



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

www.bdigital.ula.ve

**PLAN ESTRATÉGICO DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL
INTELLECTUAL**

Trabajo Especial de Grado

Autora: Abg. Belkys del Carmen Rincón Velazco.

Tutor: Dr. Carlos Liborio Camacho Quintero.

Mérida, marzo 2025

i

Reconocimiento



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

www.bdigital.ula.ve

**PLAN ESTRATÉGICO DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL
INTELLECTUAL**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho
Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Abg. Belkys del Carmen Rincón Velazco.

Tutor: Dr. Carlos Liborio Camacho Quintero.

Mérida, marzo 2025

ii

Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **CARLOS LIBORIO CAMACHO QUINTERO**, titular de la cédula de identidad N.º **V-10.109.607**, en mi condición de Tutor del Trabajo Especial de Grado del Postgrado en Derecho Mercantil titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELECTUAL**, presentado por la ciudadana **Abg. BELKYS DEL CARMEN RINCON VELAZCO**, titular de la cédula de identidad N.º **V- 7.626.932**, para optar al Grado Académico Especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial; considero que dicho trabajo reúne los requisitos exigidos por el Reglamento de Estudios de la Universidad de Los Andes, así como por el Reglamento del Postgrado en Derecho Mercantil con méritos suficientes para su evaluación.



Dr. Carlos L. Camacho Q.

C.I. V-10.109.607

DEDICATORIA

A Diego y Belyhu: querer es poder, no importa el día ni la hora. Solo es decidirse y hacerlo amados hijos

A Hugo Enrique: por alentarme en la debilidad, por confiar en mí y ser mi apoyo incondicional, te amo

A mi sangre: mis padres, mis hermanos, mi nieto, mis sobrinos: gracias por siempre estar, por aplaudir cada logro, los quiero

A Miriam Molina, compañera de carrera y gran amiga, apoyo fundamental en el inicio de esta especialidad

A la memoria de mí siempre recordado Alfonso Gil (+) colega y amigo, siempre presente

¡A todos los que flaquean ante los obstáculos, si se puede!

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por mandar a sus ángeles siempre cerca de mi,

Mi gratitud por siempre a la Ilustre Universidad de Los Andes, en especial a la prof María Bolivia Mora Coordinadora de Postgrado por su entrega como coordinadora, confianza y apoyo.

¡A mi tutor Dr. Carlos Camacho, excelente orientador y maestro, gracias!

A mis colegas, Rosa, Herminia, Isaura, Andreyana, Sofía: unidas en esta bonita travesía con el propósito de alcanzar nuestro grado, gracias

Al Banco Mercantil, Institución donde me he desarrollado como profesional a lo largo de 26 años y donde cada día aprendo y desaprendo

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice.....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	10
CAPÍTULO I.	12
EL PROBLEMA	12
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos de la Investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	15
Justificación.....	15
Alcance de la Investigación.....	18
Limitaciones de la Investigación.....	18
CAPÍTULO II.	19
MARCO TEÓRICO	19
Antecedentes de la Investigación.....	20
Bases Teóricas.....	22
Operacionalización de las Variables.....	51
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52
Modalidad y tipo de Investigación.....	52
Diseño de la Investigación.....	53
Población y muestra.....	56
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	57
Técnicas de Análisis.....	58
CAPÍTULO IV	60
RESULTADOS	60
Análisis de Resultados.....	60
CAPÍTULO V	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
CAPITULO VI	83
Propuesta.....	83
REFERENCIAS	92

