

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN COMO SUSTENTO DEL  
TRABAJO DE DIPLOMA.**



**Título:** “Medición del Capital Intelectual en la Empresa Nacional de Proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA VC)”.

**AUTOR:** LUIS BATULE VALLE

**Tutor:(a)** MSc. TANIA PEREZ CONTINO

*Santa Clara, Febrero del 2008.*

# Índice

	<b>Páginas</b>
<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
<b>Situación Problémica.</b>	<b>2</b>
<b>Problema Científico.</b>	<b>2</b>
<b>Hipótesis General de la investigación.</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo y Objetivos Específicos</b>	<b>3</b>
<b>Novedad Científica</b>	<b>3</b>
<b>Valores</b>	<b>4</b>
<b>Tipo de Investigación</b>	<b>4</b>
<b>Materiales y Métodos</b>	<b>5</b>
<b>Limitaciones y Alcance</b>	<b>5</b>
<b>Marco Teórico-Referencial de la Investigación</b>	<b>5</b>
<b>Hilo Conductor</b>	<b>15</b>
<b>Cronograma</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografía Preliminar</b>	<b>17</b>

## **Introducción**

El viejo mundo que generaba sus riquezas en forma de bienes de capital y productos manufacturados, desde hace un poco menos que cuarto de siglo esta en los portales de una transición histórica dando un salto hacia nuevas fuentes de generación de valor dadas estas en términos de activos menos tangibles tales como conocimiento y procesamiento de información.

De hacerse un análisis retrospectivo en el desarrollo de la humanidad podemos darnos cuenta que en el siglo XIX al producirse la Revolución industrial se produjo un cambio drástico en las capacidades productivas de la humanidad, marcando el comienzo de la era moderna.

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio, por esto la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento por encima de los demás factores económicos tangibles. Si en la era agrícola el recurso central fue la tierra y en la era industrial fue la maquinaria (capital físico), en la nueva economía que se esta configurando, el conocimiento y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico es el elemento clave para la creación de la riqueza.

Actualmente las nuevas tecnologías de la información muestran inequívocamente como Industrias como la manufacturera y la pesada son el principal pilar de las economías desarrolladas, dependientes estas de recursos agotables como el petróleo ,a diferencia del hierro la nueva economía que se desarrollará en rumbo al conocimiento, por lo tanto la información y el conocimiento se convierten en el nuevo objeto formal de la ciencia y la tecnología, hasta tal punto que economía, cultura y bienestar social dependen cada vez mas del desarrollo de nuevas tecnologías de información.

Las antiguas bases de la economía se están devaluando ante la creación de las nuevas empresas con una amplia base tecnológica, como son software, los servicios, la biotecnología y otros.

Entonces es necesario tener en cuenta factores de producción tan novedosos como son: el conocimiento y la tecnología.

Ni que mencionar el impacto que ha tenido en las unidades económicas empresariales el mayor valor de una empresa se centra en sus competencias esenciales, es decir, en su capital intelectual, podemos observar como en las empresas los activos fijos vienen siendo relegados, en el presente la técnica gerencial se está centrando cada vez más en la capacidad de gestionar tanto el talento como el intelecto humano. Como consecuencia de esto se ha desarrollado el interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.

La **situación problémica** que afecta a la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA) está dada por la necesidad de medir su Capital Intelectual, a pesar de que el diseño de los instrumentos para tales propósitos ya existen en el país.

De la exposición anterior se deriva un **problema científico** a resolver evidenciándose en la necesidad de medir el capital intelectual en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA), como vía para identificar las principales debilidades y tomar las decisiones estratégicas para mejorar la gestión, así como la no existencia de un instrumento que permita medir el valor del capital intelectual.

Dado el problema científico planteado anteriormente se formula la **Hipótesis general de investigación** para contribuir a su solución:

Con la aplicación de una herramienta fundamentada científicamente que permita medir el valor del capital intelectual en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA), esta podrá evaluar su gestión, identificar sus principales debilidades, permitiéndole de esta forma tomar decisiones de tipo estratégico con la visión futura de una mejor gestión.

De lo que se expuso antes, medir el capital intelectual en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA), como vía para detectar las principales debilidades, logrando así contribuir a la mejora continua de la gestión de dicha empresa, constituye el **objetivo general** del presente trabajo de diploma.

