador Skandia y el Balanced Scorecard.

2.2.3.5	Desventajas del navegador Skandia y el Balanced Scorecard.	
2.2.4	Monitor de activos intangibles.	36
2.2.5	Modelo de dirección estratégica por competencias: El capital Intelectual.	38
2.2.6	Technology Broker.	39

### **CAPITULO III. - MARCO REFERENCIAL.**

3.1	El sector educativo en México.	41
3.2	Perfil de la empresa.	47
3.3	Antecedentes de la empresa.	48
3.4	Reconocimientos institucionales.	57
3.5	Competidores directos.	59
3.6	Semblanza.	60
3.7	Estrategias de competencia.	61
3.8	Responsabilidad social.	71

### **CAPITULO IV.- METODOLOGÍA UTILIZADA.**

4.1	Alcance.	75
4.2	Diseño de la investigación.	75
4.3	Objetivo general.	75
4.4	Objetivos específicos.	75
4.5	Preguntas de investigación.	76
4.6	Delimitación del tema.	76
4.7	Hipótesis.	79

4.8 Resultados del estudio de opinión.	79
4.9 Diagnóstico de la institución.	88

## **CAPITULO V.- RESULTADO Y CONCLUSIONES.**

5.1 Propuesta de una metodología de medición del capital intelectual para las universidades.	90
5.1.1 Capital humano.	93
5.1.2 Capital estructural.	94
5.1.3 Capital relacional.	95
5.1.4 Capital mercado.	96
5.2 Conclusiones.	97

## **GLOSARIO**

## **ANEXOS.**

## **BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización y la constante competencia, muchas compañías de todo el mundo han comenzado a descubrir que sus activos más valiosos no radican en sus equipos y maquinarias, sino en la fidelidad de los clientes, el potencial innovador, los conocimientos técnicos y especializados y hasta los valores y actitudes de su personal.

En otras palabras el cúmulo de experiencias y conocimientos de cada persona en una organización debe representar, hoy en día, la mayor fuente de competitividad. Sin embargo, las empresas deben saber administrar ese conocimiento o capital intelectual para generar un poderoso aprendizaje colaborativo y por ello, debe formar parte de la estrategia organizacional y debe estar apoyado, en todo momento, por la alta dirección.

En el presente trabajo se hace un análisis de la manera en que las organizaciones agregan el valor del capital intelectual a sus productos o servicios.

Está dividido en 5 capítulos, en el primero se abarca el planteamiento del problema y la razón por la cual se seleccionó el tema.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico conceptual; trata en sí de todo lo referente al capital intelectual: antecedentes, definición, clasificación del capital intelectual y modelos de medición.

En el capítulo tercero, nos referimos al marco referencial: aspectos del sector educativo en México y aspectos importantes de la empresa a la cual nos referimos

en este trabajo de investigación, desde sus antecedentes, su perfil y datos actuales.

En el capítulo cuarto se presenta la metodología utilizada para este trabajo de investigación, los objetivos generales y específicos, así como la hipótesis.

En el capítulo quinto encontramos los resultados y las conclusiones y una propuesta para la medición del capital intelectual enfocado a la empresa sobre la cual se hizo el análisis.

## CAPITULO I

### PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El capital intelectual<sup>1</sup> es un tema que cada vez interesa más a las empresas que obtienen sus beneficios con la innovación y el conocimiento, ya que uno de los más serios problemas a que tiene que hacer frente en la actualidad cualquier negocio es la gran diferencia entre lo que muestran sus balances financieros y lo que es su valor de mercado; esto originado por la falta de información sobre lo que es el capital intelectual, ya que éste ni se gestiona ni se mide directamente.

El problema que se plantea es que las empresas no saben describir o definir su capital intelectual, y mucho menos gestionarlo o informar sobre él.

Fue Tom Stewart quien empieza a interesarse realmente al capital intelectual y éste interés lo expone en una serie de artículos de la revista Fortune, y los centró en como crean valor las empresas mediante su capital intelectual, así mismo Tom Stewart define al capital intelectual como los valores intangibles de destreza, conocimiento e información.

---

<sup>1</sup> 1 Sullivan P. Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación. Pág. 27

Otro pionero fue Leif Edvinsson, quien define al capital intelectual como la suma del capital humano y estructural de la empresa.

Capital humano consiste en los empleados individuales de una empresa, cada uno de los cuales tiene destrezas, aptitudes, conocimientos.

El capital estructural se compone de los activos financieros, edificios, maquinaria e infraestructuras, o también de lo que el empleado deja cuando se va a casa.

Leif Edvinsson fue también una de las personas más sobresalientes en el tema del capital intelectual debido a que siendo director en 1995 de la compañía escandinava de seguros denominada Skandia publicó el primer informe del capital intelectual, ayudándose de su instrumento principal: El navegador Skandia.

Es importante mencionar que la clave del éxito de las empresas no es tener una superioridad financiera sino el de saber innovar ante los cambios globales, esto puede lograrse mediante el talento de sus trabajadores. Se puede decir que el talento (capital intelectual), ha desplazado al capital contable, y se ha convertido en un recurso escaso, difícil de conservar e incluso de percibir.

La medición del capital intelectual transformará la manera de hacer negocios determinando el valor real de las empresas para aquellos que las administran, trabajan en ellas e invierten en ellas. El resultado será una transformación revolucionaria de la economía moderna.

Ahora bien, existen varios modelos para la medición del capital intelectual: modelo de skandia, cuadrado de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton, monitor de activos intangibles, modelo de dirección estratégica por competencias, y technology Bróker.

## **1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Debido a las circunstancias económicas, políticas y sociales que vivimos hoy en día, el mundo de los negocios, obligado por la globalización, modifica su actuar para formar parte del cambio.

Uno de estos cambios es la manera de generar valor por medio de sus activos, ya que, como bien sabemos, actualmente los activos tangibles siguen siendo, para muchas de las empresas, la base para evaluar a las entidades económicas; pero los activos intangibles, hoy en día y definitivamente los que contribuyen con los conocimientos, habilidades, valores y actitudes al logro del éxito, son los que aportan mayor valor económico a las empresas, es decir el factor humano.

Como sabemos, México aún se encuentra lejos de competir con las grandes economías y una de las razones es que las empresas se han preocupado poco en el desarrollo e investigación del capital intelectual, esto debido principalmente a problemas políticos, económicos y sociales, además del crecimiento sin medida de la burocracia que no permite generar valor a través del capital intelectual.

De acuerdo a todo lo anterior, el reto que se le viene a las empresas, además de contar con la tecnología y elegir correctamente al personal con mentalidad emprendedora y las aptitudes para crear e innovar, es

aprovechar e identificar al 100% las cualidades de cada uno de ellos y convertirlos en valor para la empresa, que como se ha venido diciendo, el capital intelectual tratado en forma correcta será el activo más valioso de las empresas, por lo que a través de este trabajo de investigación se pretende analizar la importancia estratégica del capital intelectual organizativo para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva y conocer de qué manera las organizaciones agregan el valor del capital intelectual a sus productos o servicios.

En el caso de este trabajo, abordaremos la situación de GES en donde observamos un porcentaje alto de rotación de personal, esto a decir de los mismos trabajadores, podría deberse a que no se sienten a gusto en su ambiente de trabajo, lo que además les genera mucha inseguridad e incertidumbre.

Los cambios que se están sucediendo en el entorno empresarial en el contexto de la globalización económica, impulsados fuertemente por los avances en las tecnologías de la comunicación y de la información y por las nuevas concepciones de la gestión empresarial que éstos traen consigo, comportan importantes cambios en el funcionamiento de las universidades. Por ello, se requiere que las universidades conozcan sus fuentes de recursos y sus capacidades que contribuyan a lograr su autofinanciación, así como a elevar su imagen como institución: su producción científica e intelectual, el talento de sus miembros, su compromiso, su prestigio y su calidad tanto humana como profesional, y el

soporte tecnológico que poseen para desarrollar sus conocimientos y difundirlos.

Si se realiza un análisis desde el punto de vista económico-financiero, el valor contable de una universidad viene dado por la suma del valor de sus activos tangibles (edificios, equipos de laboratorio, ordenadores, entre otros). Los grandes ausentes en los estados financieros, los intangibles, son los que en realidad aportan valor a las organizaciones, especialmente en aquellas que son intensivas en la creación y difusión del conocimiento. De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), si estos elementos no se miden no se pueden gestionar, es como trabajar a ciegas sin conocer las potencialidades con que cuenta la organización.

A partir de este razonamiento, y teniendo presente la contribución decisiva que tienen las universidades en la producción científica de la economía, se hace necesario proponer instrumentos de gestión que mejoren su aportación a la sociedad. En este sentido, la adopción de programas de medición y gestión del capital intelectual constituye una alternativa estratégica para potenciar los resultados de sus actividades, cuestión que ha cobrado especial relevancia con el auge de la sociedad del conocimiento, lo que ha difundido en el ámbito académico y empresarial la búsqueda de herramientas que midan y gestionen lo que se ha denominado capital intelectual.

En la actualidad no existe un consenso sobre cómo llevar a cabo tal medición y gestión, pero se han realizando diversos estudios que proponen alternativas tentadoras, a partir de las cuales se sustenta la metodología que se presenta para su implementación en las

universidades. Previamente, se destacan algunos aspectos conceptuales generales sobre el capital intelectual.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 ANTECEDENTES.

No resulta una novedad afirmar que en la historia de la humanidad ésta ha evolucionado sufriendo cambios. Así, hasta principios del siglo XIX la creación de riqueza se basaba en la posesión de la tierra. Posteriormente, con la llegada de la revolución industrial, fue la tenencia combinada de capital, materia prima y trabajo, el pilar donde se sustentó la generación de rentas. Por último, en los últimos años del siglo pasado, con el advenimiento de la era de los intangibles, es en las ideas y en el know how<sup>11</sup> donde tiene origen la creación de ventajas competitivas y el crecimiento económico. De este modo, en los años ochenta, la unión del desarrollo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información marcó el nacimiento de un nuevo tiempo, donde la innovación y el conocimiento son los máximos exponentes del desarrollo económico y donde los procesos industriales ya no van a dominar la creación del valor, ya que éste será conseguido, principalmente, a través de los recursos intangibles o intelectuales. Por ello, la última década se ha caracterizado por el papel cada vez más importante que los activos intangibles desempeñan en las empresas. Todo ello ha provocado el surgimiento de una visión de la empresa basada en el conocimiento.

---

<sup>1</sup> *1 Know-How : las 8 habilidades que separan la gente que rinden y las que no* (The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't) del Dr. Ram Charan.

El interés que las empresas han mostrado por el capital intelectual ha crecido rápidamente en los últimos años, especialmente en aquellas en las que sus beneficios derivan principalmente de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento.

La medición del capital intelectual es un tema que se está estudiando en la gerencia empresarial con más frecuencia y empeño debido a que vivimos en la era de la información y conocimiento siendo estos dos últimos un recurso esencial para elevar la competitividad y el desempeño de la organización en el mercado. Los intangibles se consideran hoy en día en elementos claves para poder obtener ventajas competitivas, por lo que su identificación y la inversión que realiza la empresa en ellos se convierte en un objetivo principal, debido a que en gran medida la empresa depende de estos activos.

El capital intelectual se encarga de administrar y evaluar el conocimiento y otros factores intangibles de las compañías.

### **2.1.1 DEFINICIÓN.**

En cuanto a la definición de este tema, existe una gran cantidad de ellas; una de las más utilizadas es la que afirma que el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles que posee una organización y que generan o generarán valor para ésta (Bradley, Edvinsson y Sullivan, Stewart). Otra de las definiciones frecuentemente utilizada, es la que considera

al capital intelectual como la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable (Brooking, Daley, Harvey y Lusch, Lev, Nevado Peña y López Ruiz, Pasher, Petrash, Sveiby).

Se establecen además tres tipos de capital intelectual: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional o clientelar (Bontis, Petty y Guthrie, Roos, Bainbridge y Jacobsen, Viedma).

El primero de ellos tiene que ver con los activos intangibles que poseen los miembros de la organización; el segundo recoge aquel conocimiento que la empresa ha podido internalizar y, por último, el tercero representa a aquellos bienes inmateriales que residen en las relaciones que la organización mantiene con sus clientes, proveedores y otros grupos de interés.

Como consecuencia de la importancia que tiene este tipo de intangibles para la empresa, han surgido múltiples modelos que permiten su medición.

Entre los más referenciados se pueden citar el navegador de skandia (Edvinsson y Malone) el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton), el monitor de activos intangibles (Sveiby) el modelo de dirección estratégica por competencias (Bueno), Technology Broker (Annie Brooking).

Es importante destacar que la teoría del capital intelectual, su macro y sus modelos de medición fueron esencialmente desarrollados para ser utilizados en el ámbito de la empresa.

Debe tenerse en cuenta que en sus orígenes, la temática del capital intelectual nace como consecuencia de la búsqueda de modelos de valoración de las empresas dentro de coyunturas muy específicas del mercado. Por esa razón, la definición inicial y para muchos todavía clásica del capital intelectual, señala que es la diferencia entre el valor de mercado (de las empresas) y el valor en libros de contabilidad (de las empresas).

El capital intelectual como activo intangible satisface los requisitos, para ser considerado estratégico: 1) no comercializable, desarrollados y acumulados dentro de la empresa, 2) fuerte carácter tácito y complejidad social, 3) surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo, 4) es inmóvil y está vinculado a la empresa, y 5) su desarrollo es “dependiente de la senda”, es decir, depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la organización. Para la empresa sueca Skandia (pionera en el desarrollo de herramientas de medición de activos intangibles) el capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas”. No existe un criterio único que permita presentarlo de manera universal, sin embargo los señores Edvinsson y Malone en su libro el capital intelectual, luego de recorrer varios criterios, llegan a lo siguiente: “Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado”.

Le dan un tratamiento particular desde el punto de vista contable, al incluir el capital intelectual como un pasivo de la empresa, dado que quienes lo poseen son los empleados, quienes en definitiva son sus dueños y una vez dejado el cargo se lo llevan. No obstante en lo personal, si los empleados son formados por la organización para la que laboran, parte de esta formación, debe integrarse a la generación de valor de la empresa, ya que de alguna manera, se traduce esta capacidad e innovación en mejores resultados, tanto operativos como financieros.

El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (la organización), la estructura externa (los clientes), y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del balance invisible.

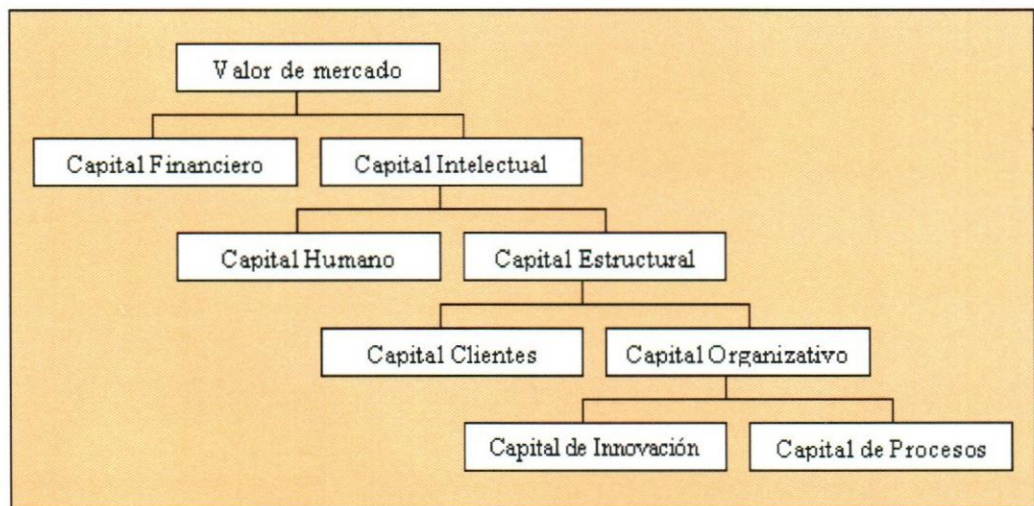
La reingeniería en los procesos, el benchmarking, el estudio de tiempos y movimientos, el valor económico agregado, la inteligencia emocional, el diseño de la visión, misión y valores, en fin a cada momento vivimos y planteamos situaciones que se amoldan y adecúan al momento presente.

Se trata de una búsqueda de personas con deseos de triunfo y con visión un poco más allá del resto de los mortales, que no se conforman con lo que acontece a su alrededor, sino que procuran ir delante de lo que el mercado pauta en un momento dado. Por otra parte, se trata también de generar valor, armonizando el valor total de la organización en términos financieros, creativos,

de mercado y humanos, en otras palabras equilibrando o balanceando lo filosófico-político con lo económico-financiero.

## 2.1.2 CLASIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.

Es necesario especificar que el valor total de una compañía se divide en: capital financiero y capital intelectual.



*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia  
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

Los elementos del Capital Intelectual son:

- **Capital Humano.** Conocimientos, habilidades, actitudes,... de las personas que componen la organización.
- **Capital Estructural.** Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:
  - **Clientes.** Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
  - **Procesos.** Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
  - **Capacidad de Innovación.** Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Por un lado el capital financiero incluye todos los activos monetarios y físicos, mientras que el capital intelectual lo constituyen todos los trámites y activos invisibles de la compañía. En definitiva el capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.<sup>2</sup>

Se debe tener en cuenta que no existe un modelo único de medición del capital intelectual, ya que cada empresa lo adapta dependiendo de sus estrategias corporativas y de los indicadores que consideren más significativos. Un sistema ideal de capital intelectual solo será eficaz en cuanto persiga la estrategia de la compañía y sus objetivos.

### **COMPONENTES Y ENFOQUES DEL CAPITAL INTELECTUAL**

El reto que se impone es identificar y medir los elementos que contribuyen a los beneficios de la organización de manera significativa y que permiten mejorar su valoración. Existe un consenso en la literatura sobre el tema acerca de los componentes básicos del capital intelectual, donde bajo una denominación u otra se considera que son:

---

<sup>2</sup> 2 Johan Roos....{et al.}. Capital intelectual: el valor intangible de la empresa. Pág. 58

- **Capital Humano:** capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y directivos de la empresa.

Debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante, así como inducir a la creatividad e inventiva.

- **Capital Estructural:** infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. Es la capacidad organizacional e incluye factores tales como calidad y alcance de los sistemas de información, imagen de la empresa, cultura y rutinas organizativas, y elementos tradicionales como propiedad intelectual, incluyendo patentes, marcas y derechos de autor.
- **Capital Relacional:** relaciones con los clientes, proveedores, bancos, administraciones públicas, universidades, otras organizaciones (alianzas estratégicas), entre otras.

Las investigaciones respecto a su medición y reconocimiento conducen a dos enfoques:

- **El enfoque contable**, que centra su interés en la búsqueda de normas y principios que se adapten a las características de los intangibles y que permitan su presentación en los estados financieros tradicionales, el cual no ha tenido mucho consenso ni desarrollo por la tendencia a medir lo nuevo con

reglas viejas. Este enfoque conduce a encontrar nuevas formas de medir y presentar los componentes del capital intelectual al poseer éstos, por lo general, como característica distintiva en relación con los activos tradicionales, que se aprecian con el tiempo, a diferencia de estos últimos, que se deprecian.

- **El enfoque de gestión**, que persigue la elaboración de un instrumento que permita medir y gestionar los elementos que conforman el capital intelectual y presentar esta información en un informe complementario a los estados financieros tradicionales. En esta dirección se han desarrollado diversos modelos, existiendo cierto consenso en los mismos, así como implícitamente en los pasos que conducen al resultado esperado, presentándose como deficiencia y limitante fundamental la determinación de un valor absoluto de capital intelectual.