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Operacionalización de Variables.....	51
2. Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación.....	61
3. Retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor.....	62
4. Es calificada su actuación laboral constantemente.....	63
5. Evaluación de su desempeño en el Banco Mercantil.....	64
6. Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo.....	65
7. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.....	66
8. funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.....	67
9. Motivación con su puesto de trabajo.....	68
10. Evaluación de desempeño.....	69
11. Orientación sobre los procesos realizados en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.....	70
12. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.....	71
13. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el departamento.....	72
14. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.....	73
15. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.....	74
16. Aplicación de un Plan Estratégico.....	75
17. Plan de Acción.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Definición del Conocimiento.....	27
2. Clasificación del Capital Intelectual.....	33
3. Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.....	34
4. Navegador de Skandia o Skandia Navigator.....	40
5. Perspectivas del Modelo Balanced Scorecard.....	41
6. Componentes del Capital Intelectual.....	43
7. Proceso de Elaboración de los Indicadores.....	45
8. Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación.....	61
9. Retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor.....	62
10. Es calificada su actuación laboral constantemente.....	63
11. Evaluación de su desempeño en el Banco Mercantil.....	64
12. Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo.....	65
13. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo.....	66
14. funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades.....	67
15. Motivación con su puesto de trabajo.....	68
16. Evaluación de desempeño.....	69
17. Orientación sobre los procesos realizados.....	70
18. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.....	71
19. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el departamento.....	72
20. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.....	73
21. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.....	74
22. Aplicación de un Plan Estratégico.....	75

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE APROVECHAMIENTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL

Autor(a): Abg. Belkys Rincón
Tutor: Dr. Carlos L. Camacho Q.
Fecha: marzo de 2025.

RESUMEN

El Banco Mercantil tiene como finalidad principal satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, tanto personas naturales como jurídicas. Sin embargo, en las organizaciones financieras el personal vive en constante presión o stress debido a la sobrecarga de trabajo diario, motivado a la cantidad de funciones que tienen a su cargo, estos elementos traen como consecuencia que se vea disminuida la capacidad del empleado, retardo en los procesos y el clima organizacional no sería el idóneo, por qué no cuenta con ningún plan o modelo que proporcionen de manera óptima el aprovechamiento del personal, para que se lleven a cabo las funciones que se deben desarrollar en ellas. Por esto surge la necesidad de plantearse como objetivo general la elaboración de un Plan Estratégico del Aprovechamiento en el Capital Intelectual enfocado al Recurso Humano y la importancia de esta investigación está orientada al mejoramiento de la productividad del Banco Mercantil en el área de operaciones en la oficina de Mérida. Metodológicamente, el estudio se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de tipo descriptivo como una solución posible a un problema de tipo práctico. Los resultados generaron datos que fueron analizados y debidamente graficados, permitiendo concluir que: el personal posee habilidades, destrezas y conocimientos, los cuales pueden aplicarse a través del aprovechamiento de potencialidades que implica la conformación de equipos de trabajo, asignación de roles de liderazgo y delegación, por último se propone un plan de acción y las estrategias del modelo 70:20:10 para alcanzar la situación deseada en el Banco cuya finalidad es difundirse en otros Bancos preocupados por el desarrollo y desempeño de su personal, garantizando su crecimiento.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Capital Intelectual, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La globalización debido al libre flujo de la información, ha causado la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress como la idea central de que el conocimiento es un activo valioso que debe ser gestionado de manera estratégica para impulsar el crecimiento y la innovación en la banca.

Por ello, los bancos deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeados adecuadamente a sus estrategias y alineados adecuadamente a los aportes de su talento humano el cual aplica los recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente o en el futuro ayudando a conocer las habilidades, destrezas o capacidades de la organización y de los empleados; con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El desempeño laboral logra que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, que requiere de una gestión de recursos humanos basadas en competencias, medir el retorno de la inversión en iniciativas de capital intelectual, generar una cultura de innovación y proteger el conocimiento propiedad de la organización.

Todos estos factores representan lo que se conoce como activo intangible el cual a pesar de que no puede palpase se consideran dentro de cualquier organización el más valioso, porque el recurso humano es el núcleo o centro de todo, puesto que ayuda el logro del cumplimiento de las metas y de los objetivos de una organización, ya que esta existe gracias al esfuerzo

mancomunado de varias personas, una organización sin personal o recurso humano fracasaría por muy automatizada que se encuentre, porque a pesar de ello se necesitaría del personal que maneje toda esta tecnología.

Por tal razón, los directivos deben facilitar la creación, adquisición y evaluación de los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento, e implantar planes estratégicos de cooperación, para que los conocimientos adquiridos fomenten la creación de equipos de trabajo.