Los **objetivos específicos** que presenta la investigación son:

- Construir el marco teórico-referencial, derivado de la revisión de la literatura internacional y nacional, en aquellos aspectos relacionados con el capital intelectual, así como tendencias actuales de su utilización.
- Diagnosticar la situación actual en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA) para comprobar si cuenta con las condiciones necesarias para la realización del presente estudio.
- Aplicar el instrumento escogido en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA) como vía fundamental para comprobar la hipótesis general de la presente investigación.

La **novedad científica** principal que brindará esta investigación radica en aportarle a la empresa un procedimiento que le permita medir el valor del capital intelectual, constituyendo esta una “Tecnología de Transformación” que permitirá evidenciar un grupo de mejoras -después de aplicado un plan de acción- asociadas al capital intelectual.

Teniendo en cuenta la posible influencia que pueda generar para la entidad así como a sus iguales se estiman los siguientes **valores**:

- **Valor metodológico**: El trabajo proporcionara a la empresa un instrumento para medir el valor del Capital Intelectual, adecuado a las características del sector empresarial cubano y en específico a las empresas del conocimiento dedicadas a la actividad de proyectos.
- **Valor práctico**: La presente Tesis de Diploma contribuirá a la búsqueda de soluciones de un problema práctico en este tipo de entidades y sentara de esta forma las bases para el mejoramiento de la herramienta que será propuesta como consecuencia de los resultados que se obtengan.
- **Valor social** : El instrumento que se aplica contribuye a resolver uno de los problemas clave en el desarrollo científico –técnico de las empresas del conocimiento dedicadas a las actividades de proyectos ya que brinda una herramienta significativa para desarrollar sus gestión de forma optima, lo cual repercute de forma directa en la sociedad.

El **tipo de Investigación empleado** se clasifica en los siguientes criterios:

1. Según la finalidad de la investigación: Investigación administrativa empresarial natural aplicada, pues persigue aplicar un instrumento que permita medir el valor del capital intelectual en la ENPA de Villa Clara.
2. Según el objetivo gnoseológico de la investigación: Investigación administrativa explicativa ya que la empresa carece de un instrumento para valorar de forma cuantitativa su capital intelectual, por lo que se persigue aplicar una herramienta mediante métodos experimentales y comparativos-causales para dar solución a las interrogantes que se presenten en el estudio.
3. Según el contexto del proceso investigativo: Investigación administrativa empresarial natural, ya que esta se realiza dentro de la propia empresa obteniéndose respuestas con valores reales.

4. Según la orientación temporal del proceso investigativo: Investigación administrativa Transversal, pues consiste en el diagnóstico y aplicación de un medio para la medición del capital intelectual en la empresa bajo estudio.

### **Materiales y Métodos**

Con vistas al diseño de la investigación, del tipo experimental y comparativo-causal se pretende partir de un diagnóstico a la empresa objetivo mediante la revisión bibliográfica de forma tal que se pueda aplicar a esta última.

En el transcurso de la investigación serán encuestados, entrevistados, se le realizarán revisiones de documentos, trabajo en grupo, trabajo con expertos, entre otros aspectos, a los trabajadores del área, de manera tal que la información proveniente de la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados de como resultado un escenario conveniente para proponer acertadamente el método para medir el capital intelectual en la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA)

### **Limitaciones y Alcance**

A través del desarrollo de la presente investigación se pretende aplicar un instrumento, que partiendo de un diagnóstico de la empresa objeto de estudio para dar solución a la problemática planteada en un periodo no superior a los cuatro meses. Viéndose como posible limitante la resistencia del personal de la empresa a prestar su cooperación.

### **Marco Teórico-Referencial de la investigación**

El marco teórico–referencial es la fase inicial del estudio, constituyendo la plataforma bibliográfica de la investigación. A través del cual se adquiere un conocimiento general de las temáticas por ser el sustento teórico y práctico que proporciona un orden en el proceso de búsqueda de literatura y teorías sobre el problema objeto de estudio. El hilo conductor seguido, como estrategia de

construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se expone en la Figura 1

A través de la consulta bibliográfica se persigue el objetivo de conocer y registrar el criterio de diferentes autores, que desde posiciones disímiles han abordado la temática del Capital Intelectual, Tendencias actuales de su utilización en las empresas cubanas, Uso del Conocimiento como un aspecto del Capital Intelectual y Principales herramientas para medir el Capital Intelectual.