La propuesta que se presenta en este trabajo se refiere al enfoque de gestión, se concentra en aspectos dinámicos más que en aspectos estáticos y en ella prevalece la valoración cualitativa sobre la cuantitativa, auxiliándose de un sistema de indicadores que expresan cómo contribuye cada elemento de capital intelectual al valor de la organización, permitiendo un seguimiento de los mismos en el tiempo que facilite analizar su tendencia y evaluar la consecución de los objetivos de la organización, derivados de su estrategia.

## **2.2 MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.**

### **2.2.1 MODELO SKANDIA.**

En 1991 Skandia Assurance and Financial Services (ASF) contrató a Leif Edvinson donde se plantea cómo es posible que una empresa que invierte en capital humano y tecnología informática, a corto plazo sufre un deterioro de su cuenta de pérdidas y ganancias, lo cual reduce el valor del balance, y por ende, el valor en libros, por lo que consideran que eso es absurdo y es necesario en un nuevo sistema de valoración.<sup>3</sup>

Esto se vio reforzado por la creciente indiferencia que se produce entre el valor de mercado y el valor en libros.

Así establecen que el valor de mercado de una compañía viene determinado por un capital financiero y unos valores ocultos que en su conjunto le denominaron, capital intelectual.

A partir de esta consideración del capital intelectual se proponen cómo poder medirlo, teniendo en cuenta que al valorarlo no solo debe contener indicaciones pertinentes, sino también presentar esas medidas de una forma que sea fácilmente inteligible, aplicable y comparable con otras empresas.

---

<sup>3</sup> 3 Edvison L., Malone M. El capital intelectual cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa, pág. 155

Además debe ser un instrumento de navegación que nos ayude a producir beneficios futuros, para lo que se necesita un formato, que denominan Navegador de Negocios o de Skandia.

En otras palabras su operación es una combinación de personas de talento, productos y servicios novedosos y una organización más virtual.

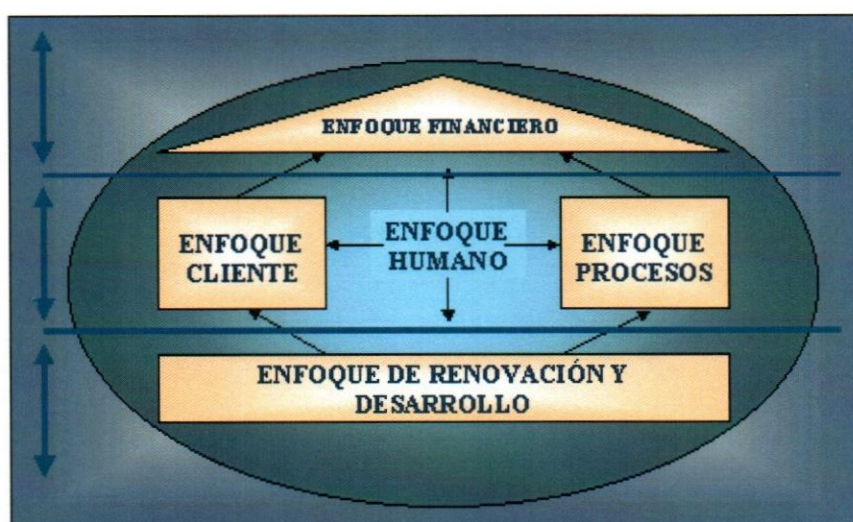
El navegador Skandia no se compone de tipos de capital, sino de cinco áreas de enfoque donde la empresa concentra su atención. Básicamente, es la analogía de una casa, donde el triángulo superior representa el desván, que es el enfoque financiero (información que se desprende de las cuentas anuales).

Descendiendo se entra en el capital intelectual a través de las paredes de la casa, eso es, al presente y a las actividades de la empresa que se enfocan en él, éstas son el enfoque clientela y el de proceso. Por último el rectángulo inferior, la base de la casa, nos muestra el futuro, es decir el enfoque de renovación y desarrollo.

Existe un último enfoque se encuentra en el centro de la casa, pues es el corazón, la inteligencia y el alma de la organización. Además, como fuerza activa en la empresa, toca todas las demás regiones del capital intelectual.

“Un proceso de medición del capital intelectual, basado en este navegador, detecta cualquier agotamiento, tensión, debilidad y enfermedad, a la vez da como resultado una gestión de alto desempeño que forzosamente debe de impactar en los resultados que se desea obtener en la organización.”<sup>5</sup>

La figura siguiente muestra el modelo del navegador Skandia.



**Figura: Navegador de Skandia**  
**Fuente: Edvinsson y Malone (1997)**

Así mismo según investigadores de Skandia, el capital intelectual se puede medir mediante dos factores: el estructural y el capital humano.

---

<sup>5</sup> 4 Edvison L., Malone M. El capital intelectual cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa. Pág. 13

### **2.2.1.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN EL MODELO DEL NAVEGADOR SKANDIA.**

- 1) Capital humano. Es una cualidad individual que cada persona posee, conocimientos, y la experiencia de los gerentes y empleados de la empresa.

Para que el capital humano pueda ser considerado como un activo de la empresa, éste debe generar ingresos futuros, si n embargo, el problema radica en que existe la necesidad de proponer un método que determine qué inversión se hace en recursos humanos y determinar si esta inversión se revaloriza como resultado de las competencias que va adquiriendo el personal.

- 2) Capital estructural. Son los equipos, programas, patentes, marcas que sostienen la productividad de sus empleados, es decir, todo lo que permanece aún cuando los empleados ya no estén en la organización. Al mismo tiempo incluye también las relaciones que la empresa sostiene con sus clientes.

A diferencia del capital humano, el estructural sí puede ser propiedad de la compañía y por tanto se puede negociar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> 5 Edvison L., Malone M. El capital intelectual: como identifica y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pag. 13

## **2.2.2 Estructura del navegador de Skandia**

Una vez que se ha explicado cada uno de los componentes que forman parte del capital intelectual, se mostrará el componente de que produce un significado comprensible de la capacidad futura y sostenible de producir beneficios; denominado Navegador de Negocios o de Skandia.

El navegador Skandia como vimos anteriormente nos pone cinco enfoques los cuales son los siguientes:

### **2.2.2.1 Enfoque financiero**

Constituye el pasado y está integrado por las cuentas anuales y el informe de gestión, por lo que es necesaria una capitalización financiera que sea capaz de filtrar, traducir y medir como marcha la empresa.

Para ello, proponen indicadores de capital financiero que deben captar los activos verdaderamente valiosos de la empresa. En este sentido, Skandia estudió cuidadosamente las actividades financieras de sus divisiones y encontró y encontró los veinte indicadores siguientes.<sup>6</sup>

Es importante mencionar que la empresa Skandia creó los índices antes mencionados tomando como base el tipo de negocios que maneja, sin embargo, es fácil trasladar la mayoría de éstos a cualquier otro tipo de negocios.

---

<sup>6</sup> Nevado D. López V. El capital intelectual: valoración y medición, pag. 99

En la lista de Skandia se puede detectar un patrón de cuatro tipos de índices:<sup>7</sup>

1. Acumulativos: Útil para detectar puntos de cambio en las diferentes etapas del ciclo de vida.
2. Competitivos: Compara algún tipo de desempeño que ha tenido la empresa con el de toda la industria. Por lo regular se obtienen porcentajes o índices.
3. Comparativos: Incluye dos variable dentro de la misma compañía. Por ejemplo valor agregado por empleado.
4. Combinados: Usados para obtener una perspectiva inesperada sobre una organización.

Por último cabe mencionar que la documentación financiera va a representar un testimonio de fracaso o éxito de la compañía al momento de convertir el capital intelectual en valor financiero.

---

<sup>7</sup> 7 Edvison, M.; Malone S. El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pag. 92

## Indicadores financieros de Skandia

1. Activos financieros (\$)	12. Beneficios de las actividades ordinarias (\$)
2. Activos financieros /empleado (\$)	13. Valor de mercado (\$)
3. Ingresos/empleado (\$)	14. Valor de mercado/ empleado (\$)
4. Ingresos/activos administrados (%)	15. Rendimiento sobre valor neto de activos (%)
5. Ingresos por primas seguros (\$)	16. Rendimiento sobre valor neto resultante del gasto en un nuevo negocio (\$)
6. Ingreso/primas provenientes de nuevos negocios (\$)	17. Valor agregado/empleado (\$)
7. Facturación/empleado (\$)	18. Gasto en informática/gasto administrativo (%)
8. Tiempo del cliente/atención del empleado (%)	19. Valor agregado/empleado en Informática (\$)
9. Resultado de la actividad aseguradora/empleado (\$)	20. Inversiones en informática (\$)
10. Proporción de pérdidas en comparación con promedio del mercado (%)	
11. Rentabilidad de los capitales propios (%)	

Fuente: Nevado D, López V. El capital intelectual: valoración y medición.

### 2.2.2.2 Enfoque de Cliente

Se trata de encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa-clientes eficientes y sensatas. “Los indicadores que se establecen deben captar acumulativamente el flujo de las relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales: tipo de cliente, duración del cliente, papel del cliente, apoyo al cliente, éxito con el cliente. Por lo tanto, el equipo de Skandia presentó la siguiente lista de indicadores:”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Edvison, M.; Malone S. El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pag. 215.

## Indicadores de clientes de SKANDIA

1. Cuota de mercado (%)	12. Número de contratos (#)
2. Número de cuentas (#)	13. Ahorro/Contrato (\$)
3. Clientes perdidos (#)	14. Puntos de venta (#)
4. Accesibilidad por teléfono (%)	15. Número de fondos (#)
5. Pólizas sin rescate (%)	16. Número de directivos de fondos (#)
6. Puntuación de clientes (%)	17. Número de clientes externos de informática (#)
7. Visitas de los clientes a la empresa (#)	18. Número de contrato/informática-empleado (#)
8. Días dedicados a visitar a los clientes (#)	19. Capacidad de clientes en informática (%)
9. Cobertura de mercado (%)	
10. Índice de inmuebles desocupados (%)	
11. Ingreso bruto de arrendamientos/ empleados(\$)	

Fuente: Nevado D. López V. El capital intelectual: valoración y medición.

### 2.2.2.3 Enfoque de procesos

Tiene que ver con el papel de la tecnología como herramienta para sostener la empresa y crear valor. Esta tecnología tiene un coste muy importante, por lo que su medición es básica. Para ello hay que desarrollar un sistema de medición que tenga en cuenta los cuatro tipos de errores de infraestructura tecnológica, esto es, índices de progreso que permiten lo siguiente: <sup>9</sup>

- Valorar las tecnologías de proceso únicamente cuando contribuyan al valor de la firma.
- Vigilar la edad y el apoyo actual por parte del vendedor para la tecnología de proceso de la empresa.

<sup>9</sup> <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha8181.html>

- Medir, no sólo especificaciones de rendimiento del proceso, sino su aportación de valor real a la productividad empresarial.
- Incorporar un índice de rendimiento de proceso en relación con metas establecidas de rendimiento de proceso.

### Indicadores de procesos de Skandia

1. Gasto de administración/activos manejados (#)	9. Computadoras portátiles/empleados(#)
2. Gasto de administración/ingresos totales (#)	10. Gasto administrativo/empleado (\$)
3. Coste de los errores administrativos/Ventas (%)	11. Gasto en tecnología informática (TI)/empleado (#)
4. Rendimientos de las inversiones comparando con la media del sector (%)	12. Gasto en TI/gasto administrativo (%)
5. Tiempo de procesamiento, desembolsos (#)	13. Personal TI/personal total (%)
6. Contratos registrados sin errores (#)	14. Gasto administrativo/total primas (%)
7. Operaciones desarrolladas por empleado y mes (#)	15. Capacidad de TI (#)
8. Computadoras personales/empleados (#)	16. Inversión en TI (#)
	17. Empleados que trabajan en su casa/total de empleados (%)
	18. Competencia de los empleados en TI (#)

Fuente: Nevado D. López V. El capital intelectual: valoración y medición.

#### 2.2.2.4 Enfoque de renovación y desarrollo

Tratar de captar las oportunidades que definen de la empresa. Éstas se encuentran en los clientes (cambios, hábitos, etc.), en el atractivo del mercado ( inversión en investigación de mercado, % que se dedica a los mercados actuales, etc.) en la infraestructura ( adquisiciones, etc.) y en los empleados ( nivel de formación, metas, etc.). Skandia propuso los siguientes índices: <sup>10</sup>

<sup>10</sup> [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/gcci-nvaempresa.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/gcci-nvaempresa.pdf).

## Indicadores de renovación y desarrollo de Skandia

1. Gastos en desarrollo de competencia/empleo (\$)	9. Gasto en formación/empleo (\$)
2. Índice de empleados satisfechos (#)	10. Gasto en formación/gasto administrativo (\$)
3. Gasto en marketing/activos manejados (\$)	11. Margen proveniente de nuevos lanzamientos (%)
4. Participación en horas de método y tecnología (%)	12. Aumentos en margen neto (%)
5. Participación en horas de formación (%)	13. Gasto de desarrollo de negocios/gasto administrativo (%)
6. Participación en horas de desarrollo (%)	14. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
7. Gasto en I+D/gasto administrativo (%)	15. Gasto en TI para desarrollo/Gasto en TI (%)
8. Gasto en TI/ gasto administrativo (%)	16. Gasto en TI para formación/gasto en TI (%)
	17. Recursos de I+D/recursos totales (%)

Fuente: Nevado D. López V. El capital intelectual: valoración y medición.

### 2.2.2.5 Enfoque Humano

Es el más difícil de medir, lo cual explica toda las investigaciones que se han efectuado al respecto. El problema de medir las competencias actuales de los empleados, combinado con los estilos radicalmente nuevos de trabajo (coexisten en la empresa poblaciones muy distintas de empleados) y los modelos administrativos, hace que sea ardua su medición. No obstante, Skandia cree que se puede llevar a cabo. El reto es fijar las medidas básicas

para la productividad de empleados y directivos, así como para la infraestructura necesaria para servir a esos grupos, y luego ir avanzando en los años venideros, identificando los cambios a medida que se van produciendo y establecer técnicas comunes para medirlos.<sup>11</sup>

### Indicadores comunes de Skandia

1. Índice de liderazgo (%)	8. Número de directivos (#)
2. Índice de motivación (%)	9. Número de mujeres directivas
3. Índice de empleados con responsabilidades de 1000 (#)	10. Gasto en formación/empleado (\$)
4. Número de empleados (#)	11. Promedio de edad de los empleados (#)
5. Número de empleados/número de empleados en alianza (%)	12. Proporción de empleados menores de 40 años (%)
6. Rotación de empleados (%)	13. Tiempo de formación (días/año) (#)
7. Promedio de años de servicio en la empresa	

### 2.2.3 El Modelo de Cuadro de Mando Integral ( Balanced Scorecard )

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado por el Profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 11 Edvison, M.; Malone S. El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Pag. 146

<sup>12</sup> 12 [http:// www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20bsc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20bsc.htm).

Este cuadro de mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico.

Así este cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Las cuatro perspectivas lo que hacen es desarrollar y explicitar la visión y la estrategia. Además para cada perspectiva el modelo formula objetivos estratégicos, medidas, metas específicas y planes de acción.

#### **2.2.3.1 Integración, balanceo y estrategia.**

El Balanced Scorecard es un modelo integrado por que utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa como un todo, luego de dos investigaciones de un año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas cuatro perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Es balanceado por que busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.<sup>13</sup>

EL BSC BUSCA EL BALANCE ENTRE:



Fuente:

[http://www.arearh.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlace causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas.

<sup>13</sup> Modelo. Dirección estratégica por competencias. <http://www.gestion-del-conocimiento.com/modelo.htm>

### 2.2.3.2 Las Cuatro Perspectivas

El modelo **Balanced Scorecard** cuenta con cuatro perspectivas y son las siguientes:

- a).- Perspectiva financiera
- b).- Perspectiva de clientes.
- c).- Perspectivas de procesos internos.
- d).- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan & Norton

### **a).- Perspectiva financiera**

En la perspectiva financiera los objetivos nacen de cuatro temas básicos: aumento de los ingresos, mejoras en costo y productividad, mejoras en el uso de los activos y disminución de los riesgos de operación.

Cada uno de estos temas origina objetivos unidos con las otras tres perspectivas. Por ejemplo, el aumento de los ingresos está vinculado con el diseño de nuevos productos, nuevas aplicaciones de productos existentes, nuevos clientes y nuevos mercados, nuevas relaciones y estilos de comunicaciones, nueva variedad de productos y estilos, nuevas estrategias de precios y financiamientos.

Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad, que puede ser medida por los ingresos de exploración, los rendimientos de capital empleado, pudiendo ser otros objetivos el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de efectivo. Todo relacionado y el BSC ayuda a focalizar más esta interrelación.

### **b).- Perspectiva del Cliente**

Se recogen indicadores que miden los resultados satisfactorios y que son consecuencia de una estrategia bien formulada e implantada, como pueden ser indicadores sobre satisfacción del cliente, adquisición, rentabilidad y la cuota de mercado.

Los temas estratégicos son: la segmentación del mercado, los atributos del producto, la imagen y posicionamiento y los inductores de actuación en relación con el plazo de entrega, la calidad y el precio.

### **c).- Perspectiva del proceso interno**

Se centra en los procesos internos que producen su mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, de ahí que se debe de identificar unos procesos totalmente nuevos en los que la organización debe ser excelente, es decir, debemos tratar con: La Cadena de Valor del proceso interno ( innovación, operaciones, postventa), con la calidad y la tecnología soportante, con el Ciclo de Negocios y la fase con la que se está en esos momentos ( crecimiento, nivelación, disminución ) y con el costo y la productividad. Cada uno generará sus propios objetivos estratégicos.

Asimismo, incorporar indicadores para una onda corta, es decir, medir el valor que se crea desde la recepción de un pedido hasta que se entrega, pero también, incluir indicadores para una onda larga, es decir, sobre los procesos futuros que se llevan a la organización a alcanzar categorías de clientes nuevos, como por ejemplo, de calidad, de gestión de proyectos, etc.

### **d).- Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

Se identifica con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los

procedimientos de la organización, por lo que algunas medidas pueden ser sobre las mejoras continuas, innovación de productos y servicios, descentralización, etc.

Tomando literalmente las expresiones de Kaplan y Norton podemos decir: "Una **Balanced Scorecard** adecuadamente construido deberá de contarnos la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

Debería de identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre las mediciones del output resultados y los performance drivers de estos outputs o resultados. Cada medida seleccionada para el **Balanced Scorecard** debería de ser un elemento en la cadena de relaciones de causa y efecto que comunica el significado de la estrategia de la unidad de negocio al conjunto de la organización".

