

Capital Intelectual para la Gestión del Conocimiento en una Organización Pública

MEJÍA-ROCHA, Mónica Isabel*†

Recibido Enero 8, 2016; Aceptado Marzo 21, 2016

Resumen

El saber al interior de las organizaciones tanto de los colaboradores en lo individual y colectivo representa adquiere cada vez mayor importancia debido a su potencial para generar valor añadido a los resultados organizacionales de las mismas. La gestión del conocimiento sienta en mucho sus bases en el capital intelectual, pero al mismo tiempo contribuye en el acrecentamiento del mismo. El turismo como tal en la ciudad de Guanajuato tiene cada vez mayor representatividad en el desarrollo socio económico de esta ciudad. El presente trabajo tiene como finalidad indagar acerca de la determinación sobre el capital intelectual existente en la dependencia pública que dirige la actividad turística en esta ciudad y de qué manera este puede favorecer el proceso de la gestión del conocimiento en el interior de esta organización. Trabajo de tipo exploratorio, cualitativo con elementos cuantitativos. Se pudo encontrar que la organización cuenta con capital intelectual suficiente para sentar las bases para la gestión del conocimiento a su interior.

Organización pública, capital intelectual, gestión del conocimiento**Abstract**

Knowledge within organizations both partners individually and collectively represents is becoming increasingly important because of its potential to add value to organizational results thereof. Knowledge management feel much their bases in intellectual capital, but also contributes to the growth of it. Tourism as such in the city of Guanajuato have increased representation in the socio economic development of this city. This paper aims to inquire about the determination of the existing intellectual capital in public dependence directing tourism in this city and how this can help the process of knowledge management within this organization. Exploratory work, qualitative with quantitative elements. It was found that the organization has enough to lay the foundation for knowledge management intellectual capital inside.

Public organization, intellectual capital, knowledge management

Citación: MEJÍA-ROCHA, Mónica Isabel. Capital Intelectual para la Gestión del Conocimiento en una Organización Pública. Revista de Docencia e Investigación Educativa 2016, 2-3: 13-24

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: monicamejia@ugto.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Desde el comienzo de la historia de las organizaciones se dado siempre el interés por mejorar sus procesos; en esta sociedad del conocimiento y desde un enfoque organizacional toma cada vez más fuerza un paradigma conocido como gestión del conocimiento (Angulo, E. y Negron, M., 2008). Este elemento organizacional considera en sus elementos estratégicos el saber de una organización y de sus colaboradores, es decir el Capital Intelectual de la misma.

Lo anterior rescata la importancia que las organizaciones deben de otorgar a los elementos que le pertenecen y que a su vez favorecen la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). El saber de una organización contribuye a que le sea más fácil la adecuación a los cambios y demandas de su entorno además (Chin, 2003, Canals, A., 2003 y Senge, P., 1994).

El capital intelectual de una organización refiere al conjunto de elementos inmateriales que son susceptibles de añadir valor a los resultados organizacionales en un momento presente y futuro. El saber de los colaboradores y de la organización en conjunto representa en gran medida el Capital Intelectual de la misma. Este elemento es casi cuantificable en su gran mayoría si se presta atención al mismo (Osorio, 2003) y sienta además las bases en gran medida, para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

El turismo como actividad de desarrollo es cada vez más representativa dentro de las actividades económicas en la ciudad de Guanajuato, capital del estado de Guanajuato. La Dirección General de Turismo Municipal es la dependencia publica la cual coordina y promueve el desarrollo desde las políticas públicas del turismo en esta ciudad patrimonio de la humanidad.

El presente trabajo de tipo cualitativo y que desde la observación participante y con apoyo de instrumentos tiene como objetivo principal el identificar de qué manera se encuentra constituido el capital intelectual humano de la DGTM visto como un elemento estratégico para la gestión del conocimiento en esta dependencia.

Marco Teórico**Capital Intelectual**

El concepto como tal, considera las capacidades del recurso humano, tanto intelectuales como aprendidas, es decir: conocimientos, habilidades, aptitudes y actuares. Se prevé tanto a nivel individual como colectivo y sienta las bases para la solución de los problemas organizacionales. Varios son los autores que han aportado al respecto.