A continuación se hace una breve referencia a las definiciones que competen a la investigación:

- 1. Conocimiento** es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.
- 2. Gestión del conocimiento** es un conjunto de procesos y sistemas, busca que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente con un objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas por lo que se puede considerar como un flujo.
- 3. Capital Intelectual** es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado, esta constituido por un conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza con diferentes implicaciones estratégicas. Se puede señalar que engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor para la misma. Algunos investigadores involucran factores el liderazgo en tecnología,

entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicios de los clientes. Incluso algunos consideran no solamente el potencial del cerebro humano sino que también incluyen los nombres de productos y las marcas de fábricas, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de mayor valor.

El Capital Humano, junto con el Capital Estructural y el Capital Relacional, constituyen el Capital Intelectual los cuales se definen como:

- a) **Capital Humano**, es el conocimiento útil, que para la empresa poseen las personas y los equipos de la misma, así como a la capacidad para regenerarlo. Es decir, es la parte del Capital Intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización.
- b) **Capital Estructural** es el que recoge el conocimiento sistematizado y explicitado por la organización. Es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido, lo que permite una transmisión rápida de conocimiento, generando una espiral ascendente de conocimiento y de mejora continua. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etcétera. Este queda en la organización cuando sus trabajadores la abandonan. Un capital estructural fuerte facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.
- c) **Capital Relacional** establece las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno: clientes, proveedores, competidores y otros. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros

agentes del entorno. La naturaleza de este capital hace que no pueda ser controlado completamente por la empresa.

#### **4. Tendencias actuales sobre el tratamiento del Capital Intelectual**

En las condiciones económicas actuales donde el uso de la información y de los conocimientos se revelan como aspectos indispensables para alcanzar el éxito competitivo, la capacidad que tengan las empresas para gestionar, desarrollar y controlar su Capital Intelectual es tan importante como la gestión de los activos tangibles, ya que todos los resultados económicos sostenibles en la actualidad están muy ligados al desarrollo de los conocimientos.

El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión de estos activos intangibles, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cual es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del Capital Intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase embrionaria.

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica.

Los cambios que se han dado a nivel del conocimiento son avanzados; hoy se le reconoce como de alto valor agregado para las organizaciones en la medida en que genera riqueza, un "activo" que debe gestionarse y valorarse como los demás.

En el ámbito de la nueva economía, el Capital Intelectual proporciona un margen competitivo, sin embargo estos "recursos" no son medidos de manera adecuada;

El Capital Intelectual (intangibles) al igual que los recursos físicos necesitan ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingreso y valuación de la compañía. El proceso de formación de "Capital Intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación del capital material.

Esta ausencia de información sobre el Capital Intelectual de las empresas en la tradicional información financiera dirigida a terceros, ha dado lugar a la emergencia de algunos proyectos normativos, con cuya implementación se está tratando de reconducir hacia unas pautas comunes a aquellas empresas que venían elaborando estados o informes de Capital Intelectual, a la par que se pone a disposición de aquellas otras dispuestas a acometer esta tarea, una guía contrastada de cómo llevarlo a cabo.

La economía basada en el conocimiento ha generado nuevos intangibles, los cuales se han revelado como importantes factores generadores de valor, en muchas ocasiones de mayor entidad que los factores tangibles pero, en términos de contabilidad financiera, esto no ha significado cambios en el balance de las empresas, el Capital Intelectual desarrollado por éstas no ha sido objeto de reconocimiento alguno, salvo en casos de fusiones y adquisiciones, cuando se haya pagado un precio por él.

## **5. La empresa cubana actual y su interacción con el entorno**

Es necesario analizar, si tiene sentido hablar de inteligencia empresarial, gestión del conocimiento, gestión del capital intelectual, innovación y desarrollo en nuestro país; si no sería demasiado pretencioso hablar de la gerencia de la ciencia y la técnica, y si no tenemos que concentrarnos más en el desarrollo económico y en la obtención de mejores indicadores de salud y empleo, que en estudiar y desarrollar las nuevas tendencias de la administración moderna.

Precisamente por poseer una débil base tecnológica y escasos recursos económicos, se hace imprescindible aprovechar al máximo lo que tenemos, diseminar el conocimiento y la innovación, generalizar los adelantos tecnológicos; siempre sobre la base de la socialización de la ciencia y la técnica, sin que la necesaria protección de la propiedad industrial e intelectual se convierta en un freno para este proceso. Es por ello que el recurso principal con el que cuenta ampliamente nuestro país para su desarrollo futuro lo constituyen sus recursos humanos.