En resumen las ideas de Kaplan y Norton son muy simples y se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Una estructura compacta para comunicar estrategia.
- Una relación de causa efecto entre las distintas perspectivas distinguiendo entre las perspectivas los efectos y las perspectivas que contribuyen al logro de las causas.
- Un proceso sistemático de comunicación, discusión, colaboración y aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

### 2.2.3.3 Importancia del Navegador Skandia y el Balanced Scorecard

El Navegador Skandia	Balanced Scorecard
<p>En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el Capital Financiero únicamente, pero el Navegador Skandia idéntica los tres tipos de Capital Intelectual (humano, estructural y del consumidor) ya que el Capital Intelectual surge en el proceso de creación del valor, con la interacción de estos tipos de capitales. Aquí encontramos la importancia de que el Capital Humano se ha convertido en Capital Intelectual, es por eso que al crear este tipo de modelos, facilitan la conversión de las competencias individuales en los indicadores dentro de la empresa.</p> <p>Skandia ha desarrollado un modelo de planificación empresarial orientado hacia el futuro (enfoque de renovación y desarrollo), un equilibrio con el pasado (enfoque financiero), y él con el presente. ( enfoque cliente, humano y de proceso).</p> <p>Otro aspecto importante del navegador Skandia es que da a la empresa un valor sostenible, es decir, que su valor de mercado se sostiene en un punto estable.</p>	<p>El <b>Balanced Scorecard</b> puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar mejor, con una visión más global y a largo plazo.</p> <p>El objetivo del uso del BSC no es solamente establecer un indicador y un criterio de medida para cada uno de los objetivos que hayan sido definidos en la estrategia. El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de es de suma importancia para la medición la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basadas en criterios más integrales que los financieros y contables.</p> <p>Asimismo el BSC es de suma importancia para la medición del capital intelectual porque debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos y estrategias tangibles. Que deban de presentar un equilibrio entre los indicadores para los accionistas y clientes y los internos, innovación, formación y crecimiento.</p>

### 2.2.3.4 Ventajas del Navegador Skandia y el Balanced Scorecard

<b>Navegador Skandia</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Es necesario la valoración del Capital Intelectual en la empresa y el navegador Skandia. Nos permite diferenciar los tres tipos de Capital que propone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Exige un aprendizaje continuo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Está constituido por una lista de 164 indicadores que permiten obtener una imagen global fundamentalmente equilibrada en las operaciones de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Exige la cultura de la creación del valor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Ayuda a organizar los indicadores estratégicos en todos los niveles de las organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Es uno de los modelos más completos y desarrollados para la medición del Capital Intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Traduce la estrategia y la misión de una organización para la estructura necesaria de un sistema de gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ No se enfoca únicamente a la parte financiera de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Ayuda a integrar varios programas de la empresa como por ejemplo: calidad, reingeniería e iniciativas del servicio del cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ El Skandia Navigator permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores de modo que los gerentes, los operadores, y los empleados puedan ver que se requiere en su nivel para alcanzar un desempeño total excelente.</li> </ul>

### 2.2.3.5 Desventajas del Navegador Skandia y del Modelo Balanced Scorecard

Para el Navegador Skandia existe una desventaja al poder hacer que otras empresas de diferentes giros adopten este modelo, ya que como se trata de una empresa de seguros, es muy difícil que para otra empresa los indicadores sean de su utilidad.

Pero esto no quiere decir que las empresas no utilicen este modelo, muchas empresas escandinavas toman como base este modelo ya que es uno de los más completos y más desarrollados, así mismo Skandia fue la primera empresa en presentar un informe del Capital Intelectual.

Para el **Balanced Score Card** es muy fácil aplicar esta técnica en culturas organizacionales anglosajonas, pero puede resultar dañino en nuestras organizaciones, con estructuras aún muy frágiles y donde conceptos como rentas variables, medición de resultados individual suenan como algo amenazante para nuestra cultura.

La creación de un Scorecard equilibrado implica una cantidad de tiempo considerable, de igual forma, definir una estrategia corporativa puede implicar una cantidad de tiempo substancial pero la cantidad que consume la mayoría del tiempo es la selección de las medidas apropiadas para las cuatro perspectivas.

Otra desventaja es que puede ser aplicado sin el debido cuidado de los factores ya señalados, produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van

desde el rechazo hasta el sabotaje inconsciente a este tipo de iniciativas, como es el caso de nuestro país.

#### **2.2.4 El Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor™)**

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y stocks (Sveiby, 1999) cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El Monitor de Activos Intangibles de Celemi tiene por objetivo (Sveiby, 1997b) determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado "Balance Invisible" de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos: 1) "nuestros clientes", que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura, 2) "nuestra organización", es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo, 3) "nuestra gente", que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi. El Informe Anual de Celemi de 1995, afirma que para

conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos.

**Tabla 2: Intangible Intangible Assets Monitor™**

Indicadores de Estructura Externa (Nuestros clientes)	Indicadores de estructura Interna (Nuestra organización)	Indicadores de Capacidad (Nuestras personas)
<b>Indicadores de Crecimiento /Renovación</b> Crecimiento orgánico Rentabilidad por cliente Clientes que amplían la imagen de la empresa	<b>Indicadores de Crecimiento /Renovación</b> Inversiones en tecnologías de la información Clientes que aumentan la estructura	<b>Indicadores de Crecimiento /Renovación</b> Número de años en la profesión Nivel de educación Costes de formación y educación Crecimiento en la capacidad profesional Rotación de capacidades Clientes que amplían la capacidad Notas
<b>Indicadores de Eficiencia</b> Índice de clientes satisfechos Ventas por cliente Índice de pérdida/ganancia	<b>Indicadores de Eficiencia</b> Proporción de personal de apoyo Índice de actitudes/valores	<b>Indicadores de Eficiencia</b> Proporción de profesionales Efecto apalancamiento Valor añadido por empleado Valor añadido por profesional Beneficio por empleado Beneficio por profesional
<b>Indicadores de Estabilidad</b> Proporción de grandes clientes Estructura de edad Ratio de clientes consagrados Frecuencia de órdenes repetidas	<b>Indicadores de Estabilidad</b> Edad de la organización Ratio de rotación de personal de apoyo Ratio de principiantes Antigüedad	<b>Indicadores de Estabilidad</b> Rotación de expertos Antigüedad de experto Edad media de todos los empleados

*Fuente: Adaptado del «Intangible Assets Monitor™» publicado en el Informe Anual de Celemi en 1997*

## 2.2.5 Modelo de Dirección estratégica por Competencias: El Capital Intelectual

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) está integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos (Co), 2) Capacidades (Ca), y 3) Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva. Para el cálculo del capital intelectual, propone la siguiente fórmula:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CI= Capital Intelectual o Intangible

CH= Capital Humano o conjunto de competencias personales

CO= Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas

CT= Capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas

CR= Capital Relacional o conjunto de competencias relacionales o de entorno

Sustituyendo los componentes de la "competencia básica distintiva" (CBD = A + Co + Ca) en la ecuación anterior:

$$CI = [A^h + Co^h + Ca^h] + [A^o + Co^o + Ca^o] + [A^t + Co^t + Ca^t] + [A^r + Co^r + Ca^r]$$

Siendo:

h = supraíndice que expresa las competencias de las personas, suma de sus actitudes, valores, de sus conocimientos y capacidades de aprender y actuar.

o = supraíndice que explica las competencias de la organización, suma de sus actitudes o valores, de sus activos intangibles (conocimientos incorporados por el aprendizaje organizativo) y de sus capacidades.

t = supraíndice que indica las competencias tecnológicas, suma de las actitudes o visión tecnológicas, de los conocimientos tecnológicos incorporados (patentes, modelos, etc.) y las capacidades tecnológicas o "know-how".

r = supraíndice que expresa las competencias relacionadas, suma de las actitudes o de la visión estratégica, de los conocimientos incorporados (alianzas, contratos, marcas, etc.) y de las capacidades en la gestión de las relaciones con los "agentes frontera".

## 2.2.6 Technology Broker

Annie Brooking, fundadora y directora de la Consultoría The Technology Broker (Reino Unido), líder en servicios de desarrollo del Capital Intelectual, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles que se recoge bajo el nombre de Techonology Broker en su libro *Intellectual Capital* (1996). Las medidas de Capital Intelectual son útiles (Brooking, 1996) por las siguientes razones: 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, 2) planificar la investigación y desarrollo, 3) proveen información básica para programas de reingeniería, 4) proveen un foco para educación organizacional y programas de formación, 5) calculan el valor de la empresa, y 6) amplían la memoria organizativa.

El Capital Intelectual está formado por cuatro categorías de activos (Brooking, 1996): activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc). Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo Technology Broker supone que la suma de activos tangible más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de

metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

## CAPITULO III

### *MARCO REFERENCIAL*

#### **3.1 EL SECTOR EDUCATIVO EN MÉXICO.**

En el año de 1950 la edad promedio de la población mexicana era de 23.3 años y para el año 2000 el promedio de edad que se registró fue de 26.1 años, lo que representó un envejecimiento en promedio de 2.8 años. Al término de la tercera década del presente siglo se alcanzará una edad promedio de 36.5 años y para el 2050 alcanzará los 42.1 años. Así tenemos, que en la primera mitad de este siglo XXI la población envejecerá en promedio 16.0 años.

Como resultado de los cambios demográficos a ocurrir en el presente siglo, se prevé un considerable crecimiento en la demanda de educación superior (del grupo de edad de 18 a 24 años), que no comenzará su descenso hasta después del 2013, año en que alcanzará un máximo de 14.9 millones de personas con edad potencial de cursar la educación superior, de manera que entre 2000 y 2013 la demanda se incrementará un 6.9%

El proceso de urbanización será constante y acelerado en los años futuros. En el 2010 ocho de cada diez mexicanos vivirán en centros urbanos de más de 15 mil habitantes, tres de cada cinco en ciudades de más de medio millón y uno de cada dos en ciudades de más de un millón. De esta forma, la concentración poblacional y del ingreso en áreas urbanas determina también, la concentración de la

matrícula de educación superior, puesto que los hogares con mayor ingreso (que son principalmente los hogares urbanos) tienen a su vez, mayor posibilidad de invertir y acceder a los servicios educativos.

Al mejorar indicadores como la cobertura y la eficiencia terminal de un nivel educativo generan mayor población demandante de servicios educativos de los siguientes niveles. Así, la matrícula de educación superior durante el periodo que comprende los ciclos 1980-1981 al 2000-2001 creció 118.8%, incremento mayor al experimentado por la matrícula de educación básica y media superior, que fueron de 25.5% y 112.9% respectivamente.

El siglo XXI muestra escenarios que generarán presión y retos adicionales a la educación superior de nuestro país. Uno de los retos que se plantea ante los nuevos escenarios, será la necesidad de generar mayor infraestructura que atienda la demanda creciente que se proyecta para este nivel educativo en los próximos años del presente siglo.

Así mismo, el nivel educativo medio superior genera presión sobre la educación superior, debido a que los indicadores educativos se han elevado, lo que intensifica a su vez la demanda del nivel superior. Es decir, son cada vez más jóvenes que logran concluir sus estudios de secundaria y bachillerato, lo que hace necesario aumentar la cobertura del siguiente nivel que demandarán estos jóvenes.

Por tanto, estos son los tres escenarios que reclaman mayor inversión destinada a la educación superior y que plantean el reto de incrementar la infraestructura de la educación superior, así como lograr ampliación de la cobertura de este nivel educativo.

Otro de los factores que explican el aumento en la demanda de educación superior es efectivamente el mejoramiento de los indicadores del sistema educativo nacional en los niveles previos al nivel superior. Estos indicadores son las tasa de: **reprobación, absorción, deserción y de eficiencia terminal**, mismas que se muestran en la tabla 1.

De esta forma, al mejorar indicadores como la cobertura y la eficiencia terminal de un nivel educativo generan mayor población demandante de servicios educativos de los siguientes niveles. Así, la matrícula de educación superior durante el periodo que comprende los ciclos 1980-1981 al 2000-2001 creció 118.8%, incremento mayor al experimentado por la matrícula de educación básica y media superior, que fueron de 25.5% y 112.9% respectivamente (CESU, 2000:10).

El impulso a la educación secundaria y media superior tendrán consecuencias en los niveles subsecuentes y sus efectos sobre la educación superior se prolongarán hasta el año 2013 en que se estabilizará para después disminuir (ANUIES, 1999).

Los escenarios futuros plantean retos a la educación superior que deberá afrontar en este siglo XXI, son: los cambios demográficos, el proceso de urbanización de la

sociedad mexicana y el mejoramiento de los indicadores educativos. Estos escenarios generan una fuerte presión sobre la cobertura en educación superior y que hace necesaria una mayor inversión para hacerles frente. Se requiere pues, aumentar la infraestructura de este nivel educativo para ampliar la cobertura y facilitar el acceso equitativo a este nivel educativo a un mayor número de jóvenes de todos los estratos de la sociedad.

Así, los responsables de la educación superior pública plantean además nuevos mecanismos de financiación, buscando fuentes alternativas. Trazan además, la necesidad de ampliar la cobertura sin menoscabo de la calidad y encaminar los esfuerzos tendientes a mejorarla.

**Centro de estudios sociales y de opinión pública, Cámara de diputados LIX legislatura. "perspectivas de la educación superior en México para el siglo XXI". Junio de 2005**

Tabla 1: Principales Indicadores de la Educación en México 1980 - 2004

<i>Indicadores</i>	<i>1980-1981</i>	<i>1990-1991</i>	<i>1995-1996</i>	<i>2000-2001</i>	<i>2004-2005<sup>e/</sup></i>
<b>Primaria</b>					
Matrícula (miles)	14,666.2	14,401.6	14,623.4	14,792.5	14,665.9
Reprobación	11.1%	10.1%	7.8%	6.0%	4.8%
Deserción <sup>(2)</sup>	6.9%	4.6%	3.1%	1.9%	1.3%
Eficiencia terminal <sup>(3)</sup>	n.d.	70.1%	80.0%	86.3%	90.6%
<b>Secundaria</b>					
Matrícula (miles)	3,033.9	4,190.2	4,687.3	5,349.7	5,929.0
Reprobación	n.d.	n.d.	23.7%	20.9%	18.1%
Absorción <sup>(1)</sup>	82.0%	82.3%	87.0%	91.8%	95.4%
Deserción <sup>(2)</sup>	9.6%	8.8%	8.8%	8.3%	6.3%
Eficiencia terminal <sup>(3)</sup>	75.5%	73.9%	75.8%	74.9%	80.3%
<b>Medía Superior</b>					
Matrícula (miles)	1,388.1	2,100.5	2,438.7	2,955.7	3,603.5
Absorción <sup>(1)</sup>	77.9%	75.4%	89.6%	93.3%	96.8%
Deserción <sup>(2)</sup>	14.8%	18.8%	18.5%	17.5%	16.4%
Eficiencia terminal <sup>(3)</sup>	66.8%	55.2%	55.5%	57.0%	59.8%
<b>Superior (Licenciatura)</b>					
Matrícula (miles)	811.3	1,097.1	1,295.0	1,718.0	2,130.2
Absorción <sup>(1)</sup>	88.6%	64.4%	68.8%	79.7%	77.5%

<sup>(1)</sup> Es la relación porcentual entre el nuevo ingreso a primer grado de un nivel educativo, en un ciclo escolar dado, y el ingreso del último grado del nivel educativo inmediato anterior del ciclo escolar pasado.

<sup>(2)</sup> Es el porcentaje de alumnos que abandonaron el ciclo escolar antes de terminar algún grado o nivel educativo.

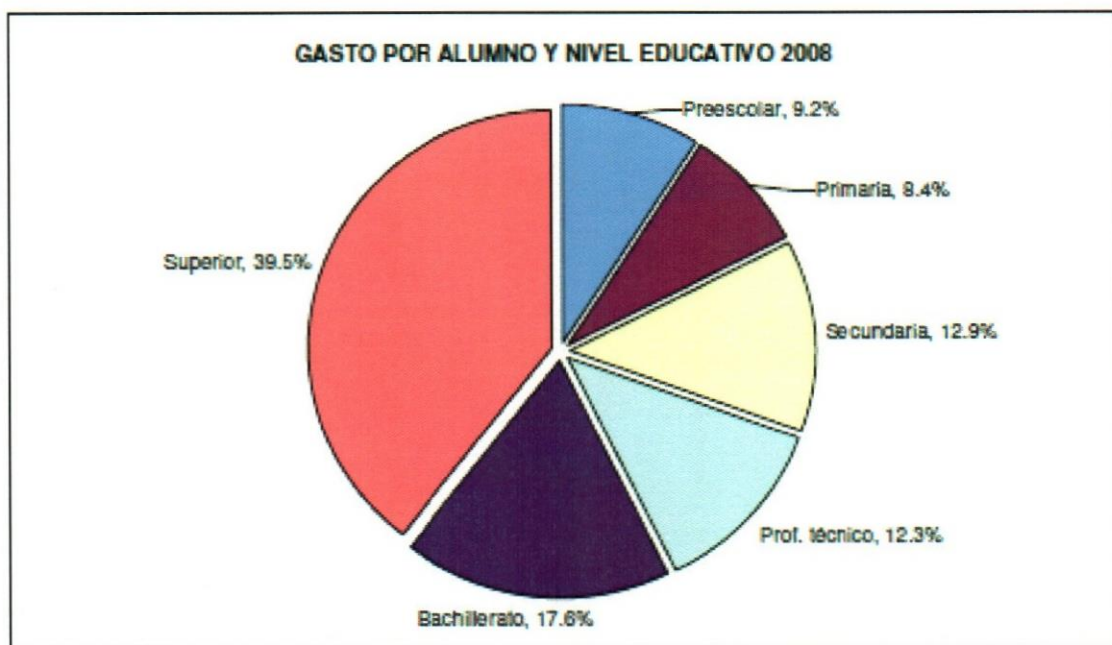
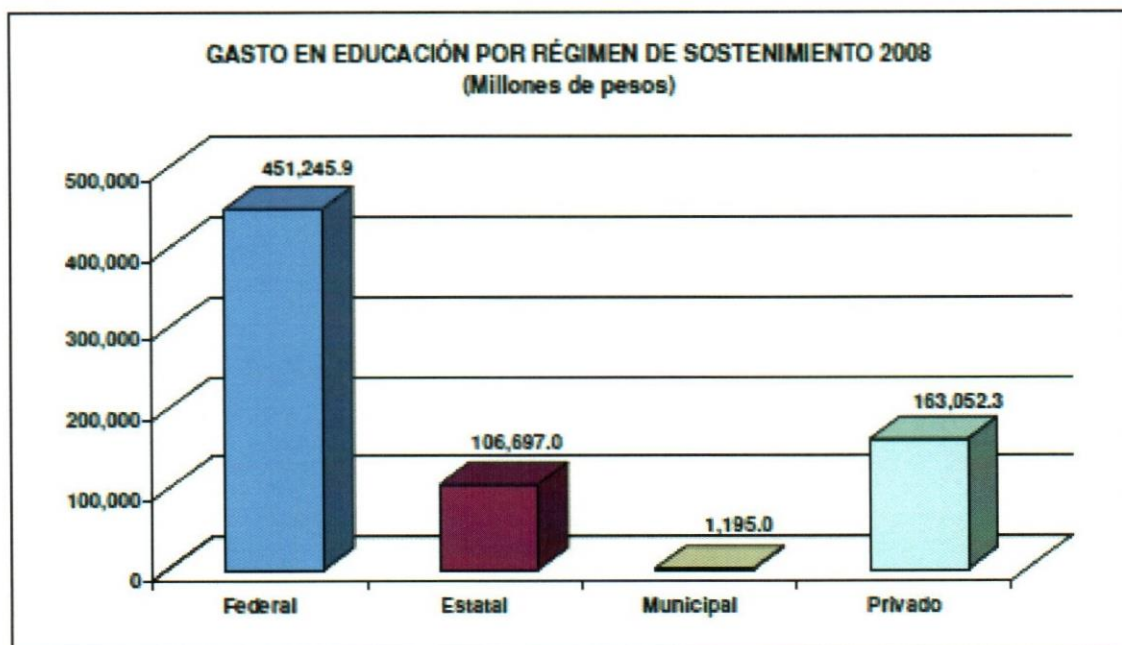
<sup>(3)</sup> Es la relación porcentual entre los egresados de un nivel educativo y el número de estudiantes de nuevo ingreso que se incorporaron al primer grado de ese nivel educativo "n" años antes.

e/ Cifras estimadas

n.d. No disponible

Fuente, elaboración propia con datos de Presidencia de la República, 4º Informe de Gobierno, Anexo Estadístico, p.p. 30, 38, 40, 41 y 43.