El capital intelectual según Stewart, (1997), es el conocimiento, información y experiencia que puede utilizarse para crear valor, en donde el conocimiento genera, bien utilizad, ganancia a la organización (Jiménez, 1999).

Como resultado de un proceso social y humano de entendimiento entre las personas de la organización la información es capaz de dar origen al nuevo conocimiento (Borghoff y Pareschi, 1998). Una organización puede engrandecer su conocimiento (Sainz, 2001), cuando busca, crea y difunde su capital intelectual entre sus colaboradores para desarrollarse de manera integral.

El Capital Intelectual se refiere al “saber hacer” de las organizaciones y que se integra: por el saber de las personas que lo componen, la infraestructura organizacional que permite el acrecentamiento de este saber y las relaciones con sus interlocutores que permiten el desarrollo de esta capacidad, es decir, conjunto de elementos organizacionales (rutinas, procedimientos, sistemas, experiencia, capacidades, relación con clientes y proveedores) que con carácter estratégico, influyen favorablemente en la ventaja competitiva de la organización, clasificando lo anterior en: Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural (Ugalde, 2011).

Modelos de Capital Intelectual

Modelo Technology Broker

El Capital Intelectual, Brooking (1997), se puede restar en una organización cada vez que un colaborador es retirado de la misma, así mismo el autor considera que los elementos lo constituyen serían:

A. Activos de Mercado, Que refiere a las marcas y franquicias, es decir los beneficios que se asociación directamente con los clientes.

B. Activos de Propiedad Intelectual, que incluyen los secretos de fabricación, procesos, así como los derechos de la organización.

C. Activos centrados en el individuo, que integran la experiencia colectiva de los colaboradores para la solución de problemas.

D. Activos de Infraestructura, refiriendo a los elementos propios para la elaboración o fabricación de los productos o servicios de la organización, es decir, metodologías, procesos y tecnologías.

Así mismo, determino que el capital humano aporta a la organización: conocimiento (tácito y explícito), experiencia, motivación, decisión, lealtad y su capacidad de aprender; que el capital estructurado refiere al conocimiento documentado, sistematizado, el “cómo hacer las cosas” y el capital relacional o relaciones organizacionales para la adquisición de conocimiento o información.

Modelo de Dirección Estratégica por Competencias

Bueno y Merino (1998), aportan los componentes básicos del Capital Intelectual:

A. *Capital Humano*, que refiere a lo que las personas y los grupos saben, así como a su capacidad y disposición para compartir dichos conocimientos y aprender nuevos a favor de la organización.

B. *Capital Estructural*, comprenden los conocimientos y activos intangibles que surgen de los procesos propios de la organización y que por tanto le pertenecen a la entidad, para su mejor comprensión, se dividen en: *Capital Organizativo* (cultura, diseños y procesos) y *Capital Tecnológico* (infraestructura tecnológica que apoya el desarrollo del CI en la organización).

C. *Capital Relacional*, que considera a los que conocimientos que se suman a la organización y a sus colaboradores como resultado de su interacción con el contexto en el que se desarrolla la entidad.

Modelo Navigator de Skandia

Edvinson y Malone (1999), desarrollaron un modelo del capital intelectual en Skandia²³, determinaron la diferencia entre el valor financiero que tiene una empresa en sus libros contables y el valor financiero de la misma empresa en el mercado, es decir los libros más el capital intelectual.

El centro de dicho modelo reside en las personas. Para poder cuantificar los activos inmateriales de la organización, se desarrollaron noventa indicadores contenidos en el *Navigator*, concentrándolos de la siguiente manera:

- Número de clientes y el desarrollo que aportan a la organización.
- Número de *software* de la organización y su relación con el número de empleados.
- Número de personas que utilizan el Internet.
- Número de ideas innovadoras de la organización o sus colaboradores.
- Número de ideas innovadoras intercambiadas entre las áreas importantes.
- Nivel de educación de los colaboradores.
- Número de producción académica (patentes y publicaciones).