Para satisfacer esta necesidad las organizaciones tiene que incorporar un sistema de medición del capital intelectual que permita en forma sencilla develar el flujo de valor que las competencias, la propia organización y sus relaciones con el entorno generan en los procesos de trabajo, partiendo de sus indicadores estratégicos. Por eso es primordial cambiar los métodos de medir el aporte que las personas hacen al resultado de la empresa, como primer paso para demostrar el valor que los trabajadores añaden a su trabajo y al valor de la empresa.

## **6. Principales herramientas para medir el Capital Intelectual**

Los sistemas actuales de medición de gestión, que se basan principalmente en Aspectos contables y financieros, han quedado obsoletos ante la necesidad de Medir aspectos como la capacidad de innovación, y la lealtad de clientes etcétera. En las últimas décadas se muestra la tendencia de integrar estos indicadores en modelos que representen las relaciones entre diferentes perspectivas o áreas de las empresas. Entre ellos podemos citar: Navegador de Skandia, Q de Tobin, Balanced Scorecard (BSC), entre otros modelos que serán abordados a continuación:

### **6.1 Navegador\_Skandia**

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el Capital Financiero únicamente, si embargo la empresa sueca Skandia propone el

"Esquema Skandia de Valor", este surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del Capital Humano y Estructural, donde la renovación continua (innovaciones) transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización

Como señala el modelo de Capital Intelectual de Skandia, proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i * C$$

$$i = \left( \frac{n}{x} \right)$$

Donde:

$C$  es el valor del Capital Intelectual en unidades monetarias.

$i$  Es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital.

$n$  Es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores.

$x$  Es el número de esos índices.

Otras herramientas desarrolladas por Skandia son:

- Dolphin, un sistema de software de control empresarial y de información. Está basado en el "Skandia Navigator" y permite que el usuario elija el enfoque bajo el cual quiere observar una operación, y además permite realizar simulaciones.
- IC-Index, son indicadores del Capital Intelectual y de sus componentes, los cuales se pueden consolidar para formar una medida que pueda describir dinámicamente el Capital Intelectual y su desarrollo a lo largo del tiempo. También permite realizar comparaciones entre cambios en el Capital Intelectual de la empresa y cambios en el valor de mercado de la misma.

## 6.2 Modelo Q de Tobin

Uno de los enfoques iniciales para medir el Capital Intelectual fue emplear la "Q de Tobin", técnica desarrollada por el Premio Nobel James Tobin, que mide la relación entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos.

En particular, se obtiene de la división entre el valor de mercado de los pasivos más el patrimonio y el valor de reposición de los activos de la empresa. El valor obtenido es denominado como Q, que puede ser inferior, igual o superior a 1. Este indicador mide la diferencia entre el valor contable y el de mercado de la empresa y ésta es interpretada como el Capital Intelectual, sin embargo, esto es cuestionable, pues cuando el indicador es inferior a 1 podría ser que tiene un alto valor de Capital Intelectual, pero el valor de la acción y de sus deudas a mercado es menor que el valor de los activos, debido a situaciones ajenas al control de la administración de la empresa, como un problema de profundidad y liquidez en el mercado de valores que no permite asignar eficientemente los precios a los títulos. Por otro lado, es difícil obtener el valor de reposición de todos los activos, por lo que en ocasiones es imposible calcular esta razón y obtener un indicador objetivo que mida el Capital Intelectual.

### **6.3 El modelo Balanced Scorecard**

EL Balanced Scorecard (BSC) es un modelo que precisamente busca cubrir las necesidades de gestión integral en las organizaciones. El modelo además, tiene un insumo inicial que se refiere al establecimiento y comunicación de una misión y visión colectivas en la compañía, a partir de ese momento BSC se convierte en una filosofía de trabajo que alinea los esfuerzos de toda la organización. Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El BSC mira a la empresa bajo cuatro perspectivas:

– *Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:* Comprende trabajadores capacitados, sistemas de información adecuados, motivación, cultura y clima para

el aprendizaje. Estos factores son los que permiten un desarrollo integral de la compañía y contar con trabajadores calificados y comprometidos.