**GASTO EN EDUCACIÓN**



INDICADORES DE EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

Cobertura de educación (sistema escolarizado) por nivel educativo y grupo de edad de 3 a 23 años

Nivel	Matrícula 2000-2001	Población 2000	Cobertura 2000-2001	Matrícula 2001-2002	Población 2001	Cobertura 2001-2002	Matrícula 2002-2003	Población 2002	Cobertura 2002-2003	Matrícula 2003-2004	Población 2003	Cobertura 2003-2004
<b>Básica 3 a 15 años</b>	<b>23,565,795</b>	<b>26,662,383</b>	<b>88.4%</b>	<b>23,755,909</b>	<b>26,646,953</b>	<b>89.2%</b>	<b>24,153,164</b>	<b>26,643,896</b>	<b>90.7%</b>	<b>24,304,397</b>	<b>26,661,888</b>	<b>91.2%</b>
Preescolar	3,423,608	6,780,798	50.5%	3,432,328	6,748,018	50.9%	3,635,903	6,741,237	53.9%	3,742,633	6,778,411	55.2%
Preescolar 3 años	340,471	2,261,851	15.1%	371,137	2,250,264	16.5%	438,044	2,267,029	19.3%	456,487	2,298,944	19.9%
Preescolar 4 años	1,243,605	2,261,643	55.0%	1,246,175	2,246,626	55.4%	1,374,104	2,237,524	61.4%	1,408,423	2,253,990	62.5%
Preescolar 5 años	1,822,235	2,257,304	80.7%	1,799,404	2,249,128	80.0%	1,806,522	2,236,684	80.8%	1,862,137	2,225,477	83.7%
Primaria 6 a 12 años	14,792,528	13,416,298	110.3%	14,843,361	13,406,002	110.7%	14,857,191	13,384,551	111.0%	14,781,327	13,341,628	110.8%
Secundaria 12 a 14 años	5,349,659	6,465,287	82.7%	5,480,202	6,492,933	84.4%	5,680,070	6,518,108	86.8%	5,780,437	6,541,849	88.4%
<b>Educ. Media Sup. 15 a 17 años</b>	<b>2,955,783</b>	<b>6,206,328</b>	<b>47.6%</b>	<b>3,120,475</b>	<b>6,227,931</b>	<b>50.1%</b>	<b>3,295,272</b>	<b>6,257,601</b>	<b>52.7%</b>	<b>3,443,740</b>	<b>6,290,656</b>	<b>54.7%</b>
Prof. Técnico 15 a 17 años	361,541	6,206,328	5.8%	358,251	6,227,931	5.7%	359,171	6,257,601	5.7%	359,926	6,290,656	5.7%
Bachillerato 15 a 17 años	2,594,242	6,206,328	41.8%	2,764,224	6,227,931	44.4%	2,936,101	6,257,601	46.9%	3,083,814	6,290,656	49.0%
<b>Educ. Sup. 18 a 22 años</b>	<b>1,918,948</b>	<b>9,666,573</b>	<b>19.9%</b>	<b>2,014,602</b>	<b>9,697,043</b>	<b>20.8%</b>	<b>2,096,504</b>	<b>9,738,344</b>	<b>21.5%</b>	<b>2,179,152</b>	<b>9,781,043</b>	<b>22.3%</b>
TSU y Prof. Asociado 18 a 22 años	53,633	9,666,573	0.6%	62,049	9,697,043	0.6%	65,815	9,738,344	0.7%	72,320	9,781,043	0.7%
Lic. Univ. y Tec. 18 a 22 años	1,664,384	9,666,573	17.2%	1,768,453	9,697,043	18.2%	1,865,816	9,738,344	19.2%	1,951,284	9,781,043	19.9%
Educación Normal 18 a 22 años	200,931	9,666,573	2.1%	184,100	9,697,043	1.9%	166,873	9,738,344	1.7%	155,548	9,781,043	1.6%

Nivel	Matrícula 2004-2005	Población 2004	Cobertura 2004-2005	Matrícula 2005-2006	Población 2005	Cobertura 2005-2006	Matrícula 2006-2007	Población 2006	Cobertura 2006-2007	Matrícula 2007-2008	Población 2007	Cobertura 2007-2008
<b>Básica 3 a 15 años</b>	<b>24,634,065</b>	<b>26,626,986</b>	<b>92.5%</b>	<b>24,979,618</b>	<b>26,476,566</b>	<b>94.3%</b>	<b>25,380,505</b>	<b>26,224,901</b>	<b>96.8%</b>	<b>25,516,150</b>	<b>25,899,056</b>	<b>98.5%</b>
Preescolar	4,086,828	6,780,520	60.3%	4,452,168	6,658,804	66.9%	4,739,234	6,416,275	73.9%	4,745,741	6,147,972	77.2%
Preescolar 3 años	518,582	2,252,937	23.0%	530,816	2,145,379	24.7%	629,820	2,055,240	30.6%	679,858	1,982,960	34.3%
Preescolar 4 años	1,572,478	2,265,729	68.8%	1,792,468	2,239,998	80.0%	1,895,767	2,132,980	88.9%	1,902,583	2,043,283	93.1%
Preescolar 5 años	1,970,546	2,241,854	87.9%	2,110,387	2,273,427	92.8%	2,156,299	2,228,055	96.8%	2,116,582	2,121,729	99.8%
Primaria 6 a 12 años	14,652,879	13,265,797	110.3%	14,548,194	13,252,094	109.8%	14,585,804	13,259,797	110.0%	14,654,135	13,232,961	110.7%
Secundaria 12 a 14 años	5,894,358	6,560,869	89.8%	5,979,256	6,565,668	91.1%	6,055,467	6,548,829	92.5%	6,116,274	6,518,123	93.8%
<b>Educ. Media Sup. 15 a 17 años</b>	<b>3,547,924</b>	<b>6,320,010</b>	<b>56.1%</b>	<b>3,658,754</b>	<b>6,344,494</b>	<b>57.7%</b>	<b>3,742,943</b>	<b>6,364,893</b>	<b>58.8%</b>	<b>3,830,042</b>	<b>6,376,948</b>	<b>60.1%</b>
Prof. Técnico 15 a 17 años	362,835	6,320,010	5.7%	357,199	6,344,494	5.6%	352,511	6,364,893	5.5%	358,627	6,376,948	5.6%
Bachillerato 15 a 17 años	3,185,089	6,320,010	50.4%	3,301,555	6,344,494	52.0%	3,390,432	6,364,893	53.3%	3,471,415	6,376,948	54.4%
<b>Educ. Sup. 18 a 22 años</b>	<b>2,234,006</b>	<b>9,823,856</b>	<b>22.7%</b>	<b>2,292,819</b>	<b>9,868,913</b>	<b>23.2%</b>	<b>2,366,661</b>	<b>9,919,852</b>	<b>23.9%</b>	<b>2,449,085</b>	<b>9,972,440</b>	<b>24.6%</b>
TSU y Prof. Asociado 18 a 22 años	77,510	9,823,856	0.8%	80,251	10,301,520	0.8%	80,176	9,919,852	0.8%	84,812	9,972,440	0.9%
Lic. Univ. y Tec. 18 a 22 años	2,010,188	9,823,856	20.5%	2,070,311	9,868,913	21.0%	2,150,146	9,919,852	21.7%	2,232,189	9,972,440	22.4%
Educación Normal 18 a 22 años	146,308	9,823,856	1.5%	142,257	9,868,913	1.4%	136,339	9,919,852	1.4%	132,084	9,972,440	1.3%

Nota: A partir del ciclo escolar 2004-2005, la educación preescolar es obligatoria para los niños de 5 años y en 2005-2006 lo es para los niños de 4 años.

Fuentes: Proyecciones de Población, CONAPO población media 1970-2030, versión 2007

### 3.2 PERFIL DE LA EMPRESA

Es la segunda universidad privada del país con más programas académicos acreditados.

De acuerdo al reporte del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), esta universidad es la segunda institución privada de educación superior en todo el país con el mayor número de programas académicos acreditados. Son 23, entre ellos medicina, derecho, comunicación e ingenierías, a los cuales se sumarán 37 más que están en proceso de acreditación.

También tiene en proceso de evaluación 37 acreditaciones ante los Comités Inter-institucionales para la Evaluación de Educación Superior (CIEES), organismo que tiene como misión fundamental evaluar las funciones y los programas académicos que se imparten en las instituciones educativas que lo solicitan.

Estas certificaciones de buena calidad en esta universidad incluyen los siguientes aspectos: personal académico, programas de estudio, métodos para evaluar el aprendizaje, servicios institucionales para el aprendizaje, e infraestructura y equipamiento.

### **3.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **Historia.**

Como respuesta a las necesidades de desarrollo en nuestro país y a la demanda de profesionales bien preparados, un grupo de académicos y empresarios integrado por los señores, Don José Ortega Romero, Don Ignacio Guerra Pellegaud, Don Alejandro Pearson, Don Salvador Camilleri, Don Jorge Malo y Don Manuel Olivar, fundaron la una institución educativa de nivel medio y superior, como una alternativa para la formación de los profesionistas que requiere la sociedad.

La Universidad inició sus funciones el 16 de noviembre de 1960 en la Institución Harvard, con una población de 212 estudiantes, 23 profesores y 14 colaboradores administrativos impartiendo los niveles básico, medio básico y medio superior, con

las licenciaturas en Contaduría Pública y Administración de Empresas, desincorporando posteriormente los primeros dos niveles para concentrar sus actividades en los niveles medio superior y superior.

Tras varios años de intensa labor, la institución alcanzó su consolidación y a partir de 1968 ostenta con orgullo su actual nombre. Es digno de destacar que en ese año, durante el movimiento estudiantil, la Institución vivió momentos de crisis y la persona que mantuvo la confianza y creyó en este proyecto educativo fue Don José Ortega Romero, al retirarse el resto de sus fundadores.

Desde ese año, la universidad experimenta una serie de transformaciones debido a su acelerado desarrollo, trayendo consigo cambios en su estructura organizacional y la apertura de un mayor número de opciones curriculares.

A partir de 1976 la Universidad comienza su expansión con la apertura de diversos planteles ubicados estratégicamente en el Distrito Federal, área metropolitana de la Ciudad de México e interior de la República:

San Rafael "Alma Mater" 1960

Roma 1976

San Ángel 1977

Tlalpan 1979

Lomas Verdes, Edo. de Méx. 1982

Juriquilla, Qro. 1988

Insurgentes Norte 1989

Chapultepec 1993

Lago de Guadalupe, Edo. de Méx. 1997

Villahermosa, Tab. 1998

San Luis Potosí, S.L.P. 1999

**Tuxtla Gutiérrez, Chis. 1999**

Texcoco, Edo. de Méx. 2000

Aguascalientes, Aguascalientes 2001

Puebla, Puebla 2002

Toluca, Edo. de Méx. 2003

Guadalajara, Jalisco 2004

Saltillo, Coahuila 2004

Hispano Edo. de Méx. 2004

Universidad del Noroeste (UNO) Hermosillo, Sonora 2005

Torreón, Coahuila 2005

Mexicali, Baja California 2006

Cuernavaca, Morelos 2006

### **Datos Relevantes**

**Giro:** Empresa de Servicio privado – ramo educativo

#### **Áreas de Servicio:**

Servicios: Atención a Nivel Medio superior, Bachillerato

Superior (Licenciaturas en jóvenes adultos de entre los 18 a los 21 años y

Licenciaturas ejecutivas Adultos de entre 23 en adelante). Posgrados: Maestrías.

## **Filosofía Institucional<sup>1</sup>**

### **Misión**

La razón de ser de esta institución es su misión, la cual es seguida y respetada por toda su comunidad universitaria:

Es una institución que, de manera integral, educa con un equilibrio entre los enfoques científico-tecnológico y ético-cultural, acordes con las necesidades sociales, la búsqueda de la verdad y el bien común; fundamentándose en su filosofía institucional y su modelo educativo.

### **Visión**

Se proyecta como una institución educativa de prestigio nacional, con nexos internacionales. Competitiva por su modelo educativo, sus acreditados programas académicos y su carácter proactivo, prospectivo, flexible e innovador.

Garantiza para sus egresados una congruencia social por su formación como individuos de calidad, íntegros y competitivos, proveedores de conocimientos y habilidades, con decidida actitud de liderazgo y comprometidos con su actualización permanente y la búsqueda de la verdad y el bien común.

### **Principios Institucionales**

Los principios fundamentales que guían las decisiones y regulan las acciones de esta institución son los siguientes:

---

<sup>1</sup> Véase el artículo 10 del Reglamento de la Ley General de Educación.

I. Proyección institucional: Esta institución educativa crecerá en función de la demanda existente de sus servicios dentro y fuera del país, atendiendo que los criterios de cantidad y calidad no se contrapongan.

II. Pertinencia: Es un principio que rige el cumplimiento de las actividades institucionales. Se refiere a la atención efectiva, oportuna y con niveles de calidad de las demandas y necesidades de la sociedad.

III. Dimensión Internacional: Entendida como un proceso de transformación institucional que incluye a la docencia, la investigación y los servicios, y se constituye como una visión interdisciplinaria en la que participa toda la comunidad universitaria. Se refiere también a la experiencia intercultural y a la capacidad para que el estudiante se perciba como ciudadano del mundo.

### **Valores Institucionales**

Esta institución ha fijado como base de su misión educativa, social y moral y que permanentemente pugnará para que sean reconocidos y aplicados por su comunidad, son:

#### **LIBERTAD**

Es la capacidad de pensar ante cada situación la decisión a tomar.

La persona es libre porque sólo a través de sus propias decisiones y acciones, convicciones y conocimiento, logra una forma de ser valiosa y un modo de vida digno. Todo hombre por el sólo hecho de serlo es capaz, según su medio y circunstancia, de tomar decisiones.

## DIGNIDAD

Es el respeto debido a uno mismo y a los demás por lo que son y significan como personas.

La persona, individualmente considerada, es razón de ser de la comunidad y representa el valor de la vida humana en cualquier tiempo y espacio. Por lo tanto, toda persona, independientemente de sus ideas, su condición social o económica, sus creencias religiosas y políticas, así como de sus conocimientos, debe ser objeto de respeto incondicional por la sola consideración de su dignidad ontológica.

## VERDAD

Es la adecuación de la mente a la realidad.

La universidad es, ante todo, una comunidad de buscadores de la verdad porque saben que la existencia humana se funda en la verdad. Siendo la verdad la adecuación de la mente a la realidad, ésta se descubre en el estudio, la convivencia y la cultura, todas son formas diversas de diálogo y los conocimientos que no aparecen en esas formas quedan limitados, pues aparecen sólo como respuestas o soluciones relativistas sin un punto de apoyo real, es decir, sin fundamento.

## SOLIDARIDAD

Saberse y ser responsable ante el mundo que nos rodea.

La cultura expresa lo que somos tanto individual como comunitariamente, en el presente y en el pasado. La formación y el desarrollo de la persona a través de los conocimientos, los valores, la cultura y la educación se sustentan en un respeto a los derechos humanos y una pasión por la justicia. La realización de este valor conduce, por lo tanto, a saberse y ser responsable ante el mundo que nos rodea.

## PAZ

Vivir en concordia a través del diálogo.

La universidad es el lugar donde se da la conversación con los grandes maestros de la ciencia y la técnica, del arte y la filosofía, de la literatura y las humanidades. Y en ese diálogo se gesta el futuro. Entendida así la paz, como diálogo continuo, promovida por los trabajos de equipo y las prácticas académicas la persona habrá encontrado que para conversar hay que hacerlo sobre algo y con alguien.

## HONESTIDAD

Es la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

La persona siempre está frente al mundo y advierte que hay una relación entre las cosas y él. Entre el otro y él. Esta conciencia le permite concebirse a sí mismo tal cual es y al otro como su semejante. Con esta realidad busca, en sus relaciones, la congruencia entre su pensar, su hablar y su hacer, consigo mismo y con los demás.

## LEALTAD

El esfuerzo consciente, práctico y completo de una persona a una causa.

En su acción como valor institucional se hace patente el sentido de la universidad, que no es un centro de distribución y venta de diversos conocimientos ya logrados, sino un espacio de producción del saber en el diálogo con los maestros de la historia del pensamiento y la ciencia. La universidad tampoco es un sitio donde se venden soluciones, sino un lugar donde se aprende a pensar. No es un espacio donde se aprenda a usar ideas, sino donde se queda capacitado para producirlas. Por ello, la fidelidad a la verdad implica la lealtad universitaria.

## JUSTICIA

Rectitud en el actuar ante los demás según sus méritos y dignidad personal.

La justicia en tanto valor institucional pretende la equidad y el dar a cada uno según sus méritos aquello que pretenda. La universidad es el lugar donde no sólo se debe actuar con justicia sino que ésta debe asumirse como un valor que reúne en sí a todas las virtudes. En la universidad se entiende el deber hacer como el uso del derecho y razón.

## RESPONSABILIDAD

La respuesta libre, digna y verdadera ante el mundo circundante.

La universidad es el lugar donde se transforman personas, en el ejercicio de la propia libertad de acción y pensamiento, para hacerse responsable de la actitud, individual y comunitaria. La responsabilidad es el valor por el cual la persona

consciente de lo que es, responde de sí mismo y del mundo que lo rodea con libertad, verdad y dignidad.

## BIEN COMÚN

Es la búsqueda y acción permanente de trascender del bien personal al bien de los demás en la construcción de la paz.

Uno de los compromisos fundamentales de la universidad es formar a sus estudiantes en la realización del bien común, pues el conocimiento y la formación adquirida no tendrían sentido si los egresados de la universidad no satisfacen las necesidades de la sociedad. El ejercicio del bien común va aunado al bien personal.

## Lema

***“Por siempre responsable de lo que se ha cultivado”***

Significa que esta universidad es tierra fértil, en donde personas comprometidas con el desarrollo sustentable, adquieren la responsabilidad sin límite de tiempo ni de espacio, primero para recibir las semillas, que con confianza la sociedad nos encomienda su cultivo y posteriormente, para que los frutos que le devolvamos sean igualmente comprometidos con la humanidad, tomando en cuenta que:

- Las personas comprometidas con el desarrollo sustentable son los patrones, los gobernadores, el personal directivo, el administrativo y, desde luego, el docente.

- El desarrollo sustentable es aquel que permite el progreso del hombre sin el deterioro de sus semejantes, ni del medio ambiente.
- Nuestra responsabilidad sobre y para la comunidad universitaria es hoy, aquí y mañana en cualquier lado.
- Las semillas son los estudiantes a quienes guiamos en su aprendizaje y prodigamos la atención de su cultivo.
- Los frutos representan a los egresados, quienes adquirieron y continuarán con el compromiso de su universidad.

### **3.4 RECONOCIMIENTOS INSTITUCIONALES.<sup>2</sup>**

A lo largo de su amplia trayectoria educativa, esta institución ha recibido varios reconocimientos por parte de organizaciones evaluadoras que la distinguen como una institución de excelencia, es por eso que esta cuenta con:

- Una de las tres universidades privadas en el país con más programas acreditados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES).
- De acuerdo con la Guía Universitaria 2009 de Reader's Digest, esta es considerada una de las mejores instituciones de educación superior del país, al ubicarse entre las primeras diez en México, dentro de un ranking de 100 universidades de la república.