Este modelo racional y consistente, sugiere indicadores concretos que además deben ser: relevantes, preciso y fáciles de medir; considera el horizonte temporal en donde el pasado alude a indicadores financieros, el presente a Capital Humano, Capital de Clientes y Capital de Procesos, y el futuro alude la capacidad de organizar los anteriores y de aprender por parte de la organización

Modelo Canadian Imperial Bank

La aportación desde la banca no se ha quedado atrás, en 1996, Saint – Onge, (citado por Zack, 1999), propone un modelo para la medición del Capital Intelectual del Canadian Imperial Bank, en donde tras un análisis de la relación entre el Aprendizaje Organizacional y el Capital Intelectual, explica al Capital Intelectual en cuatro segmentos: Capital Financiero, Capital Clientes, Capital Estructural y Capital Humano, mismo que se correlacionan con diversas modalidades de aprendizaje: aprendizaje de clientes, aprendizaje organizacional, aprendizaje individual y aprendizaje grupal. Este modelo carece de indicadores de medición, así como de consideración al conocimiento.

Modelo Intelect

Modelo que surge (Euroforum, 1998), con la intención de lograr medir el Capital Intelectual, ordenando los activos intangibles en tres clases:

- Capital Humano, refiriendo al conocimiento que poseen los colaboradores, así como su capacidad de aprender, y es observado por indicadores tales como: satisfacción de personal, tipología de personal, liderazgo, trabajo en equipo, permanencia; lo anterior con la finalidad de prever la mejora constante e innovación.

- Capital Estructural, refieren al conocimiento que es generado en la organización o bien transformado en la misma, que se encuentra en los colaboradores y se observa a través de: la cultura organizacional, la filosofía del negocio, la estructura organizacional, la propiedad intelectual, la tecnología de proceso, de producto y de información, así como los procesos de capacitación para la transferencia del conocimiento, esto con la finalidad de dibujar los procesos futuros de innovación de la entidad.
- Capital Relacional, este orden, pretende considerar los elementos que describen las relaciones externas de la organización, a través el análisis de: bases de clientes frecuentes, importantes y satisfechos, observancia en el proceso de servicio y apoyo al cliente, así como el tipo y número de alianzas estratégicas con el contexto. Lo anterior intentando prever la capacidad de mejora así como la expansión en el mercado de la organización.

Modelo *Intellectual Assets Monitor*

Este modelo propuesto por Sveiby (1998), mide y gestiona los activos intangibles de la empresa, identifica la diferencia existente entre las acciones de mercado y el valor real de los activos en los libros de contabilidad, el autor considero que esta diferencia se asocia con los activos intangibles de la empresa, codificando lo anterior en lo siguiente:

$$CI = VM - VC$$

Y que:

CI = Capital Intelectual

VM = Valor de Mercado

VC = Valor real de los activos, según sus libros contables

Este modelo, asume una clasificación para los activos intangibles de la organización:

- Estructura Externa, refiere a las relaciones con los clientes y proveedores, así como las marcas comerciales y la imagen de la empresa.
- Estructura Interna, engloba las patentes, procesos, sistemas, modelos, considerando la cultura organizacional.
- Competencias Personales, considerando las competencias de organización, tales como planear, ejecutar, verificar, etc.

Considera cuatro tipos de indicadores:

- Crecimiento, tratando de evaluar el desarrollo de la organización a través de la cuantificación de elementos como los años de formación profesional y académica de los colaboradores, el costo de la misma, su actualización; así como la inversión que se efectúa en la adquisición de métodos y sistemas de información.
- Innovación, cuantifica los elementos que se asocian directamente al futuro de la organización, es decir, los clientes que fomentan la competencia, la diversidad; así como la identificación de clientes potenciales y su acercamiento.
- Eficiencia, trata de medir la rentabilidad de los intangibles, a través de identificar la proporción de los profesionales en la organización, índice de éxitos y fracasos, proporción de personal de apoyo y ventas realizadas por los mismos, así como la rentabilidad pro cliente.

- Estabilidad, trata de evaluar el grado de permanencia de estos activos en la organización, a través de la observancia de la edad media, edad de la organización, rotación de profesionales y personal de apoyo, ratio de nuevos y antiguos empleados, ratio de clientes fieles, así como el ratio de los clientes satisfechos.

Este modelo ha sentado sus bases en la filosofía Nonaka y Takeuchi en relación al conocimiento tácito y explícito, por lo tanto, se considera un modelo completo.