– *Perspectiva de los Procesos de Negocios:* En esta perspectiva es importante analizar los procesos desde una perspectiva de negocio y la identificación de los procesos claves a través de la cadena de valor. En una organización, se distinguen tres tipos de procesos: Innovación, Operaciones y de servicios post-venta. Las mediciones que se realizan en esta perspectiva permiten a los administradores saber qué tan bien está marchando el negocio, en función del grado de satisfacción de clientes y de la calidad de los productos.

– *Perspectiva de los Clientes:* Se enfoca en el nivel de satisfacción del cliente, los indicadores en este punto se refieren a grado de lealtad de los clientes, participación de mercado, satisfacción de mercado.

– *Perspectiva Financiera:* El modelo considera que esta perspectiva es el objetivo final de la empresa, sin embargo para lograrlo se debe compenetrar con el resto de las perspectivas. Indicadores de esta perspectiva son la rentabilidad sobre activos, sobre el patrimonio, liquidez, endeudamiento. De esta forma, a través de este modelo son identificados todos los elementos que permiten crear valor en la empresa, entendiéndose que ellos representan el Capital Intelectual.

#### **6.4 Technology Broker**

Al igual que en el Modelo de Skandia, el Modelo Technology Broker supone que la suma de activos tangibles 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.

Esta técnica resulta ser algo subjetiva, pues basándose en un cuestionario que se realiza a los integrantes de la empresa, se identifica el valor de los cuatro tipos de activos intangibles que son: activos de mercado, activos de propiedad intelectual,

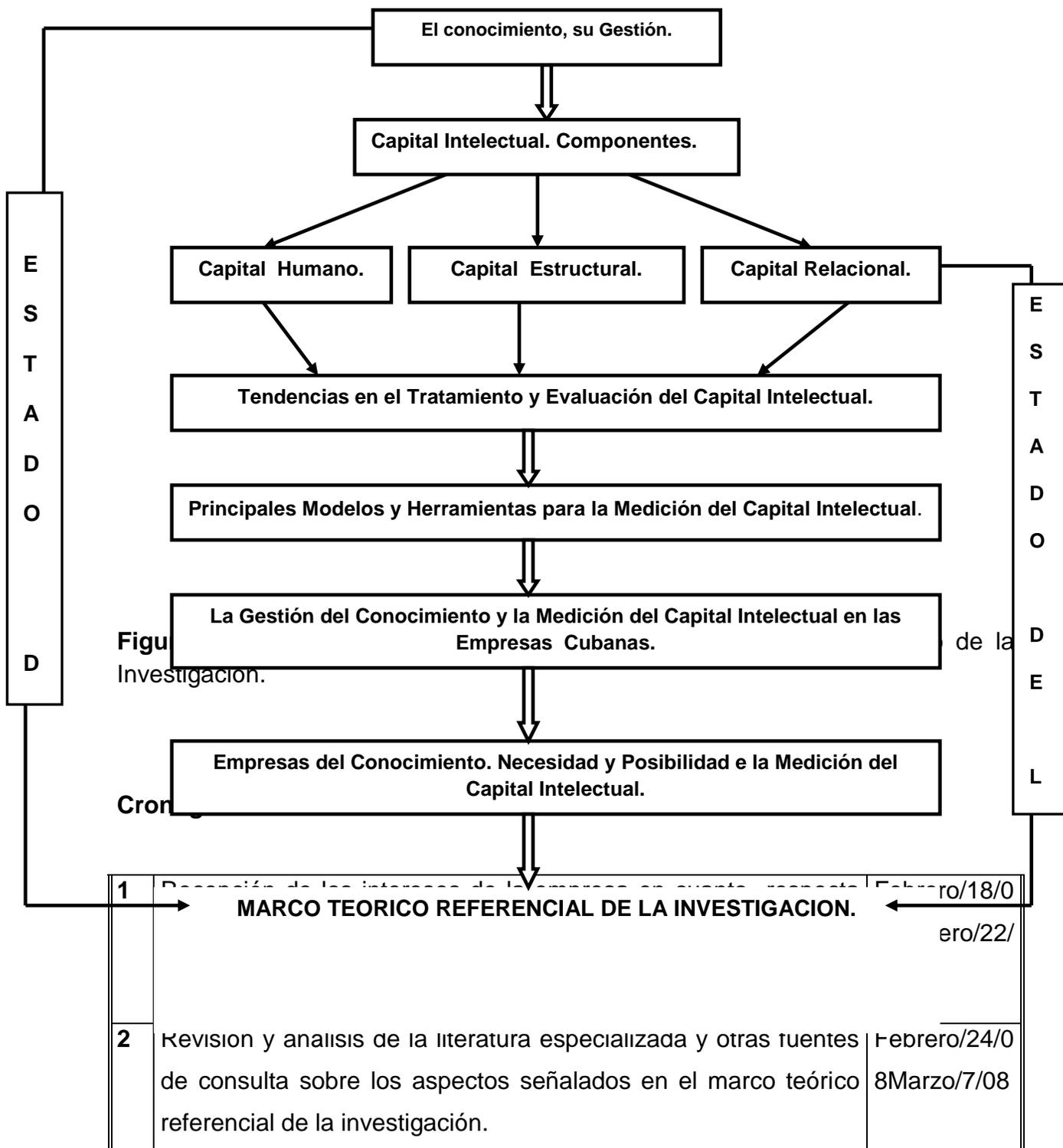
activos centrados en el individuo, activos centrados en la tecnología y en la infraestructura. De esta forma, la información resultante podría estar sesgada producto de las distintas perspectivas que puedan tener quienes contestan la encuesta, además de que la empresa podría querer mostrarse mejor de lo que realmente se encuentra para posicionarse bien en el mercado, si es que esta información se hace pública. Por lo tanto, los resultados de esta técnica no siempre serán concluyentes acerca del valor del Capital Intelectual.