---

<sup>2</sup> [http://www.uvmnet.edu/uvm\\_hoy/reconocimiento.asp](http://www.uvmnet.edu/uvm_hoy/reconocimiento.asp)

- Reconocimiento como Institución de alta calidad académica otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Certificación de calidad académica otorgado por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).
- Reconocimiento global de validez oficial de estudios otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- La Secretaría de Educación Pública entregó el reconocimiento del “Programa de Simplificación Administrativa y del Padrón de Planes y Programas de Estudio de Excelencia Académica” en el nivel medio superior a esta institución, quedando inscrita como la segunda a nivel nacional en recibir el reconocimiento, bajo el número de registro SEP/PSA/MS/2006/002. (Mayo 2007)
- La Secretaría de Educación Pública otorgó a esta universidad bajo el número de registro SEP/PSA/2005/006, la Excelencia Académica en el nivel superior, distinción que se entrega únicamente a instituciones de alta calidad. (Diciembre de 2005).
- Afiliación a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT) como constancia que la acredita por haber cumplido con la Ley para el Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica que otorga el CONACYT,

gracias a este registro, ha sido posible ingresar al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

### **3.5 COMPETIDORES DIRECTOS**

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
CAMPUS CHIAPAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS (UNACH- PÚBLICA)

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ (PÚBLICO)

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL CHIAPAS

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIAPAS (IESCH) UNIVERSIDAD  
SALAZAR NARVAEZ

CENTRO DE ESTUDIOS PROFESIONALES DE CHIAPAS FRAY BARTOLOME  
DE LAS CASAS

UNIVERSIDAD PABLO GUARDADO CHAVEZ

UNIVERSIDAD VALLE DEL GRIJALVA

INSTITUTO PRIVADO DEL SUR DE MEXICO

#### **Entre otros competidores:**

ESCUELA GESTAL DE ARTE Y DISEÑO DE TUXTLA

ESTUDIOS SUPERIORES DE TUXTLA

INSTITUTO DE CIENCIAS Y ESPECIALIDADES DE CHIAPAS

INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR EN GASTRONOMIA Y ARTE  
CULINARIO DE TUXTLA S. C.

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL CENTRO DE CHIAPAS

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIAPAS

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES SOR JUANA INES DE LA CRUZ

INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES TOMAS DE AQUINO

INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

INSTITUTO HISPANO JAIME SABINES

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS FISCALES

UNIVERSIDAD DEL SUR

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA SELVA

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO

### **La institución en cifras<sup>3</sup>:**

Los planteles de esta universidad juntos, suman 226,043.21 m<sup>2</sup> de construcción y cuentan con una superficie de 853, 458. 83 m<sup>2</sup> en terreno.

Hoy, la universidad tiene a más de 64,000 estudiantes, más de 7,900 profesores y colaboradores administrativos, y más de 75,000 egresados.

### **3.6 SEMBLANZA<sup>4</sup>**

Actualmente, la universidad cuenta con 23 campus alrededor de la República Mexicana, lo que se traduce en un liderazgo indiscutible en materia de educación superior al ser la segunda comunidad universitaria privada más grande del país y la primera en el Distrito Federal y zona metropolitana.

La Universidad tiene el firme compromiso con la sociedad de educar a la juventud buscando siempre un equilibrio entre los enfoques científico-tecnológico y el ético-cultural, acordes con las necesidades sociales no sólo de nuestro país, sino del

---

<sup>3</sup> [http://www.uvmnet.edu/uvm\\_hoy/historia.asp](http://www.uvmnet.edu/uvm_hoy/historia.asp)

<sup>4</sup> [http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm\\_hoy/semblanza2.asp?menu=10](http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm_hoy/semblanza2.asp?menu=10)

mundo globalizado de hoy, así como, la búsqueda de la verdad y el bien común, fundamentando siempre su quehacer educativo en su filosofía institucional y modelo educativo.

Desde su fundación y con 45 años de experiencia, la universidad ha formado graduados exitosos en los más diversos campos de trabajo quienes han contribuido de manera significativa al desarrollo de nuestro país.

Esto es la universidad de hoy, la Institución que cuenta con profesionales capaces de afrontar los retos del nuevo milenio y aportar sus conocimientos y habilidades al progreso de México y del mundo

### **3.7 ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA.**

#### **Modelo Educativo Siglo XXI<sup>5</sup>**

El Modelo Educativo Siglo XXI nos permite formar profesionales de calidad, competitivos, poseedores de conocimientos, habilidades, competencias, actitud de liderazgo y comprometidos con su actualización permanente.

El MES XXI establece como principios de formación:

- Aprender a aprender, el cual consiste en promover la capacidad para adquirir los conocimientos en que se sustentará la labor profesional.

---

<sup>5</sup> [http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm\\_hoy/modelo\\_educativo2.asp?menu=10](http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm_hoy/modelo_educativo2.asp?menu=10)

Aprender a ser, que contempla la promoción de valores, actitudes y normas éticas que orientarán el comportamiento e integración social, así como el desempeño profesional de los alumnos.

Aprende a hacer, que trata del desarrollo de habilidades para la aplicación de principios, métodos y tecnologías de manera productiva a lo largo de la carrera profesional.

Además, el MES XXI cuenta con una filosofía y valores propios, que establecen como elemento principal la formación integral de profesionistas de alto nivel dentro de un marco de valores.

Este es nuestro Modelo Educativo Siglo XXI (MES XXI) cuyo ejercicio le ha permitido a nuestra Institución satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, a través del desempeño de nuestros egresados en las más importantes empresas de nuestro país.

### **Red global de Universidades (distintivo competitivo de esta universidad)**

#### **Esta universidad es la primera Universidad global en México<sup>6</sup>**

El liderazgo con el que cuenta la universidad en nuestro país es lo que motivó a la red de universidades más importante del mundo, a seleccionarla para ser parte integral de su proyecto educativo. A la fecha son 15 los países que pertenecen a la red y 21 universidades e institutos de educación superior, para un gran total de 210 mil alumnos.

---

<sup>6</sup> [http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm\\_internacional/uvm\\_Laureate2.asp?menu=10](http://www.uvmnet.edu/wtempo/uvm_internacional/uvm_Laureate2.asp?menu=10)

## Laureate International Universities

### **Estados Unidos:**

- Walden University Educación en línea

### **Francia:**

- École Supérieure du Commerce Extérieur
- École Centrale D'Electronique

### **China:**

- Les Roches Jin Jiang International Hotel Management College

### **España:**

- Les Roches, Marbella
- Universidad Europea de Madrid
- IEDE, Institute for Executive Development

### **Suiza:**

- Swiss Hotel Management School "Les Roches"
- Glion Hotel School

### **Holanda:**

- Laureate Online Education, B.V.

**Honduras:**

- Universidad Tecnológica Centroamericana

**México:**

- Universidad del Valle de México

**Chile:**

- Universidad de las Américas
- Universidad Andrés Bello

**Perú:**

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

**Costa Rica:**

- Universidad Interamericana

**Ecuador:**

- Universidad de las Américas

**Panamá:**

- Universidad Interamericana
- Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

## **Brasil:**

- Universidade Anhembi Morumbi

## **Chipre:**

- Cyprus College

Así, los beneficios que la universidad, como una universidad perteneciente a esta red, brinda a sus estudiantes y egresados hacen que sean distinguidos como individuos con una visión global y experiencia internacional con las habilidades necesarias para dominar el mundo de los negocios.

## **TITULACIÓN SIN TESIS<sup>7</sup>**

A su comunidad universitaria y al público en general, que la SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA nos ha otorgado LA TITULACIÓN SIN TESIS por satisfacer todos los requisitos académicos requeridos.

Esta nueva modalidad de titulación, permite a todos los estudiantes y egresados de la esta universidad obtener su título profesional de Licenciatura y Maestría al cumplir lo siguiente:

Acreditar todas sus materias

Acreditar los idiomas requeridos

Tener concluido el servicio social en licenciatura

---

<sup>7</sup> [http://www.uvmnet.edu/wtempo/noticias/not\\_nueva\\_titulacion4.asp?menu=10](http://www.uvmnet.edu/wtempo/noticias/not_nueva_titulacion4.asp?menu=10)

YA NO SE REQUERIRÁ ELABORAR UNA TESIS, NI REALIZAR UN EXAMEN GLOBAL FINAL.

Esta medida facilitará y acelerará la titulación de los estudiantes de la universidad, mejorando así sus perspectivas de desarrollo profesional.

Agradecemos a la SEP esta especial distinción y renovamos nuestro compromiso de mejorar permanentemente nuestra calidad académica, en beneficio de la educación superior en México.

#### **TITULACIÓN SIN TESIS Precisiones:**

1. La titulación sin tesis consiste en la titulación automática de todo aquel egresado de licenciatura, maestría o especialidad que haya cubierto el 100% de los créditos incluyendo el o los idiomas, y para el nivel licenciatura, cuente con servicio social liberado, y que cumpla con los requerimientos administrativos y el pago de derechos para tal efecto.
2. Esta opción aplica retroactiva y para los egresados no titulados de todas las carreras y todos los planes de estudio con acuerdo de reconocimiento de validez oficial de estudios de la SEP. Para mayor información, ver la sección de preguntas más frecuentes.
3. Esta modalidad NO aplica para el Campus Querétaro, en las carreras de: Moda e Industria del Vestido, Médico Cirujano, Cirujano Dentista, Enfermería y Administración de la salud y Fisioterapia.

4. A partir de agosto de 2003, la única opción de titulación que existe en la universidad es la Titulación sin Tesis.

5. Con el afán de continuar reconociendo el desempeño de los egresados más destacados, una distinción de la titulación sin tesis es el:

**Alto rendimiento académico, a la que accederán aquellos egresados que hayan cursado la totalidad de sus estudios en la universidad, con promedio igual o mayor a 9.5 sin materias reprobadas.**

**Mención Honorífica para egresados con promedio igual o mayor a 9.7 sin materias reprobadas.**

**Medalla Luís Felipe para egresados que obtengan promedio de 10 en cada una de las materias sin materias reprobadas. Sólo para egresados del nivel licenciatura**

**Constancia de la red a la que pertenece la institución para egresados que hayan cursado la totalidad de sus estudios en la universidad, con promedio igual o mayor a 9.5 sin materias reprobadas.**

**Constancia de Excelencia de la red para los egresados que obtengan promedio de 10 en cada una de las materias sin materias reprobadas.**

**Becas<sup>8</sup>**

**Beca Convenio:**

---

<sup>8</sup> [http://www.uvmnet.edu/wtempo/campus\\_lomasverdes/minisitios/becas.asp](http://www.uvmnet.edu/wtempo/campus_lomasverdes/minisitios/becas.asp)

La beca convenio es un acuerdo que se firma entre diferentes instituciones y empresas otorgando un porcentaje de beca sobre parcialidades; para tramitarla por primera vez deberán reunir los siguientes requisitos:

- Ser estudiante de NUEVO INGRESO.
- Tener un promedio mínimo de 8.0 para licenciatura y 8.5 para maestría del nivel inmediato anterior.
- No contar con algún otro descuento.
- Solicitar carta de postulación de la empresa.

Consulta en el campus de interés qué documentación deberás presentar y las empresas con las que se tiene convenio.

### **Beca Académica:**

- Se entiende por beca académica el beneficio que permite a los estudiantes de alto rendimiento académico y bajos recursos económicos, obtener reducciones en las cuotas para continuar sus estudios en la universidad.
- En cada período escolar, el número de becas que se asignarán por campus, incluyendo las de renovación, será equivalente a un 5 por ciento de la matrícula total.
- Las becas podrán asignarse para continuar estudios de licenciatura o posgrado.
- La duración de las becas para los niveles mencionados en el apartado anterior será por un periodo escolar, ya sea cuatrimestral o semestral, según corresponda

al nivel o programa académico, por ello en cada ciclo será necesario tramitar la renovación de acuerdo a las fechas publicadas en la convocatoria.

- Para obtenerla es necesario haber cursado al menos un período escolar en la universidad.

#### **Beca Deportiva:**

- Beca que proporciona descuentos del 20 al 100 por ciento en parcialidades.
- Se consideran candidatos a recibir una beca deportiva a aquellos estudiantes que integren un equipo representativo de la institución y que cuenten con un nivel deportivo sobresaliente y que estén inscritos como estudiantes en la misma.

#### **Plan de Protección Escolar:**

- El plan de protección escolar asegura la continuación de los estudios en caso de incapacidad permanente o defunción del tutor económico, cubriendo los costos de inscripción y parcialidades que el estudiante tiene que pagar a la institución por los cursos curriculares.
- El estudiante (beneficiado) designará al asegurado, quién será el padre o tutor y sólo a falta de éste, podrá nombrar a algún otro familiar no mayor de 60 años, cuyo estado de salud no acuse enfermedad grave preexistente a la fecha de pago inicial del plan de protección escolar y que esté encargado del mantenimiento de sus estudios.

### **Pase Automático:**

Es un beneficio que tienes por ser egresado de bachillerato o licenciatura de la misma institución, el cual te permite ingresar de manera inmediata a la licenciatura, recibiendo los siguientes privilegios:

- Asegura tu lugar de forma inmediata en la carrera o maestría seleccionada.
- Ahorras el 100 por ciento de la inscripción en caso de licenciatura y 40 por ciento en maestría.
- Ahorras el pago de los exámenes de clasificación.
- Te ubica en el segundo nivel de inglés o podrás presentar el EXUBI que te colocará en el nivel según tus aptitudes.
- Si eres egresado de bachillerato SEP, podrás hacer equivalencias de algunas asignaturas, siempre y cuando hayan sido acreditadas con un promedio mínimo de 8 de manera global y ordinaria.

### **Plan Hermanos**

Es un beneficio que se otorga a los estudiantes cuando se inscribe su(s) hermano(s) en la institución en el mismo ciclo escolar, sin importar el nivel, ni el campus.

### **Bolsa de Trabajo<sup>23</sup>:**

Convenio con la bolsa de trabajo de la Global Career Center (red a la que pertenece la universidad).

### **Estrategias Temporales<sup>24</sup>**

Expo Internacional de empleo y emprendimiento 2010

(World Trade Center, México D.F.)

## **3.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL.**



### Misión

La Fundación José Ortega Romero, A.C. es una institución de carácter filantrópico, que busca beneficiar a nuestra sociedad mexicana, a través de la obtención de fondos y recursos necesarios, a nivel nacional e internacional, para el fomento de programas de carácter social en el campo de la educación, deporte, cultura, y ciencia.

### Objetivos Generales

Consolidar las asociaciones con diferentes grupos corporativos y organizaciones afines para favorecer los programas que promueve la fundación.

---

<sup>23</sup> <http://lince.uvmnet.edu/gcc2/sp/index.asp>

<sup>24</sup> <http://www.expoempleouvm.com.mx/>

Detectar, analizar y apoyar aquellos programas y proyectos específicos que fomenten la educación, el deporte, la ciencia, y el arte, en beneficio de una auténtica demanda comunitaria

Realizar las acciones y medidas necesarias para la consecución de fondos y recursos, que sirvan para la continuidad y seguimiento de programas de asistencia social activos y por desarrollarse.

Administrar, en forma no lucrativa, todos los bienes muebles e inmuebles que la fundación adquiera en apoyo a los programas y proyectos específicos que fomente en beneficio de la comunidad en general.

#### Programas específicos

Debido a la necesidad de apoyar un proyecto especial de carácter social que la universidad ha venido desarrollando a lo largo de más de 15 años, referente a la creación de dos Centros de Educación y Desarrollo Humano, (CEDH) donde se atienden de forma gratuita a niños con diferentes discapacidades mentales como; Problemas de aprendizaje, parálisis cerebral, síndrome de edwards, entre otros (Servicio de Educación Especial) - (SEE), además de contar con los Servicios Integrales de Salud ( SIS ) y el Servicio de Orientación Educativa ( SOE ), la fundación promueve para la captación de recursos económicos destinados a esta causa, dos programas a beneficio del mismo: Dichos programas se operan utilizando la infraestructura de la universidad, por considerar que son los directamente beneficiados.

El concepto del primer programa fue encaminado a ofrecer la posibilidad de contribuir económicamente para la asistencia de niños de escasos recursos y con discapacidad mental , a través de una beca que ayuda en los gastos para su tratamiento y mejoramiento de la problemática que viven integrándolos a la sociedad con mejores capacidades de adaptación y éxito social.

Se compromete con el tratamiento de uno o varios niños, para que, con sus aportaciones, la meta anterior se vea realizada. El cargo, ya sea por tarjeta de crédito o efectivo, depositado en la cuenta de la fundación, para que la misma administre los recursos y el objetivo se cumpla.

#### Benefilinces

En el segundo programa, con el propósito fundamental de captar recursos económicos para los CEDH, de brindar alternativas e incrementar la gama de beneficios que contribuyan al ahorro en el gasto familiar de nuestros trabajadores, académicos y funcionarios, así como la de ofrecer un valor agregado a los estudiantes de la institución, se genera este programa, un beneficio más para la comunidad universitaria.

El programa desarrolla una serie de estrategias encaminadas a analizar las ofertas de más de una empresa que muestre interés en comercializar sus productos o servicios dentro de la universidad.

Para la aceptación de la comercialización de productos y servicios por parte de las empresas, éstas se realizan por medio de un convenio de carácter comercial,

donde se estipulan las condiciones de consumo PREFERENCIALES para la comunidad universitaria basadas en descuentos o créditos, según sea el caso.

Al momento de la firma del convenio, las empresas se ven obligadas a pagar por concepto de afiliación una cuota económica o en especie, mismas que contribuyen a apoyar el programa de las clínicas del CEDH.

De igual manera, la fundación preocupada por la educación en nuestro país, realizó en 1995 un convenio con Organización Editorial Mexicana (O.E.M.) creándose un fondo de becas, que se destinará para aquellos alumnos de escasos recursos económicos, pero con altos niveles académicos que deseen continuar sus estudios tanto a nivel bachillerato, como de licenciatura.

## **CAPITULO IV**

### ***METODOLOGÍA UTILIZADA***

#### **4.1 ALCANCE**

Se analizarán los principales modelos de medición de capital intelectual y se tomará uno de ellos para evaluar la ventaja competitiva de la institución según las características de la misma.

#### **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación a efectuar será de tipo no experimental ya que la información en la que nos apoyaremos será por los períodos operativos actuales. En descriptiva debido a que las variables son manipulables y con esto obtendremos y detallaremos los resultados finales reflejados en la conclusión.

#### **4.3 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la importancia estratégica del capital intelectual organizativo de la institución para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva

#### **4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar la importancia del capital intelectual en las organizaciones.
- Analizar los modelos de medición del capital intelectual con el propósito de incrementar las ventajas competitivas en la institución.
- Conocer de qué manera la organización agrega el valor del capital intelectual a sus productos o servicios.

- Establecer las ventajas competitivas que se pueden establecer en una organización para crear valor en las mismas, con la aplicación de un modelo flexible para la medición de capital intelectual.

#### **4.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

- 1.- ¿Qué es el capital intelectual?
- 2.- ¿En qué medida las organizaciones conocen el valor del capital intelectual?
- 3.- ¿De qué manera incrementa el capital intelectual, el valor económico de una organización?

#### **4.6 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

La información que se maneje en esta investigación de campo debe ser de carácter confidencial. Solo tomaremos cualquier información que nos proporcione la base de datos y cualquier otra información que nos otorgue la empresa.

Cada día son más las empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos. El conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente más importante de lo que creamos, vendemos o compramos, sustituyendo a los activos tradicionales como tierra, equipos y mano de obra.

Para este estudio de caso solo tomaremos las empresas privadas de Tuxtla Gutiérrez, especialmente a GES dedicada al sector educativo.

Administrar el capital intelectual – encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo – se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para las empresas.

No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría son intangibles –no se pueden tocar, mover o valorar fácilmente.

Stewart ayuda a clarificar y organizar la gran masa de activos intelectuales intangibles con la que cuenta una empresa. Comienza por separarlos en tres grupos de capital:

- Humano
- Estructural
- Clientelar

**Capital humano:** El conocimiento de individuos que crean soluciones para los clientes. Ejemplo: el empleado cuya sugerencia agrega riqueza a la empresa.

**Capital estructural:** Los sistemas requeridos para compartir y transportar el conocimiento, tales como sistemas o laboratorios de información. Son necesarios para apalancar el poder mental de los empleados, de forma que la compañía pueda usarlo.

**Capital clientelar:** Las relaciones que crea y mantiene con sus clientes. Su prestigio y sus marcas, son ejemplos de este tipo de capital, puesto que atraen y mantienen clientes.