El presente trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos en los cuales se marca el desarrollo del mismo:

Capítulo I El Problema: Se realiza la problemática existente, se exponen los objetivos, la justificación y la limitación.

Capítulo II Marco Teórico: Se presenta una reseña histórica, la revisión documental para explicar la fundamentación teórica, las variables y la operacionalización de los objetivos.

Capítulo III Marco Metodológico: Se determina el tipo de investigación, diseño de la metodología, la población y muestra, recolección de datos y las técnicas de análisis.

Capítulo IV Resultados: Está referido a obtener los resultados estadísticos de la entrevista y la realización del Plan Estratégico.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Se realizan las conclusiones y recomendaciones respectivas, con la finalidad de que sean tomadas en cuenta para el aprovechamiento en las potencialidades de los empleados porque derivan de la ejecución e implementación de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Todo trabajo de investigación debe tener una meta o norte, que oriente los esfuerzos del investigador hacia la solución o comprensión de alguna situación en particular. Por ello el planteamiento es el proceso inicial y más importante de todo proyecto de investigación, ya que el mismo establece los lineamientos básicos sobre el tema a estudiar y como se procederá al análisis del mismo.

Para una clara comprensión del planteamiento del problema, la Universidad Nacional Abierta (2012) define el problema como “el conjunto de circunstancias que dificultan la consecución de algún fin, son eventualidades que se presentan en la empresa a las que hay que buscar solución para el correcto funcionamiento”.

En el mundo contemporáneo los bancos en Europa y América del Sur comparten objetivos comunes como la rentabilidad, el crecimiento, la solvencia, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Sin embargo, las características específicas de cada región, como el nivel de desarrollo financiero, la regulación y el entorno socioeconómico, influyen en el enfoque estratégico y los objetivos prioritarios de los bancos.

Todo esto representa lo que se conoce como activo intangible, el cual a pesar de que no puede palpase, se considera dentro de cualquier organización como el más valioso, porque el recurso humano es el núcleo o centro de todo, puesto que ayuda el logro del cumplimiento de las metas y de los objetivos de una organización. Existe gracias al esfuerzo mancomunado de varias personas.

Según Barroso, M. (2001), los departamentos de recursos humanos ignoran los procesos humanos que se evidencian en cada organización, se pretende negar necesidades, sentimientos y emociones que conviven diariamente en las Organizaciones. El talento humano posee una interacción gradual y continua, con y para su entorno, realiza actividades, tareas, funciones, procesos, por lo tanto, este recurso debe aprovecharse y sobre todo se debe aprovechar el capital intelectual que cada uno de estos posee.

Manifiestan que en la mayoría de las Organizaciones (según Gregori y Volpato 2002) el personal vive en constante presión o stress debido a la sobrecarga de trabajo diario, motivado a la cantidad de funciones que tienen que desempeñar. Al personal no se le toma en cuenta el aspecto de su capital intelectual, se trabaja sobre la marcha. Dicho de otro modo: en ocasiones existe la repetición de tareas, además se realizan múltiples funciones lo que a la vez genera caos, poco incentivo y el personal se encuentra ocupando cargos no acordes a sus habilidades, capacidades y destrezas.

Es importante señalar que el Banco Mercantil, a pesar de su importancia y peso específico dentro del sector bancario de Mérida, no cuenta con un Plan, Metodología o Estrategia que proporcionen de manera óptima la debida medición y el aprovechamiento del personal y de su capital intelectual, para que se lleven a cabo las tareas de forma óptima y acorde con sus elevadas funciones.

Esto trae como consecuencia que se vea disminuido el potencial del personal, además ocasiona más retardo en los procesos, el clima organizacional no es el idóneo, la atmósfera de presión sigue en ascenso y todos estos factores no ayudan a la empresa ni al empleado; todo lo contrario: va en deterioro de la calidad del servicio. Por lo antes expuesto, se propone elaborar un plan de aprovechamiento del capital intelectual del personal que trabaja en el Banco Mercantil, que permita identificar y medir el capital

intelectual, con la finalidad de desarrollar el potencial de los empleados, de forma metódica, estructurada y efectiva, aumentándose así el grado de competitividad y rendimiento de los mismos, y demostrándose que se deben mantener y aprovechar todas las capacidades, habilidades y destrezas que se encuentran inmersas en cada individuo, y en la medida de lo posible, ser mejoradas y actualizadas, porque al combinarse la experiencia y la innovación se puede mejorar considerablemente su visión y sus potencialidades en el trabajo.