En resumen y atendiendo a los modelos anteriormente expuestos se puede considerar que los elementos que integran el Capital Intelectual son:

A. Capital Humano, considera el valor intangible propio de los colaboradores sean conocimientos tácitos o explícitos y pueden ser observables a través de: formación académica o profesional, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, nivel de satisfacción y compromiso por parte de los mismos.

B. Capital Estructural, refiriendo, a los conocimientos propios de la organización, como lo son: las patentes, los procesos, la estructura y cultura organizacional, así como la estructura física y ambiental, sin olvidar los elementos financieros.

C. Capital Tecnológico, considera los conocimientos explícitos así como las Tecnologías de Información (TIC's), el software y hardware utilizados en la entidad así como el personal calificado en este tenor.

D. Capital Relacional, conjunto de activos intangibles que representan las relaciones con el entorno y sus clientes y que pueden ser observados a partir de: imagen y reputación de la organización, cuota de mercado, proveedores, alianzas estratégicas y clientes leales y satisfechos.

E. Capital de Negocio, valores intangibles resultado del conocimiento de los productos y marcas propias de la organización, en los que descansa la ventaja competitiva, es decir: productos, servicios, copy right, I+D+I y las estrategias del negocio.

A fin de conocer un poco mejor los modelos anteriores, así como sus coincidencias y discrepancias se ha diseñado la siguiente tabla (tabla 1).

Autor	Modelo	Componentes
Saint – ongue (1996)	Canadian imperial bank	a) Capital financiero b) Capital clientes c) Capital estructural d) Capital humano
Brooking (1997)	Technology broker	a) Activos de mercado b) Activos de propiedad intelectual c) Activos centrados en el individuo d) Activos de infraestructura
Sveiby (1998)	Intellectual assets monitor	a) Valor del mercado b) Valor real de los activos c) Estructura externa d) Estructura interna e) Competencias personales
Edvinson y malone (1999)	Navigator de skandia	a) Clientes b) Software c) Ideas innovadoras d) Nivel académico e) Producción académica
Euroforu m (1998)	Intelect	a) Capital humano b) Capital estructural c) Capital relacional
Bueno y merino (1998)	Dirección estratégica por competenci as	a) Capital humano b) Capital estructural c) Capital relacional

Tabla 1 Modelos de capital intelectual

Se observa de manera gráfica en la tabla anterior, la repetición de tres elementos como integrantes del CI, el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, como indispensables para que se dé el efecto, es decir que aun cuando el Capital Humano pudiera parecer el más importante, requiere al menos del Capital Estructural y el Capital Relacional para que este sea efectivo.

El conocimiento como tal no puede gestionarse por sí solo, requiere de estructura mediante sistemas y procesos previamente definidos. Para que esto sea posible elementos organizacionales tales como el liderazgo y la confianza entre los colaboradores son importantes para que se den dichos procesos y que se pongan a disposición las competencias personales de los individuos y grupos de trabajo. Estas las competencias, representan en gran medida lo que se conoce como capital intelectual (Sarur, 2013), el cual valora la importancia de la gestión del conocimiento, esto debido a su contribución para que este elemento integrado por tres tipos de capital (estructural, cliente y humano) se acrecenté a través de la gestión del conocimiento (Monagas-Docasal, 2012).

Un gran desafío para las organizaciones actuales preocupadas de integrar estos dos paradigmas, capital intelectual y gestión del conocimiento (Bautze, 2010) consistirá en el saber cómo identificar los conocimientos y competencias de los colaboradores en las organizaciones para transformarlos de material intelectual bruto a capital intelectual y que este a su vez sea susceptible de incorporarse a las estrategias organizacionales.

Estudio de caso

Desarrollo y resultados

El trabajo a fin de poder identificar el capital intelectual existente en la Dirección General de Turismo Municipal en la ciudad de Guanajuato¹, se desarrolló en la administración anterior. A través de entrevistas, observación no participante y cuestionarios se llevó a cabo un trabajo de tipo cualitativo con apoyo de elementos cuantitativos. Se encuestaron a once colaboradores de dicha dependencia (Figura 1) para obtener resultados.