Para lograr el éxito, los tres elementos deben estar presentes e interactuar entre sí. Por ejemplo, una buena idea (humano) sin los medios para comunicarla

(estructural) no llega lejos. Por otro lado, una buena relación con el cliente puede desaparecer si el recurso humano no está al día con la tecnología.

Es necesario separar la información trivial y transitoria de los activos intelectuales a largo plazo.

El número telefónico de un cliente importante es trivial – cualquiera puede obtenerlo, pero la relación que mantiene su empresa con ese cliente sí es capital intelectual, porque le da una ventaja sobre sus competidores.

Existen muchos modelos de medición del capital intelectual, pero en esta tesis sólo analizaremos el modelo skandia, el cuadrado de mando integral desarrollado por kaplan y norton, monitor de activos intangibles y el modelo de dirección estratégica por competencias.

## 4.7 HIPÓTESIS

La medición acertada del capital intelectual de la Institución y el valor agregado de éste, a los productos y servicios, incrementará las ventajas competitivas en la misma.

## 4.8 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE OPINION

(Los cuestionarios se encuentran en los anexos)

Cliente Interno (administrativos):

Cuestionario No. 3 (clientes internos)							
(administrativos)							
	a	b	c	d	e	f	
Pregunta No. 1	1	5	7	4	3	0	
%	5	25	35	20	15	0	
Pregunta No. 2	17	2	1				
%	85	10	5				
<b>Pregunta No. 3 *</b>							
(Sueldo)	2	5	5	4	3	1	
%	10	25	25	20	15	5	
(Jornada Laboral)	4	5	5	2	2	2	
%	20	25	25	10	10	10	
(Crecimiento profesional)	2	2	5	4	2	5	
%	10	10	25	20	10	25	
Pregunta No. 4	14	2	4				
%	70	10	20				
Pregunta No. 5	12	6	2				
%	60	30	10				
Pregunta No. 6	13	5	2				
%	65	25	10				
Pregunta No. 7	3	17					
%	15	85					
Pregunta No. 8	3	12	5				
%	15	60	25				
Hombres encuestados	6		Total de encuestados				20
Mujeres encuestadas	14						

En la pregunta No. 1 Se hizo referencia a la calidad en el servicio con una respuesta del 35% sobre "bueno".

En la pregunta No. 2 la referencia fue sobre si el administrativo consideraba tener cercanía con respecto a la atención al cliente o le era indiferente a lo que se contestó en un 85% que sí lo consideraba.

En la pregunta No.3 se solicitó una triple opinión con rubros como: el sueldo, la jornada laboral y el crecimiento profesional. Los administrativos opinaron que en cuanto al sueldo (con un doble resultado) eran tanto **“muy bueno”** como **“bueno”** arrojando en ambos casos un 25%.

En cuanto a la jornada laboral opinaron (con un doble resultado) tanto **“muy bueno”** como **“bueno”** arrojando en ambos casos un 25%.

Y en cuanto al crecimiento profesional, opinaron (con un doble resultado) tanto **“bueno”** como **“pésimo”** arrojando en ambos casos un 25%.

En la pregunta No. 4 se cuestionó si existían procesos burocráticos para desempeñar sus labores, la respuesta fue de un 70% que sí.

En la pregunta No. 5 se preguntó sobre si existía un control o medición al desempeño. La respuesta fue un 60% que si existían.

En la pregunta No. 6 se preguntó sobre si existía comunicación inter-departamental. La respuesta fue que en un 65% que si existía.

En la pregunta No. 7 se preguntó sobre la libertad para la toma de decisiones. La respuesta fue 85% de dependencia de jerarquía.

En la pregunta No. 8 se preguntó si tenía conocimiento de aplicar cualquier tipo de estrategias por parte de la universidad para mejorar su desempeño. La respuesta fue 60% que no.

Los administrativos encuestados opinaron que la calidad en el servicio que ellos prestan fluctúa entre muy bueno, a bueno en su mayoría 35% a razonable. Dejando en claro una división de opiniones y no una respuesta clara o concisa como debería de ser.

Si existe una clara idea de que su trabajo es importante en el proceso total de la atención al cliente con un 85%. Cuestión favorable en un concepto de calidad total.

De las prestaciones tanto el sueldo como la jornada laboral fueron favorables para su estado anímico y necesidades pero llamó la atención que se sienten estancados en cuando al crecimiento profesional, un posible síntoma de la rotación tan alta que expresó factor humano con un 33%.

En la complejidad del campus se considera alta al existir comunicación entre departamentos.

Existe burocracia en los procesos y también procesos de evaluación de desempeño. Sólo que en la entrevista que aprovechamos junto con el cuestionario opinaron que la medición no era algo positivo sino como una herramienta de despido directo.

Existe centralización en la toma de decisiones, pero nos aclararon que no siempre con su jefe inmediato sino con la rectoría del campus principalmente.

Desconocen en su gran mayoría si existen estrategias para mejorar su desempeño en cuanto el servicio que ellos prestan a los clientes

### Cliente Interno (cuerpo Docente):

Cuestionario No. 4 (clientes internos - Docentes)							
Vaciado de Respuestas	a	b	c	d	e	f	
Pregunta No. 1	0	6	14	10	1	0	31
%	0	19,35	45,16	32,26	3,23	0,00	100%
Pregunta No. 2	7	11	13				
%	22,58	35,48	41,94				
<b>Pregunta No. 3 *</b>							
<b>(Sueldo)</b>	0	4	11	11	4	1	
%	0,00	12,90	35,48	35,48	12,90	3,23	
<b>(Jornada Laboral)</b>	0	5	13	8	4	1	
%	0,00	16,13	41,94	25,81	12,90	3,23	
<b>(Crecimiento profesional)</b>	1	4	14	8	3	1	
%	3,23	12,90	45,16	25,81	9,68	3,23	
Pregunta No. 4	7	24					
%	22,58	77,42					
Pregunta No. 5	14	9	8				
%	45,16	29,03	25,81				
Pregunta No. 6	22	2	7				
%	70,97	6,45	22,58				
Pregunta No. 7	8	10	13				
%	25,81	32,26	41,94				
Pregunta No. 8	9	22					
%	29,03	70,97					
Hombres encuestados	12						
Mujeres encuestadas	19						
Total de encuestados							31

En la pregunta número 1 se hacía referencia a la calidad en el servicio educativo, en donde los docentes opinaron en su mayoría, 45.16% del total de los 31 encuestados que el servicio era **"bueno"**.

En la pregunta 2 se pidió la opinión sobre si el docente sabía de estrategias educativas aplicadas al servicio, obteniendo un 41.94% del total de las encuestas que **"en rara ocasión se aplicaron o elaboraron dichas estrategias"**.

En la pregunta 3 se solicitó una triple opinión con rubros como: el sueldo, la jornada laboral y el crecimiento profesional. Los docentes opinaron que en cuanto al sueldo (con un doble resultado) eran tanto **"razonable"** como **"malo"** arrojando en ambos casos un 35.48%.

En cuanto a la jornada laboral opinaron con un 41.94% que era **"buena"** dicha jornada.

Y en cuanto al crecimiento profesional, la opinión con un 45.16% fue **"bueno"**

En la pregunta 4 se preguntó la congruencia real entre la filosofía de calidad de la universidad con respecto a sus servicios educativos. Los docentes opinaron con un 77.42% que **no existía dicha congruencia**.

En la pregunta 5 Se habló de los procesos burocráticos para desempeñar sus labores docentes. El resultado fue un 45.16% afirmativo sobre la **existencia de burocracia administrativa**.

En la pregunta 6 se preguntó sobre la aplicación de medición al desempeño docente. Los profesores opinaron con un 70.97% que **si existe medición al desempeño de sus labores.**

En la pregunta 7 se preguntó sobre la comunicación entre academias de la universidad. Los docentes opinaron según su tipo de academia que en un 41.94% en "**rara ocasión**" existía comunicación inter-académica.

Finalmente en la pregunta 8 se preguntó directamente y sin opciones medias de respuesta si consideraban que al campus Tuxtla como una unidad de prestigio y de calidad como lo asegura su propia publicidad. Los docentes opinaron con un 70.97% **no lo era.**

Los docentes encuestados mostraron una aceptación media a buena sobre sus requerimientos indispensables esperados por parte de la empresa; en cuando a sueldo, jornada laboral y crecimiento profesional. Lo cual es posible síntoma para considerar duda sobre el permanecer en la empresa o dar más allá de lo solicitado, es decir, es posible que los docentes se conviertan en personas operativas (que sólo hagan lo que se les solicita de forma contractual) y que paulatinamente se conviertan en un recurso que recurre al mínimo esfuerzo, pero es perceptible que es nada probable esperar una participación de ellos más emprendedora, proactiva o decisiva para sustentar correctamente un proceso de calidad óptimo.

Se observó desconocimiento estratégico, es decir que aun que la empresa matriz promueva estrategias de mejoramiento educativo los docentes no están familiarizados completamente o simplemente desconocen dichas estrategias.

Declararon también que sí existe burocracia administrativa, entendiéndola como perjudicial para sus procesos en lugar de la simplificación administrativa que se podría esperar en un modelo estratégico de calidad. Sin embargo la medición como proceso de evaluación del desempeño está claramente identificada.

Por último se remarcaron que en rara ocasión existía comunicación inter academias, lo cual consideramos que no es favorable para la organización que busca cohesión en un recurso tan importante como el que representa su cuerpo docente, siendo la parte frontal en el servicio a clientes presenciales y como a los que se les debe una respuesta directa, como son las empresas que utilizarán realmente al alumno capacitado.

Un dato importante sería el aproximado de la rotación de personal (no comparativo) que actualmente tiene el campus Tuxtla, (por plática informal con el departamento de factor humano) en donde se nos comentó que en relación con su cuerpo docente es aproximadamente en un 18% y en personal administrativo de un 33%. En un análisis rápido se puede considerar como alto y posiblemente perjudicial a mediano plazo para cualquier empresa, máxime que persiga, anhele o promueva un modelo orgánico. La rotación de personal siempre ha sido un elemento sintomático de malestar tanto en procesos como falta de liderazgo por parte de una institución que probablemente busca continuamente culpables y no

procesos mal diseñados, incompletos o poco favorables para su personal. Por cierto solamente el 3% de todo el cuerpo docente de éste campus (6 profesores de 200) de tiempo completo, mismos que gozan de un sueldo y horario estable, lo cual nos pareció otra causal de inseguridad para un elemento tan importante para el giro de ésta empresa.

Según los datos arrojados por la muestra de los docentes podemos deducir que el grado de estima, lealtad y participación de los mismos hacia la institución está fragmentado lo cual conlleva a una lealtad dividida y poco confiable en cuanto a cohesión grupal para perseguir metas comunes o alto desempeño.

Fue alarmante la respuesta final del cuestionario en donde se opinó en un 70.97%, no pertenecer a un campus coherente o congruente en cuanto a la calidad que ejerce realmente comparativamente con la publicidad que utiliza a diario para buscar influir a sus clientes cautivos o potenciales. Cualquier publicista sabe que una excelente publicidad se convierte en un arma de doble filo al atraer a clientes, con alta expectativa para experimentar un servicio con carencias, es simplemente acercar para convencer que la elección fue un error. Inclusive fue igualmente alarmante que en su mayoría opinaran (77.42%) que el campus no es congruente en su filosofía institucional con el servicio que presta, esto solo refuerza la idea de la gran necesidad que existe para tomar medidas oportunas para resolver éstas discrepancias porque podría convertirse en una bomba de tiempo de tomar la peor decisión que la directiva del campus podría hacer, "nada".

De igual forma en la entrevista que aprovechamos con los docentes al momento de ser encuestados, nos indicaron que la capacitación es constante pero no aplicada de forma completa a todo el cuerpo docente, haciendo hincapié que sólo ciertos seleccionados tenían acceso común a ella. Faltan procesos motivacionales más racionales o útiles por ser esporádicos y poco efectivos, en pro de elevar su estado anímico o participativo. Inclusive en sus comentarios se remarcó que es aceptable su empleo pero que definitivamente podría estar mucho mejor.

## 4.8 DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCIÓN.

### Estudio de Opinión

**Tipo de investigación:** Exploratoria

**Método de investigación:** Encuesta personal

**Tipo de cuestionario:** Estructurado - no disfrazado

**Tiempo de ejecución:** 5 días Hábiles aprox.

**Tamaño de muestra:** 140 personas en total (Estudio simbólico)

Con aspiración a 200 personas (50 por tipo de cliente) dependiendo la disponibilidad por no estar en periodo regular.

**Objetivo General:** Conocer el grado de apreciación sobre la importancia de cuidar al capital intelectual en el servicio que presta esta institución educativa en Tuxtla Gtz.

#### **Poblaciones de interés:**

**Clientes cautivos:** Jóvenes de entre 18 a 23 años, de clase media alta, alta.

Región sureste central.

Sexo Indistinto

Ocupación: Estudiantes en transición de nivel medio superior a nivel superior.

**Clientes actuales:** Jóvenes de entre 19 a 25 años (Nivel superior o de especialización), de clase media alta, alta.

Región sureste central.

Sexo Indistinto

Ocupación: Estudiantes actualmente cursando el nivel superior.

**Cliente Interno (administrativo): edad indistinta**

Trabajadores del grupo educativo actualmente en puestos de atención al cliente, administrativos y jerárquicos medios.

**Cliente Interno: (Docentes): Edad indistinta.**

Cuerpo actual operativo del servicio educativo.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

#### **5.1 PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL PARA LAS UNIVERSIDADES**

Nuestra propuesta de metodología para la medición del capital intelectual en las universidades se fundamenta, en gran medida, en las siguientes razones:

- Profundizar en el conocimiento que las universidades deben tener acerca de su propia actividad.
- Ofrecer información transparente a la sociedad.
- Facilitar el proceso de creación, difusión y aplicación del conocimiento.
- Impulsar las líneas de investigación de mayor impacto científico, económico y social.
- Favorecer la comunicación y cooperación entre los distintos equipos de investigación y el entorno.
- Propiciar el razonamiento para la captación de recursos.

Los pasos para la implementación de un sistema de capital intelectual en universidades se concretan en los tres siguientes:

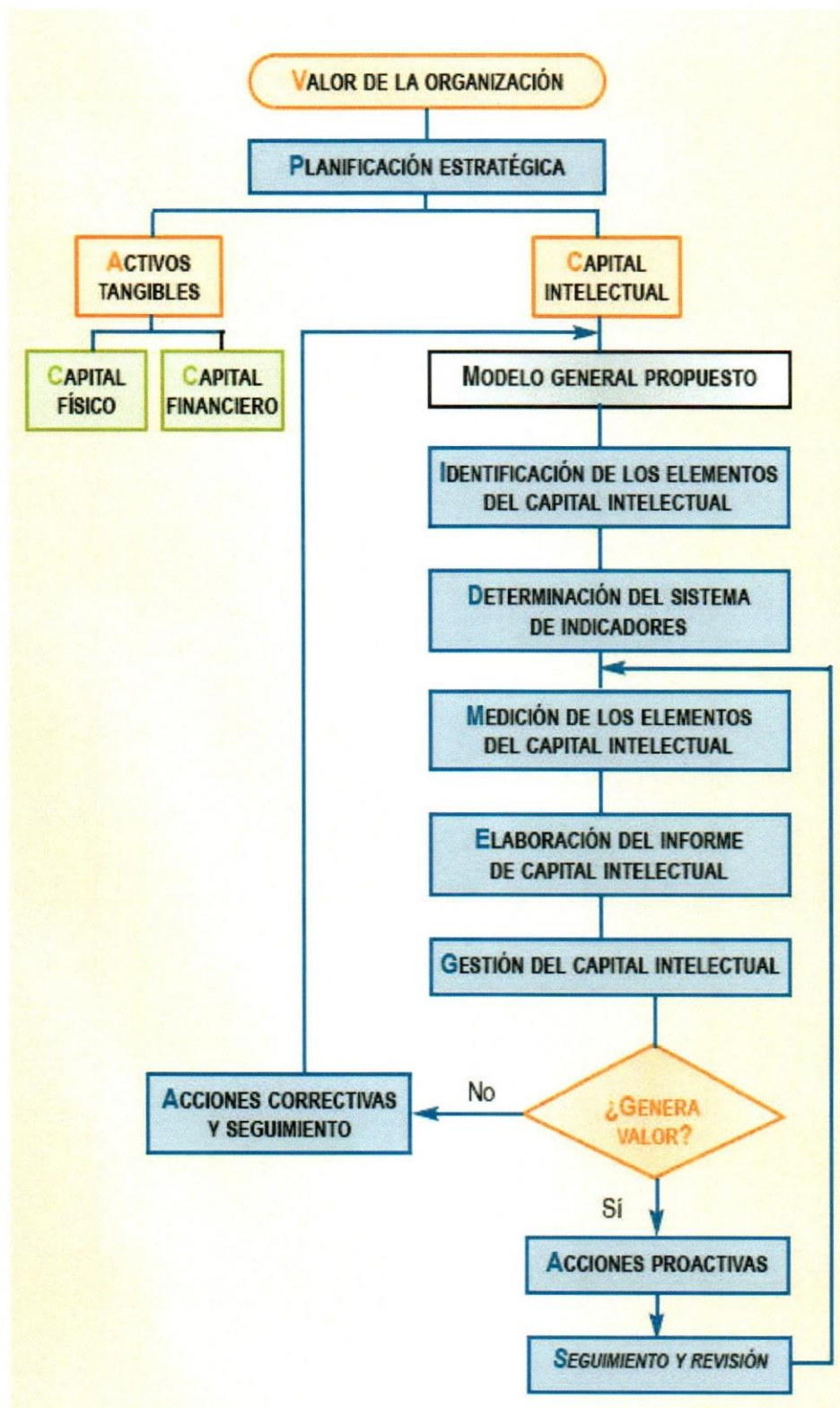
- Establecimiento en la organización de algunos pre-requisitos básicos para el éxito del sistema de capital intelectual:

- La organización debe tener un grado de madurez que le permita comprender la necesidad de analizar sus resultados en términos financieros y no financieros.
  - La organización debe tener claramente definida su misión y la visión de futuro.
  - Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos e implicados en la implementación del sistema de capital intelectual.
  - Los procesos de la organización deben estar alineados con el sistema de capital intelectual.
  - Concientización en la organización de que el eje central de la implementación del sistema de capital intelectual es la búsqueda de aproximaciones y no de exactitudes.
- Establecimiento del modelo a utilizar en la implementación del capital intelectual (figura 1).
  - Desarrollo de las fases que se muestran en la Figura 1. Este modelo se caracteriza por ser extrapolable a otras organizaciones, puesto que el desarrollo de las fases se realiza en función de las especificidades de cada organización:

1) Identificación de los elementos de capital intelectual; 2) Determinación del sistema de indicadores; 3) Medición de los elementos del capital intelectual; 4) Elaboración del informe de capital intelectual, y 5) gestión del capital intelectual.

En la Figura 1 se muestran algunos de los elementos que pueden resultar identificados en la fase 1 dentro de los componentes del capital intelectual, a partir del modelo general propuesto. En dicha fase incorporamos un cuarto componente a la estructura del capital intelectual, el capital mercado, incluido en la literatura sobre el tema dentro del capital relacional. La razón de este desglose viene dada por la importancia estratégica del capital mercado en todo tipo de organizaciones y, muy especialmente, en las de servicios, no siendo la universidad ninguna excepción.

FIGURA 1 > ESQUEMA DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y ETAPAS DE SU IMPLEMENTACIÓN



FUENTE > Elaboración propia del autor.