### **6.5 Valor Económico Agregado (EVA)**

La literatura supone que el valor del EVA podría ser una medida de Capital Intelectual, dado que es el valor agregado de la empresa una vez descontado el retorno esperado en función del costo de capital. Esta medida del Capital Intelectual es discutible, pues se construye a partir de información contable y como ya es sabido, ésta se confecciona en base a una serie de estimaciones, que generan algunas distorsiones en los valores de la información financiera de la empresa.

Este método es una medida de desempeño financiero, que combina el concepto tradicional de ingreso residual con los principios de finanzas corporativas modernas, sosteniendo que todo capital tiene un costo y que las ganancias más que el costo de capital crean valor para las empresas. Desde este punto de vista se observa que la capacidad de la creación del valor puede ser medida a través del EVA evaluando el desempeño de la entidad mediante indicadores de gestión, los cuales serían diseñados y monitoreados por el BSC. De ahí que para la elaboración del nuevo procedimiento se tome como base el modelo Balanced Scorecard pues permite conocer detalladamente cuáles son las perspectivas que más contribuyen a aumentar el valor de la empresa, por sobre el valor de sus activos físicos e identifica los factores críticos relacionados con el personal que permiten entregar un buen servicio al cliente, de tal forma que la empresa logre su fin.

# HILO CONDUCTOR



3	Elaboración del marco teórico de la investigación.	Marzo/10/08 Marzo/20/08
4	Diagnostico y determinación de las herramientas para medir el capital intelectual.	Marzo/23/07 -Abril/17/07
5	Aplicación del procedimiento propuesto a la Empresa Nacional de proyectos Agrícolas de Villa Clara (ENPA).	abril/20/08- Mayo/20/08
6	Escritura de la Tesis y presentación de los resultados.	mayo/23/08- junio/15/08

### **Bibliografía Preliminar**

Durante el desarrollo de la investigación y en especial en la confección del marco teórico–referencial serán consultados varios documentos. Entre los más empleados es posible mencionar:

1. LEIF, Edvinsson y Michael S. Malone. El Capital Intelectual. Editorial Norma. 1998.
2. Mantilla B. S. A. capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento. Ediciones ECOE 1999.
3. KAPLAN, Robert. Balanced ScoreCard. Editorial 2001. 1999.
4. HARVARD Business Review. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto S. A. 1998.
5. Mezza, (2001) Indicadores de capital intelectual en fundaciones tecnológicas. En Nuevos Patrones de Valor para una nueva economía
6. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. USA: Oxford University Press.
7. [www.5campus.org](http://www.5campus.org)
8. [www.skandia.com](http://www.skandia.com)
9. [www.capitalhumano.net](http://www.capitalhumano.net)
10. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
11. [www.gsi.dit.upm.es](http://www.gsi.dit.upm.es)
12. [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
13. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
14. [www.tampicocapitalhumano.com](http://www.tampicocapitalhumano.com)
15. [www.last.org.uk](http://www.last.org.uk)