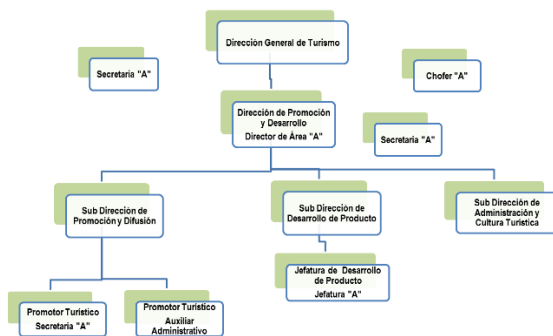


Figura 1 Organigrama de la DGTM (2009-2013)

La figura anterior, refleja la existencia formal de su estructura organizativa en donde se puede observar una organización planificada desde la integración del personal, mismo que fue entrevistado, cuyas evidencias se muestran posteriormente. Así mismo, se pudo identificar la existencia de un “Plan de Desarrollo Turístico para el municipio de Guanajuato” que fue elaborado por esta administración en donde se sugieren cuatro ejes principales de acción:

¹ Organización pública que depende de la administración municipal de la ciudad de Guanajuato y que tiene como finalidad principal el diseñar planes, estrategias y programas de desarrollo que conduzcan hacia la consolidación de la ciudad de Guanajuato como un destino competitivo. Cambia de estructura cada tres años al igual que la administración del Gobierno Municipal y al momento de analizarse se encontraba integrada por once elementos.

- Desarrollo del producto turístico existente
- Promoción del producto turístico
- Capacitación y actualización al personal de la dependencia
- Capacitación al sector turístico
- Fortalecimiento a la vinculación con el exterior

Lo anterior permitió suponer la existencia de guías de acción, objetivos de actuar de la misma, lo cual supondrá la existencia del sentido del actuar de cada uno de los colaboradores. Durante el trabajo de investigación se permitió el acceso a la información documentada en papel y electrónico, así como el contacto con el personal de la dependencia para la obtención de información. Se realizaron entrevistas con cada uno de los integrantes de la dependencia a fin de conocer entre otros elementos, el contenido personal y experiencia que aportaba al Capital Intelectual de esta organización pública susceptible de contribuir en la gestión del conocimiento de la misma. Se realizaron entrevistas individuales que tuvieron una duración aproximada de 80 a 120 minutos a fin de obtener la información para el trabajo.

Capital Intelectual en la D.G.T.M. para el conocimiento

En el trabajo realizado se pudo determinar que la dependencia cuenta con elementos importantes que integran el Capital Intelectual de la misma, es decir, conocimiento, información y experiencia de cada uno de sus colaboradores, confirmando lo dicho por Stewart (1997) en cuanto a los elementos esenciales mínimos para el capital intelectual organizacional (Tabla 2).

Puesto en la organización	Edad	Formación	Experiencia Profesional	Antigüedad en la organización
Director General	58	Lic. en Administración	30 años en la industria turística	3 años
Secretaria	36	Auxiliar Contable	12 años como apoyo en el área administrativa	12 años
Director de Promoción y Desarrollo	47	Arquitecto	8 años en el Diseños de museos y desarrollo de productos turísticos	6 años
Jefatura de Desarrollo de Producto	55	Lic. En Administración	15 años en la Administración Pública	10 años
Secretaria	40	Secretaria	20 años como secretaria	10 años
Subdirector de Administración y Cultura Turística	55	Administrador	15 años en Administración Pública	5 años
Subdirector a de promoción y difusión	30	Lic. en Comercio Internacional	5 años Administración Pública	3 años
Subdirector a de Desarrollo de Producto	34	Licenciad a en Turismo	18 años, Gerente en empresas de servicios turísticos y Administración Pública	5 años
Promotor Turístico	41	Bachillera to	7 años, Auxiliar Administrativo	7 años
Promotor Turístico	29	Licenciad o en Turismo	3 años, Organizador de eventos	2 años

Tabla 2 Caracterización de colaboradores y capital humano de la DGTM.

La Tabla anterior, permite identificar que la rotación del personal es casi nula, por lo menos durante esta administración, la antigüedad promedio de antigüedad de los empleados en la organización es de 6.3 años, lo cual indica que por lo menos la mayoría de los empleados han pasado por los momentos de cambio de Director, al cambias la administración del municipio y se ha adecuado a estos cambios.