### **5.1.1 CAPITAL HUMANO.**

Incluye aquellas características individuales y personales que contribuyen y garantizan la creación de valor para la organización. El factor humano constituye un elemento decisivo de cualquier organización y, por ello, es de vital importancia centrar la atención en métodos y estilos de dirección que propicien la motivación, el compromiso y la participación de todo el personal. Lo que diferencia a las universidades de la mayoría de los organismos es que tiene dentro de la propia organización a los profesionales responsabilizados socialmente con la formación de las futuras generaciones, los que deben contribuir al desarrollo del país. Por tanto, si la universidad gestiona su capital humano se proveerá de un potencial científico de alto prestigio, plenamente identificado e incorporado a la solución de problemas en el territorio. Entre los aspectos que se pueden tener en cuenta dentro de esta dimensión, destacamos:

- Satisfacción del personal.
- Motivación.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Competencias (psicológicas, técnicas, intelectuales y emocionales).
- Sentido de pertenencia (compromiso).

- Estabilidad laboral.
- Actividad profesional (se deben establecer diferentes niveles en función de su categoría docente y científica).

### **5.1.2 CAPITAL ESTRUCTURAL**

Este componente se puede subdividir en capital organizacional y propiedad intelectual e incluye, entre otros, los siguientes epígrafes:

- Cultura corporativa.
- Sistemas de Información.
- Bases de Datos.
- Infraestructura Básica.
- Bibliotecas.
- Redes de comunicación (Internet, intranet).
- Publicaciones.
- Recursos bibliográficos.
- Líneas de investigación.
- Proyectos de investigación aprobados.
- Gestión de procesos.
- Equipamiento tecnológico.

### 5.1.3 CAPITAL RELACIONAL

Expresa los aspectos que contribuyen a generar valor para la organización, producto de los vínculos y relaciones de la universidad con clientes, proveedores u otros agentes. Así pues, se puede subdividir en:

- *Capital Clientela:*
  - - Satisfacción de clientes (estudiantes, empresas).
  - - Convenios con empresas.
  - - Consultorías contratadas.
  - - Docencia en otros centros.
  - - Docencia a estudiantes extranjeros.
  - - Quejas y sugerencias.
  
- *Capital Proveedores:*
  - - Satisfacción con los proveedores.
  - - Negocios conjuntos con los proveedores.
  
- *Agentes del entorno (organismos, bancos, ayuntamientos, entre otros):*
  - - Satisfacción con los agentes del entorno.
  - - Satisfacción de los agentes del entorno.
  - - Convenios de colaboración.

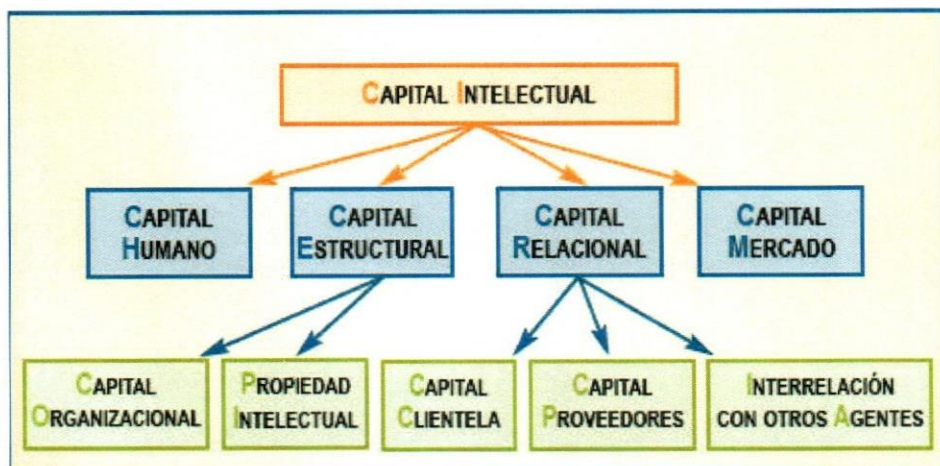
- - Acciones conjuntas.

#### 5.1.4 CAPITAL MERCADO

Refleja la percepción hacia el exterior que emana de la universidad, así como el impacto en el desarrollo social de la comunidad, e incluye:

- Imagen.
- Impacto social.
- Premios y reconocimientos.
- Impacto medioambiental.
- Pertenencia a sociedades científicas.
- Pertenencia a tribunales científicos nacionales e internacionales.

FIGURA 2 > ESTRUCTURA DEL MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL PROPUESTO



FUENTE > Elaboración propia del autor.

## 5.2 CONCLUSIONES

Concluimos que GES es una empresa de modelo orgánico y con un estado de madurez favorable y positivamente evolutivo a la mejora. Esto porque cumple con dicho modelo al observarse una apertura alta, una complejidad baja al igual que su formalización y centralización.

Pero para efectos de ésta investigación (que parte, del campus Tuxtla) es importante remarcar que aún con la dependencia corporativa de GES, existe un claro contraste entre su modelo orgánico y la administración real que el campus Tuxtla utiliza. Existe un claro rezago o mala aplicación de la mayoría de los procesos a los que debería ser muy apegada. Por lo que es necesario hacer una diferenciación entre la universidad en general y su filial en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Remarcando que no es en su estructura u organización el problema sino en la aplicación de sus procesos, el trato a sus diferentes tipos de clientes y la calidad en el servicio que ésta presta.

Esta universidad sigue un modelo primordialmente orgánico al establecer estrategias competitivas que la diferencian de la demás competencia, destacando el modelo siglo XXI, la red global Laureate y la titulación sin tesis (misma que muy pocas universidades en el país cuentan como la Universidad Autónoma Metropolitana en el D.F.)

En el cuadro de madurez se establece que se encuentra en la fase de ilustración y sabiduría por las siguientes consideraciones:

La universidad mantiene una ardua búsqueda continua para satisfacer los requerimientos de sus clientes es palpable con una infraestructura completa y bien equipada (según el tipo de servicio que presta entre licenciaturas e ingenierías). La búsqueda de sistemas normatizadores de calidad como ISO-9000 (bibliotecas) y FIMPES habla de un interés en asegurar la calidad como algo base en todos sus procesos.

Su apertura es ampliamente externa al utilizar encuestas de mercado continuas tanto en clientes actuales y egresados con un interés genuino de asegurar el tipo de servicios que reciben o los beneficios que seguirán utilizando. Procesos habituales de todos los coordinadores de carreras en búsqueda de insatisfacciones, trato directo y amigable, etc.

La complejidad que mantiene la universidad habla de una continua y buena comunicación entre sucursales y entre cada uno de los departamentos de los diferentes campus, tanto en medición de resultados, comparativos de desempeño e integración en metas; una muestra es el ranking nacional que diariamente es expuesto para conocimiento oportuno y exclusivo de sus directores de mercadotecnia y respectivas rectorías.

Aquí cabe mencionar que esta universidad está considerada de entre las primeras 5 mejores universidades a nivel nacional detalle que marca un lugar privilegiado y muestra de ser realmente una institución madura, de prestigio reconocido y propiamente de calidad.

Un contraste con el último dato es que la sucursal Tuxtla se encuentra en el ranking 19 de 39 campus con los que cuenta en total GES; un poco por debajo de la media de los institutos en cuanto a crecimiento y número de alumnos.

Es común la invitación y participación entre campus para sus diferentes exposiciones, conferencias, talleres y capacitaciones que eventualmente organiza, patrocina y anfitriona cada campus.

La formalización de la universidad habla de un control adecuado y un tanto burocrático pero efectivo para darle seguimiento a lo que se hace y en un mejoramiento de los procesos. Quizás no es tan continuo pero el uso de buzones de calidad es común. No existe departamento de calidad en ningún campus, salvo el campus Cumbres que cuenta con un departamento propiamente destinado a éste rubro, no formalmente como lo haría un verdadero departamento, pero establece objetivos de calidad y da acceso a los demás campus a hacer uso de sus boletines.

En la centralización, entre sucursales es bastante notorio que la autoridad está en gran medida descentralizada por la autonomía otorgada de cada campus. Sin embargo si existe una dependencia real de las directrices de la matriz en el Distrito Federal Campus San Rafael y de la red Laureate. Cada Rector de las diferentes universidades tiene autoridad completa sobre el campus que preside y a la vez su organigrama está dispuesto desde el coordinador general a cada uno de los coordinadores de carreras y presidentes de academias hasta los docentes frente a

grupo lo cual permite un desempeño muy bien establecido de toma de decisión según los problemas o situaciones a resolver.

La universidad es altamente competitiva y realiza acciones de mejora orientada principalmente al mejoramiento de sus servicios con respecto a las necesidades del mercado, muestra es la reciente apertura (hace 5 años) de la licenciatura ejecutiva para adultos trabajadores, la cual cuenta con horarios más laxos y en tan sólo 3 años (9 cuatrimestres) y titulación automática al finalizar todo el proceso educativo.

Sin embargo se podría tomar en cuenta que **éste campus sufre del concepto de “empresa joven” (1999) en contraparte a la madurez de su corporativo (1960).**

En cuanto al cuadro de la madurez y el campus Tuxtla se encuentra entre la fase de incertidumbre y despertar en primera instancia por las apreciaciones de calidad recabadas; en donde la única opinión favorable se logró con los clientes externos o cautivos los cuales sólo han experimentado a la oferta publicitaria sin acercamientos reales, pero en las demás apreciaciones fueron ampliamente negativas hacia la calidad en el servicio vivida o percibida; sin embargo también se puede percibir que en actitud en general el campus para su proceso evolutivo se nota dispuesto a alcanzar a su base corporativa, inspirada por su propio crecimiento para lograr un mejoramiento paulatino de sus procesos actuales. Podemos opinar que igualmente el campus todavía no se pone a la altura de su publicidad (por las observaciones obtenidas) por la consideración de que los spots

se hacen de forma general sin considerar la juventud de sus campus o del mal manejo de procesos de los mismos.

En segundo término el campus Tuxtla, aun que está atendido a los lineamientos, filosofía, estrategias y políticas de su zona sur y de la universidad en completo se observa que existe el concepto de “**frases vacías**” es decir, que lo que expresa en propósitos marca claras discordancias entre lo establecido en palabras y lo que realmente se aplica en servicio.

Ejemplo: “Instalaciones de clase mundial”

En su infraestructura goza de buena calidad en cuanto a inmuebles aún con detalles de destrozos comunes en algunas aulas y fallos normales de utilización. En equipos se mantienen modernos evitando la obsolescencia de los mismos y en laboratorios está bien equipada. Cabe mencionar que el campus Tuxtla no cuenta con los mismos laboratorios y áreas de práctica (principalmente para las ingenierías) que muchas de las otras sucursales cuentan, ya que todavía no logra completar todos sus programas educativos como es el caso de la carrera en Diseño Industrial que se concluye en otras sucursales al cumplir hasta el cuarto semestre de la carrera en el campus Tuxtla.

En pocas palabras el rezago que remarcamos al inicio aquí se hace latente por que todavía estamos en desarrollo como campus, sin embargo seguimos vendiendo la idea de instalaciones muy completas y con equipos de punta.

Remarcamos mucho lo que el corporativo u otras sucursales más desarrolladas hacen, pero sin tomar en cuenta lo que el campus Tuxtla realmente puede hacer.

Uso de la publicidad y estrategias de diferenciación sin tener la capacidad completa para responder.

Una aplicación de inspección y medición del desempeño que todas las sucursales siguen es la **evaluación docente**, misma que periódicamente se aplica en cada una de las materias impartidas por las universidades. La intención es conocer oportunamente si se ha cumplido con el servicio al final de cada semestre y sirve para evaluar la participación de cada uno de los docentes. La escala va de muy buen desempeño hasta pésimo desempeño, lo cual alerta con oportunidad a los coordinadores de área sobre la opinión directa de su alumnado. Si algún profesor obtiene una calificación menor a bueno menos, se establece una entrevista y recibe una llamada de atención, de seguir con un mal comportamiento el proceso se repite en dos ocasiones más con el agregado de firmar una carta compromiso de mejora para un último paso de advertencia y lógicamente llegar al despido final.

Al igual que a los docentes también en algunas áreas administrativas (mercadotecnia y dirección administrativa) se aplican herramientas de medición similares a la anterior. Cabe aclarar que a nivel corporativo es una herramienta de medición para mejorar procesos, pero en éste campus todavía se utiliza como una forma de trabajo que sirve para "**buscar culpables**" y no para mejorar procesos, a fin de cuentas la opinión un tanto subjetiva de su alumnado ayuda a identificar posibles malos elementos a tiempo. Muestra es el reflejo sobre la rotación de personal que en la parte tanto docente como administrativa se observa (18% y 33% respectivamente).

Por otro lado dentro de cada sucursal, principalmente del campus Tuxtla es bastante claro que existe una completa dependencia jerárquica entre la rectoría y los demás departamentos. Es apreciable que en muchos de sus bandos medios requieren de la aprobación del rector del campus para situaciones complicadas o no rutinarias y en problemas mayores toda la toma de decisiones será aplicada desde la cúpula ya que existe gran inseguridad para aplicar una decisión por parte de cualquier subordinado tanto medio como de rango alto. Es entonces un contraste de manejo de la autoridad y la toma de decisiones que pretende ejercer la descentralización y evitar modelos tradicionales de jerarquías totalitaristas.

Con base en todas las observaciones al personal docente y administrativo del campus, todos los comentarios informales, las entrevistas personales y la aplicación de la investigación de campo podemos concluir lo siguiente:

En cuanto al tema de la rotación de personal de primera intención, es válido remarcar que siempre existirán tres variables que comúnmente contextualizan dicha problemática: La primera es invariablemente la suma de percepciones tanto del recurso humano como individuo y la apreciación general de sus compañeros hacia la empresa que alterarán tarde o temprano la percepción individual; como menciona Stephen Robbins en su libro Comportamiento organizacional, "Una de las cosas realmente grandiosas acerca de los grupos de trabajo es que pueden hacer que  $2 + 2 = 5$  claro, también tienen la capacidad de hacer que  $2 + 2 = 3$ ." Lo cual implica que las personas en una empresa no se comportan realmente como entes individuales sino como entes sociales, así que aun que importa mucho su propio sentir también le afecta el sentir comunal. Aquí cabe mencionar también,

que como en toda relación humana que incluya aspectos económicos se dará una postura costo - beneficio, en el caso de los trabajadores se puede interpretar como esfuerzo – recompensa.

La segunda variable es igualmente una suma, ahora de la percepción de utilidad de la empresa sobre el grosor de sus recursos humanos y las metas trazadas. En pocas palabras a otra relación de costo – beneficio, en el caso de la empresa como una inversión – utilidad.

Y la tercera se podrían definir como todas aquellas razones lógicas o verdaderas que no tienen nada que ver con el dinero, el esfuerzo o los beneficios, pero que dan respuesta directa a todo lo que no se ve y se deja de hacer y que casi nunca se llegan a atender por los típicos vicios que a la larga se gestan y se perduran entre los empleados y el empleador.

En la primera variable (empleado – empleador) los trabajadores generarán su propia percepción de verdad sobre lo que acontece en su empresa (por lo antes mencionado), ya sea por medio de su comunicación formal y en mayor medida en su comunicación informal. Bastará un despido o una renuncia voluntaria sin retroalimentación por parte de la empresa para que se dé rienda suelta a cientos de especulaciones, chismes y rumores que a final de cuentas solo mellarán la confianza, la seguridad y la motivación diaria para trabajar correctamente.

Cabe mencionar que en casi ninguna empresa existe dicha retroalimentación salvo de manera formal hacia la cúpula, es decir es información innecesariamente centralizada, por considerarse nociva para el resto del grupo, de naturaleza

discrecional o no necesaria del conocimiento público. Sin embargo consideramos que vale la pena elaborar algún tipo de comunicación que con base en la ley, los reglamentos trasgredidos, o por simple que sea la falta debería ser información de dominio general; daría calma por un lado por el hecho de que el despido tuvo bases y por otro lado evitaría la corrupción de malas decisiones o arbitrariedad de la autoridad con respecto a violar los derechos de sus empleados. A fin de cuentas se trata de que el grupo no se desmorone con un bajo ánimo o el común estrés de los que todavía pertenecen a la institución. Es importante recordar que no se va un “empleado” nada más, sino se va un “amigo” o un “compañero de trabajo” y que eso traerá consigo baches emocionales en el grupo de trabajo, que tarde o temprano se convertirá en una posible bola de nieve, metafóricamente hablando. Además, sin caer en romanticismos es importante sacar a la luz el liderazgo y la comunicación en cualquier caso de despido o renuncia voluntaria viendo éstas situaciones como oportunidades y no como problemas.

En el caso en particular del GES, Campus Tuxtla, es interesante que dichas variables también se puedan observar con cierta claridad, ya que fue algo interesante, por un lado se hizo ver que el ambiente de trabajo era muy bueno, es decir, existe socialización, compañerismo, agrado por el lugar de trabajo, etc. Pero, por el problema del silencio corporativo y las constantes pérdidas de personal, dicha unión en lugar de ser aprovechable o positiva se convierte en una plataforma de desánimo ya que se manifestó claramente que si se ve afectada por cada persona que abandona la empresa, sin importar las razones por las cuales se tuvieron que ir, simplemente queda en la memoria colectiva como un hecho

negativo. En pocas palabras reafirmamos que la comunicación y el liderazgo deberían ser fuente para mantener la cohesión y no el silencio corporativo que solo genera problemas principalmente motivacionales.

El ánimo laboral es un elemento frágil, ya que de primera intención no tenemos como base cultural (ni mexicana o por parte de la empresa) considerada a la auto-motivación. Es decir que los mexicanos siempre esperamos que por parte de la empresa se empleen cualquier tipo de estrategias para darnos ánimo. Sin embargo habría que recordar que cualquier teoría motivacional habla de que la “motivación” es cuando una persona emplea voluntariamente grandes niveles de esfuerzo para conseguir mejores metas y no las metas en sí mismo. Es decir, que no se debe de motivar para llegar sino para mejorar lo solicitado. Por lo que dar bonos por puntualidad o buenos resultados no es la mejor idea, (el dinero es un gran motivador, pero no el único) sería más conveniente otorgar una mayor posibilidad en horas de trabajo o bonos no reglamentados sino casuales o por situaciones no comunes como: la transición completa de un grupo de un semestre a otro, la atracción comprobada de nuevos ingresos en alumnos atraídos por algún profesor en particular, algún año de buenos resultados en las evaluaciones docentes, la participación voluntaria de algún profesor en algún evento no planeado, etc. Michael St. John (ex director de Nokia) mencionaba en una de sus conferencias “que lo inesperado siempre será más motivante que lo rutinario”.

Lo interesante del campus es que aún que los trabajadores reconocieron que si tienen idea de que la empresa busca motivar, a la vez comentaron que sienten que no lo hace consistentemente o de valía real para ellos, ya que “un día del

maestro” al año no es suficiente. Quizás los administrativos si se sentían más apreciados (por mejores sueldos, prestaciones y jornada laboral) pero el cuerpo docente manifestó estar seriamente olvidado. Cada semestre manifestaron que es igual al anterior, con una carga regular de trabajo, salario bajo o por lo menos no consistente con los trámites burocráticos comunes y exigencias de trabajo, una jornada laborar buena y un poco conocido sistema de crecimiento profesional, el cual debería ser ampliamente difundido por la empresa como medio de aliciente aspiracional. Existen re-categorizaciones, cambios contractuales sobre periodos determinados a indeterminados y hasta plazas de medio y tiempo completo; por qué no aprovecharlos como medios de crecimiento. En realidad es más evidente la posibilidad de salir que de crecer y habría que recordar que el “silencio de una partida” puede significar más una percepción de “ejemplos” de lo que te podría suceder a futuro en lugar de la legalidad puesta en práctica sobre empleados irregulares.