Así mismo observamos que el personal tiene una experiencia profesional promedio de 13.3 años, lo cual refleja en la parte del Capital Intelectual que dicha organización cuenta con personal que posee experiencia; la edad promedio del empleado es de 42.5 los cual se considera como una edad madura y consiente para el logro de los objetivos o tareas a cumplir.

A fin de conocer acerca de la información o conocimiento que genera dicha dependencia a través de sus colaboradores se pudo conocer esto, quedando una tabla con tal información (Tabla 3).

Fuente	Documento
Dirección General de Turismo Municipal	<ul style="list-style-type: none"> a) Organigrama b) Plan de trabajo 2009 - 2012-11-21 Manual de funciones de cada uno de los puestos c) Estado del gasto presupuestal programático al mes de septiembre, octubre, noviembre y diciembre 2010. d) Estado del gasto presupuestal programático al mes de enero a diciembre 2011. e) Formatos para registro de actividades f) Formato de encuestas a visitantes RE-DGT-05-A g) Formato de invitación a recorridos escolares RE-DGT-06-A h) Formato para solicitud de validación de inserción en un Medio Nacional PC-DGT-03-A i) Formato de solicitud de gestión para la elaboración de instrumentos de promoción PC-DGT-04-A j) Formato de Solicitud de apoyo para cursos de capacitación turística PC-DGT-05-A k) Formato de apoyo a través de guía turístico l) Informes bimestrales de actividades m) Manual de procedimientos de la dependencia PR-DGT-01-A n) Manual de procedimientos para participar en eventos de promoción turística PR-DGT-02-A o) Manual de procedimientos para difundir en un plan de medios nacional, regional y local la oferta turística de Guanajuato PR-DGT-03-A

	<p>p) Manual de procedimientos para el diseño y elaboración de instrumentos de promoción PR-DGT-04-A</p> <p>q) Manual de procedimientos para la promoción de Guanajuato a través de viajes de familiarización PR-DGT-05-A</p> <p>r) Manual de procedimientos para coordinar la operación de los módulos de información para los turistas PR-DGT-07-A</p> <p>s) Manual de procedimientos para la elaboración de estadísticas de ocupación hotelera PR-DGT-08-A</p> <p>t) Manual de procedimientos para la promoción de Guanajuato en el segmento de turismo de reuniones, actuando como intermediario entre estos y los prestadores de servicios PR-DGT-09-A</p> <p>u) Manual de procedimientos para la realización de eventos ancla como productos turísticos PR-DGT-10-A</p> <p>v) Manual de procedimientos para la difusión de cursos de capacitación turística PR-DGT-13-A</p> <p>w) Manual de procedimientos para coordinar la Jornada Cultural Turística PR-DGT-13-A</p> <p>x) Manual de procedimientos para informar sobre la administración del Museo Interactivo multimedia de la toma de la Alhóndiga de Granaditas PR-DGT-14-A</p> <p>y) Proyecto de presupuestos de egresos 2012</p> <p>z) Proyecto Anual ejercidos por objetivos programados</p> <p>aa) Registro del material de los módulos de información RE-DGT-03-A</p> <p>bb) Registro de turistas en el módulo de información RE-DGT-04-A</p> <p>cc) Resultado de gastos por objetivos programados</p> <p>dd) Reporte de actividades mensuales 2010 – 2011-</p> <p>ee) Resultado de encuestas aplicadas a los turistas.</p> <p>2. Tarjeta Informativa</p> <p>a. Tarjeta Informativa 2009</p> <p>b. Tarjeta Informativa 2010</p> <p>c. Tarjeta Informativa 2011</p> <p>d. Tarjeta Informativa 2012</p>
--	---

Tabla 3 Fuentes documentales sobre la información generada por la Dependencia, así como los documentos de las actividades que en ella se realizan y registran.

Con lo anterior se puede observar que la dependencia evidencia no solo su capital intelectual y que además procura la codificación del conocimiento para su posterior transferencia tanto al interior de la organización, así como con sus usuarios principales que así lo requieran. Esto es importante debido a que se trata de una dependencia de la administración municipal que dentro de su naturaleza existe el cambio de estructura, generalmente cada tres años con el cambio de director. Al mostrar la evidencia de documentación de información y conocimiento se considera la identificación del capital intelectual de la misma, además de la posibilidad de gestar de una mejor manera su conocimiento, esto, pues se supone la codificación de conocimiento, con los documentos analizados y así mismo la posibilidad de que este se transfiera y se transforme, elementos clave de la gestión del conocimiento.

Conclusiones

El Capital Intelectual de toda la organización pasa a sentar bases para la Gestión del Conocimiento, es la materia prima para la creación y transferencia del conocimiento; sin embargo esta, la G.C. contribuye en el acrecentamiento del C.I., así mismo, el liderazgo será un elemento imprescindible para el proceso en su capacidad de integrar a los colaboradores y fomentar entre ellos una cultura para compartir saberes y experiencias, considerando que el tiempo de vida del conocimiento es cada vez más corto en esta Era del Conocimiento

Los elementos organizacionales que contribuyen en la Gestión del Conocimiento en la D.G.T.M. son: el Liderazgo de tipo democrático, inspirador e integrador que ejerce el Director de la dependencia; el Capital Intelectual, pues posee personal formador profesionalmente y con experiencia en el sector turismo y en la dependencia, la poca rotación de personal que se da en la misma; las instalaciones, herramientas de trabajo y Tecnologías de información con que cuentan para el desempeño de actividades, así como el Capital Relacional que se da a través de la relación existente con sus interlocutores directos. Aunado a lo anterior el trabajo en equipo que se da al interior de la organización permite la compartición y creación de nuevo conocimiento, desde las bases del conocimiento tácito y explícito. El presente trabajo en definitiva representa una semilla más para futuras investigaciones, personales y con enfoques o aplicaciones en objetos de estudio diversos.

Referencias

- Angulo, E. y Negron, M. (2008). *Modelo holístico para la gestión del conocimiento*. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales Vol. 11, pp. 38 – 51. Recuperado de: www.revistanegotium.org.ve
- Bautze, D. (2010). La gestión del capital intelectual y su impacto en las organizaciones de educación superior. *Innovación Educativa*. Vol. 10 (51), pp. 15-21. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421038002.pdf>
- Borghoff, U. y Pareschi, R. (1998). *Information Technology for Knowledge Management*. Berlin: Springer.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bueno, E. (2000). *La G.C. en la nueva economía en gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno, E. (2002). *Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management)*. Cásares: Ed. La Coria
- Canals, A. (2003). *La G.C.* Barcelona. Recuperado de: <http://www.voc.edu/dt/2025/Index.html>
- Chin, T. (2003). *Las organizaciones en un nuevo entorno globalizado*. México: Mc Graw Hill.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual: como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión.
- Euroforum (1998). *Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual*. Madrid: Euroforum.
- González, A., Joaquín, C. y Collazos, C. (2009). *Karagabi Km model: Modelo de Referencia para la Introducción de Iniciativas de G.C. en organizaciones basadas en conocimiento*. Ingeniare, revista chilena de Ingeniería 2(17). Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v17n2/art11.pdf>
- Jiménez, A. (1999). *Las Competencias y el Capital Intelectual: la manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento*. Madrid: Euroforum, Vol. 2, pp. 2 - 5
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*. Vol. 23 (2), pp. 142-150. Recuperado de:
- Osorio, M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. *ACIMED*. Vol. 11(6). Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/5038/1/capital.pdf>

Sainz, M. (2001). *Construyendo el Capital Intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento*. Recuperado de: www.gestiondelconocimiento.com

Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*. (1), pp. 39 – 45. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05ca201301.pdf>

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica

Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.

Sveiby, K. (1998). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco: Berret – Koelher Publishers.

Sveiby, E. (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.

Ugalde, N. (2011). *Capital Intelectual e Innovación: una sinergia necesaria*. Ciencias Económicas. Vol. 29(2), pp. 463 – 474. Recuperado de: www.latindex.ucr.ac.cr

Zack, M. (1999). *Knowledge and Strategy*. London: Butterwoeth – Heinemann.