En la segunda variable (empleador – empleados) no se manifiesta que la empresa vea a sus recursos humanos como signos de pesos o como una empresa que etiqueta a sus empleados por su grado de utilidad nada más, todo indica que no es el único foco de su atención. Podemos afirmar por su filosofía organizacional que es una empresa dedicada a los valores, a generar buen ambiente de trabajo por manifestaciones de liderazgo simpático, que ve por sus empleados, por lo menos en la medida de sus planeaciones y presupuestos. Sin embargo si existe manifestación de ser altamente centralizada y con miras a la formalización a toda costa. Cuestiones que no son propiamente motivos directos de rotación de

personal, aunque sin embargo es posible que lo que se requiera en éstos momentos sería un acercamiento o un esfuerzo más amplio por conocer las ideas, el trabajo y el esfuerzo de sus recursos humanos en lugar de tener un libro de reglas como respuesta única para resolver conflictos o mantener el control propio del campus. Quizás las palabras y la empatía podrían tener un mejor efecto que las reglas y las políticas como estandarte de operaciones.

Y por la última variable, se podría mencionar que en cuanto a esta “joven” empresa, (joven, por el campus y no en suma de unidades) podríamos hacer hincapié en un síntoma bastante observable y común en muchas empresas de éxito como esta universidad; y nos referimos a “la zona de confort” es decir que parece que por ser exitosos en ranking nacional o ser una empresa de convenios únicos con el mundo nos hace presa, en alguna medida de anquilosarnos como organización y confiarnos de que ya hacemos todo bien y que hay poco por mejorar. Se puede observar una tranquilidad aun con el claro movimiento constante de salidas y entradas de personal a la institución, lo cual resulta de apremio.

Cualquier porcentaje de rotación puede dar luces preventivas para tomar acciones, y cuando es ya tan visible como la que se muestra en el campus, por razones válidas tanto para empleados como para empleadores, es indispensable poner atención a los detalles y observar que está causando los niveles de ansiedad, las quejas, los rumores o el simple descontento. Quizás no todos los problemas se puedan resolver y menos fácilmente, pero el poner un punto de atención en ellos ya es una respuesta, simplemente no hacer nada y seguir

esperando que con lo mismo que hacemos tendremos tarde o temprano diferentes resultados es una utopía programada a la pérdida de lo hasta ahora ganado. Sería más conveniente emprender aun pequeñas mejoras para construir una mejor opción para todos aquellos que hacen a ésta empresa, eso, una organización humana.

Éste término, además es una llamada de atención para la gerencia, la cual podría cambiar su enfoque un tanto participativo de dicho confort, entretenido en la búsqueda sin fin de nuevos prospectos para convertirlos en alumnos nuevos, sino en un manejo en mayor medida para la postura de “clientes reales”, es decir, podríamos hacer alumnos como simple consecuencia de actos y no como un fin directo. Si los recursos humanos son atendidos, escuchados, y en gran medida valorados; se podría dar una cadena de buenos resultados. Los docentes son el alma de toda unidad educativa, por obvias razones, tratarlos con medidas motivaciones más efectivas y operaciones más adecuadas podrían incrementar el buen ánimo de su alumnado, dándose como consecuencia la mejor publicidad que todo negocio tiene, la de boca en boca y por ende se podría invertir menos tiempo y dinero en otros medios más costosos y lograr las metas. En pocas palabras, el departamento de mercadotecnia podría llegar a ser un elemento agregado al esfuerzo total y no una única base desesperada de subsistencia.

La rotación de personal es a fin de cuentas una opción forzada tanto de los empleados que la toman como de la empresa que la tiene que aplicar, no deja de ser un costo y un problema organizacional que puede tener solución. Y aunque no se encontró un elemento que sea lo suficientemente tajante para explicar la

rotación de personal del campus, si se pudo observar y comprobar que la desmotivación es uno de los principales síntomas para que éste problema se genere. Inclusive se pudo ver que era parte de un peligroso círculo vicioso. Es decir que por observar tantos despidos o renunciaciones el personal se desmotive al grado de llegar al estrés y eso genere otra vez más renunciaciones o despidos y así, en un ciclo sin fin.

Se puede romper la línea con la simple escucha, en hacer conexiones positivas, en resolver problemas sin el elemento intimidante de los que no cumplen, de una motivación más activa y menos programada, análisis sobre áreas de oportunidades, encuestas paulatinas y constantes sobre la medición de la satisfacción laboral, los buzones de mejoras y captación de ideas nuevas y sobre todo de pensar que el éxito no es un fin sino una consecuencia del trabajo diario y sobre todo de la congruencia organizacional.

Del presente trabajo se puede concluir que:

- La medición del capital intelectual permite conocer dónde se encuentran los elementos generadores de valor de la organización y facilita su gestión, permitiendo mejorar continuamente su incidencia en los resultados de la misma y en la sociedad.
- El peso relevante de la educación en la sociedad y los atributos intangibles propios de los resultados del sector determina la

necesidad de la medición del capital intelectual como una vía para elevar la eficiencia de la gestión universitaria.

- El modelo que se propone se caracteriza por ser dinámico, flexible y adaptable a las diferentes características y necesidades organizativas, pues la identificación de los elementos de capital intelectual en cada dimensión está en función de sus objetivos, estrategia y entorno de actividad.

## GLOSARIO

GES	Grupo Educativo del Sureste
KNOW HOW	Saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia.
EPIÍGRAFE	Explicación breve y que aparece al comienzo de un escrito resumiendo lo principal de su contenido.

APRENDIZAJE COLABORATIVO Es.un sistema de interacciones cuidadosamente diseñado que organiza e induce la influencia recíproca entre los integrantes de un equipo. Se desarrolla a través de un proceso gradual en el que cada miembro y todos se sienten mutuamente comprometidos con el aprendizaje de los demás generando una interdependencia positiva que no implique competencia.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Curso de acción conscientemente determinado; pauta de acción o maniobra que siguen las empresas para ganarle al competidor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFIA

BRADLEY, k. *"Intellectual Capital and the new wealth of nations.*

*Business"*, *Strategy Review*, 8 (4), pp. 33-34. 1997

BUENO, Eduardo. *Capital intelectual y producción científica*, Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.

[www.madrimasd.org/informacion/publicación/doc./Libro\\_12completo.pdf](http://www.madrimasd.org/informacion/publicación/doc./Libro_12completo.pdf)

[Consulta: enero de 2004].

DAVENPORT, Thomas H. *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*, Barcelona, Gestión 2000

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael. *El Capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Gestión 2000.

HARVARD Business Review. *Gestión del Conocimiento*. Edicione Deusto S. A. 1998.

KAPLAN, Robert. *Balanced ScoreCard*. Editorial 2001. 1999.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Gestión 2000.

LEIF, Edvinsson y Michael S. Malone. *El capital intelectual*. Editorial Norma. 1998.

MANTILLA B. Samuel Alberto. *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*. ECOE Ediciones 1999.

MORRILLO, B, CARLES, J. y GUTAR L. *Diseño e implementación de una metodología de gestión del Capital intelectual de los departamentos de la Universidad Politécnica de Catalunya*, en: XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano - Francés *Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento en la empresa*. Jaén, junio 2000 p 417.

Proyecto Meritum (2001), *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Statements)*.

Disponible en: [www.uam.es/meritum](http://www.uam.es/meritum) [Consulta: noviembre 2001].

STEWART, Thomas A., *La Nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Buenos Aires. Granica. 1998.

TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. "Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de la empresa española", *Boletín de Estudios Económicos*, LIII (164), agosto. 1998.

## **SITIOS O PÁGINAS DE INTERNET**

<http://www.gestiondelconocimiento.com/> portal gestión del conocimiento creado en 1999 por Daniel Martí.

<http://www.uvmnet.edu>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

#### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

#### TÉSIS: CAPITAL INTELECTUAL Y GENERACIÓN DE VALOR

##### Clientes internos (administrativos)

OBJETIVO: Elaboración de un proyecto sobre capital intelectual.

1.- **¿Cuál es su apreciación sobre la calidad en el servicio que presta el Campus Tuxtla a sus clientes?**

a) Excelente      b) Muy buenoc) Bueno      d) Razonable      e) Malo      f) Pésimo

2.- **¿Considera que su departamento tiene cercanía de atención y servicio con los clientes de la universidad o le son indiferentes para sus labores?**

a) Cercano      b) Indiferente      c) Opina que no aplica

3.- **¿Cómo considera que la Universidad le corresponde en los siguientes rublos?**

a) Sueldo	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo
b) Jornada laboral	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo
c) Crecimiento profesional	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo

4.- **¿Considera que la universidad utiliza procesos burocráticos comunes para que usted desempeñe sus labores departamentales?**

a) Si \_\_\_\_      b) No \_\_\_\_      c) \_\_\_\_ En algunas ocasiones

5.- **¿Actualmente la universidad le aplica algún control o medición de su desempeño?**

a) Si \_\_\_\_      b) No \_\_\_\_      c) \_\_\_\_ En rara ocasión

6.- **¿Su departamento tiene comunicación con los demás departamentos de la universidad?**

a) Si \_\_\_\_      b) No \_\_\_\_      c) \_\_\_\_ En rara ocasión

7.- **¿Considera que tiene libertad o facultad para tomar decisiones o es indispensable esperar la decisión de su jefe inmediato?**

a) Libertad en toma de decisiones      b) Dependencia por jerarquía

**8.- ¿Tiene conocimiento de aplicar cualquier tipo de estrategia por parte de la universidad para mejorar su desempeño administrativo?**

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) \_\_\_En algunas ocasiones

**Gracias por su colaboración**

## **Clientes internos (Docentes).**

OBJETIVO: Elaboración de un proyecto sobre capital intelectual.

**1.- ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad en el servicio educativo en general que presta el Campus Tuxtla a sus clientes?**

a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Razonable e) Malo f) Pésimo

**2.- ¿Considera que la universidad elabora algún tipo de estrategia educativa para mejorar su servicio hacia sus clientes?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ c) \_\_\_ En rara ocasión

**3.- ¿Cómo considera que la Universidad le corresponde en los siguientes rublos?**

a) Sueldo	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo
b) Jornada laboral	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo
c) Crecimiento profesional	Excelente	6	5	4	3	2	1	Malo

**4.- ¿Según su consideración tiene congruencia real la filosofía de calidad de la universidad con respecto a sus servicios educativos?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

**5.- ¿Considera que la universidad utiliza procesos burocráticos comunes para que usted desempeñe sus labores docentes?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ c) \_\_\_ En algunas ocasiones

**6.- ¿Actualmente la universidad le aplica algún control o medición de su desempeño?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ c) \_\_\_ En rara ocasión

**7.- ¿Su área académica tiene comunicación con las demás academias de la universidad?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ c) \_\_\_ En rara ocasión

**8.- ¿Usted opina que en general éste campus es de prestigio y calidad como lo asegura su publicidad?**

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

**Gracias por su colaboración**

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### CUESTIONARIOS (4.7)

Entrevistas personales a ex trabajadores y trabajadores actuales de GES campus Tuxtla Gutiérrez, por medio de un cuestionario estructurado no disfrazado, flexible y anónimo. (Transcripciones textuales)

#### PERSONA 1

**¿Consideras que la rotación de personal actualmente es un problema generado por la situación nacional o parte de un aspecto directo de campus?**

Yo creo que es un problema nacional agravado directamente por el campus.

**¿Cómo percibe desde su condición el ambiente de trabajo actual de la universidad?**

Frustrante. Sin motivación, ni respeto por los empleados, yo me siento en la escuela que no soy valorada en mi trabajo y que no se consideran mis necesidades.

**¿Por qué crees que otros de tus compañeros han tenido que abandonar la universidad?**

Porque tienen una mejor y nueva propuesta de trabajo.

**¿Te ha provocado algún sentimiento negativo por haber observado o saber que otro de tus compañeros que se han tenido que ir de la universidad?**

Sí, me genera inseguridad en el trabajo, con el sentimiento de frustración.

**¿Qué propuesta le darías a la universidad para motivar a los empleados?**

Que se escuchen las necesidades, que se respeten los horarios y capacidades a la asignación de la materia.

## **PERSONA 2**

**¿Consideras que la rotación de personal actualmente es un problema generado por la situación nacional o parte de un aspecto directo de campus?**

No, yo creo que es un problema nacional, por la situación económica, la falta de empleo, pero más la situación económica que atraviesa el país. ¿No es problema de la universidad? No, yo siento que es nacional.

**¿Cómo percibe desde su condición el ambiente de trabajo actual de la universidad?**

Inseguridad totalmente y esa inseguridad me provoca desmotivación.

**¿Por qué crees que otros de tus compañeros tan tenido que abandonar la universidad?**

Por falta de motivación y porque no están contentos y falta de seguridad en algunas cuestiones o procesos que la escuela no está manejando como debería de manejar.

**¿Te ha provocado algún sentimiento negativo por haber observado o saber que otro de tus compañeros que se han tenido que ir de la universidad?**

Si, mucha inseguridad.

**¿Qué propuesta le darías a la universidad para motivar a los empleados?**

Hacer una revisión de sus procesos, de todos, desde directivos a hasta el nivel más bajo una revisión de sus procesos actuales, para saber que está fallando.

### **PERSONA 3**

**¿Consideras que la rotación de personal actualmente es un problema generado por la situación nacional o parte de un aspecto directo de campus?**

Yo, pienso que es parte del campus, es por un cambio de mentalidad de la administración, están ahora mas estrictos en el reglamento, pero nada de otro mundo, únicamente lo están aplicando y las personas que no han cumplido, que han violado algún reglamento grave, son las que han salido.

**¿Cómo percibe desde su condición el ambiente de trabajo actual de la universidad?**

Pues yo lo veo bien, porque como cualquier trabajo nos guía por metas y en mi posición siempre llego a mis metas y nunca me he visto presionado o amenazado en mi puesto

**¿Y tu relación con los compañeros es normal?**

Si normal, si se comenta de las bajas, pero también nos damos cuenta del porque en algunas ocasiones cuando tenemos la información o cuando el mismo ex trabajador nos dice.

**¿Por qué crees que otros de tus compañeros han tenido que abandonar la universidad?**

Por su situación económica actual, otros compañeros han encontrado otro trabajo con mejor remuneración, y como cualquiera prefieren ganar más.

**¿Te ha provocado algún sentimiento negativo por haber observado o saber que otro de tus compañeros que se han tenido que ir de la universidad?**

No, pero me ha dado coraje porque saben cómo están las reglas y aun así las infringen, pero claro hace muchos años corrieron a un compañero sin motivos y sentí todos los sentimientos negativos que existen, pero después me recupere, pero sentí que era una injusticia; pero en la actualidad no ha pasado otro caso parecido

**¿Qué propuesta le darías a la universidad para motivar a los empleados?**

Realmente nuestro sistema de prestaciones es lo mínimo de la ley, pero como somos administrativos estamos mejor pagados que otras escuelas y a otras empresas, yo considero que si nuestras prestaciones fueran mejores, pues estaríamos mejor motivados en el trabajo.

## Ejemplo

- una caja de ahorro
- Plan de gastos médicos mayores, no el seguro social
- Bonos de productividad
- La aplicación del reglamento es muy estricto tiene rigor pero, si también hubieran incentivos será mejor.

## PERSONA 4

**¿Consideras que la rotación de personal actualmente es un problema generado por la situación nacional o parte de un aspecto directo de campus?**

Para esta primera pregunta considero dos respuestas

1.-que pueda ser por motivos personales, que las personas que laboran aquí en la institución decidan renunciar.

2.- que la universidad o el campus como tal, este propiciando esta rotación, es decir que ellos estén desempleado a las personas.

Si tomamos en cuenta la primera opción diría que tendremos que ver por que las personas están declinando trabajar aquí, porque la gente ya no quiere trabajar acá, ya no está feliz, que deben implementar acciones creo yo como la motivación en cuanto a lo que es estímulos, sentirte cálido, buen ambiente de trabajo.

**¿Cómo percibe desde su condición en ambiente de trabajo actual de la universidad?**

Tenso, la mayoría bueno, lo que me platicaron los compañeros es que temeroso ósea temeroso en cuando no voy a actuar de esa manera o no puedo actuar libremente o honestamente diciendo mis puntos de vista porque tengo miedo a que se me tome personal y me den las gracias.

**¿Por qué crees que otros de tus compañeros tan tenido que abandonar la universidad?**

Por la desmotivación, definitivamente esta bien o están haciendo bien su trabajo o estamos haciendo bien el trabajo y llega el momento que dices ya no me siento a gusto porque ni siquiera una bonita cara me están asiendo.

**¿Te ha provocado algún sentimiento negativo por haber observado o saber que otro de tus compañeros que se han tenido que ir de la universidad?**

Al principió no me provoco nada, yo seguía con lo mío, yo estaba feliz porque sabía que aquellos, de alguna manera se estaba desertando por desmotivación, pero yo aún conservaba esa motivación o esa esperanza de que en algún momento se te iba a gratificar.

¿Pero a lo mejor sentimiento de miedo, inseguridad, frustración, tristeza? A mí no porque yo estaba segura que estaba de lado ganador, ósea si se maneja un grado de donde estas, el grupo ganador o en el grupo de los que están próximos a correr, si se

sabe que hay dos equipos porque sabes que está confiado y por lo que haga no va a pasar nada y está el equipo por antigüedad y si Salí era por falta de motivación porque yo esta en el equipo estable, pero surgió una variante que hizo que me cambiaran de equipo sin darme cuenta y si haber querido, en ese momento empieza la desconfianza y el ataque personal ya no laboral y yo ya no me siento a gusto y la verdad prefiero mi tranquilidad a salir enojada, ya no hacia las cosas con gusto.

**¿Qué propuesta le darías a la universidad para motivar a los empleados?**

La propuesta que daría a la escuela sería un buen liderazgo intermedio, y mayor motivación en el sentido de un apapacho, ósea “un por favor”, o el trabajo que hiciste ayer estuvo muy bien pero que sea general.

**¿En cuando te refieres a liderazgo es alto o un intermedio?**

Es a un intermedio, porque lo he visto con las demás personas, si el de intermedio trata bien al de abajo, el de abajo dice ok, a lo mejor los demás están mal pero para mí, mi jefe directo está bien entonces me trata bien, entonces como no tengo por qué quejarme me siento feliz.

## **PERSONA 5**

**¿Consideras que la rotación de personal actualmente es un problema generado por la situación nacional o parte de un aspecto directo de campus?**

Pienso que es un problema muy específico de las industrias, pero sí tiene mucho que ver con aspecto de campo laboral, pero no es un problema nacional o que podamos regionalizar es más específico el tipo de industria, pero tiene muchísimo que ver con los aspectos que tienen que ver con la empresa.

**¿Cómo percibe desde su condición en ambiente de trabajo actual de la universidad?**

Muy diferenciado, por algunos sectores de personal niveles por ejemplo siento que a nivel docente hay una alta desmotivación, hay una alta necesidad de reconocimiento, modificación a su status de colaborador y en empleado operativos es más difícil la rotación porque ellos tienen ellos tienen toda la cobertura que marca la ley

**¿Por qué crees que otros de tus compañeros tan tenido que abandonar la universidad?**

Precisamente esa es la situación, abandonan cuando sienten que la universidad no cubre con las expectativas de docente y de empleado

**¿Te ha provocado algún sentimiento negativo por haber observado o saber que otro de tus compañeros que se han tenido que ir de la universidad?**

Si, es lógico, porque en cierta forma haces lazos de amistad, compañerismo y cuando se van, se siente que eres el que sigues, te provoca mucha inseguridad un sentimiento de cuando me voy o si soy el siguiente.

**¿Consideras que la motivación es la clave del éxito?**

Si, así aunque la vez de diferentes puntos de vista obviamente que no a todos nos motiva lo mismo.

**¿Qué propuesta le darías a la universidad para motivar a los empleados?**

Que se ponga en sus zapatos, que busque que se acerquen más a ellos busque que se motiva claro que no va a cubrir con todo pero lo más indispensable y hacer un programa general de reconocimiento, no de sueldo, y es que las empresas piensan que quieren aumento de sueldo, es otro tipo de programas más humanos.



**Imprenta**  
**"Jaan Medet"**  
**Tel. 61 3 79 38**  
**Cel. 961 17 75 6 71**  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.