Una vez analizada la problemática, surgen ciertas interrogantes:

¿Cuáles son los niveles de capacitación y de respuesta del personal del Banco Mercantil, para la verificación del adecuado uso de las competencias individuales?

¿Qué indicadores de medición son necesarios para el plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil?

¿Cuáles deberían ser las estrategias para la elaboración de un plan estratégico de aprovechamiento del capital intelectual del personal que trabaja en el Banco Mercantil, que permita que los empleados que cumplen cargos de supervisión aprovechen las cualidades de los empleados a su cargo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de aprovechamiento del capital intelectual del personal del Banco Mercantil, a los fines del desarrollo de sus capacidades y destrezas en el desempeño laboral.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los niveles de capacitación y de respuesta del personal del Banco Mercantil, para la verificación del adecuado uso de las competencias individuales.

Describir los indicadores de medición para el plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil.

Formular los aspectos del plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil, con base en sus potencialidades.

Justificación de la Investigación

Toda institución cuyo norte es la prestación de servicios, debería tener como meta la optimización de los mismos a través de planes, modelos o cualquier estrategia. Es por ello que, en un mundo cambiante y altamente automatizado, los clientes o destinatarios de cualquier tipo de servicio exigen velocidad y eficiencia a la hora de realizar cualquier operación.

El entorno competitivo demanda cambios debido a los procesos que genera la globalización, la rapidez con que nacen, compite y mueren las ideas plantea la necesidad de presentar modelos, estrategias o cualquier metodología que incremente el potencial humano en las organizaciones, es decir, se hace más evidente que enfrentarse al presente con métodos del pasado puede significar afectar el futuro.

Por consiguiente, el talento humano representa la esencia de cualquier organización, tanto en el sector público como privado, esto conlleva a lograr los objetivos planteados como la interacción entre las personas, buscando mantener a sus empleados en un ambiente apropiado, con el fin de que la

organización obtenga el equilibrio perfecto entre la consecución de los objetivos y el bienestar de los empleados.

Una institución independiente de la actividad que ejerza debe diseñar y poner en práctica para su personal planes, métodos, modelos, metodologías o estrategias para el aprovechamiento del capital intelectual, por tal razón los miembros de una organización deben mantener en constante actualización e innovación todos los conocimientos, habilidades y destrezas, motivado a que con ello es muy viable alcanzar de la mejor manera posible el éxito organizacional, que aunado al valor, es obviamente lo que toda organización desea obtener desde el mismo momento de su creación, generando así la excelencia, más aún cuando se está en presencia de la prestación de un servicio.

La carencia de planes, modelos o cualquier metodología para desarrollar las habilidades individuales del capital intelectual, puede traer como consecuencia que al personal no se le esté aprovechando adecuadamente, porque se debe tener presente que las organizaciones tienen que preocuparse por captar, gestionar, actualizar e innovar todos los conocimientos, las habilidades y destrezas de los empleados, con el fin de crear o generar valor, es decir, transformar el capital intelectual, como una herramienta fundamental, en capital financiero o de servicio.

Es necesario el uso de técnicas e instrumentos de recolección de información como la encuesta, para lograr el objetivo o propósito de la organización, dando fe de la validez y confiabilidad a través de tres especialistas utilizando el método de juicio de expertos y el alfa de combach el cual arroja una alta confiabilidad que corresponden a la realidad que se pretende conocer en el Banco Mercantil, a objeto de observar el actual desenvolvimiento y las diferentes actitudes y aptitudes que puedan presentar los empleados del mismo Banco mencionado.

Con la aplicación del plan estratégico de aprovechamiento del capital intelectual, se plantea a los supervisores y empleados del Banco Mercantil estar en la capacidad de mejorar las potencialidades y diseñar estrategias, partiendo de la premisa de que es la única forma de asegurar el cumplimiento íntegro de las metas organizacionales, además este plan podrá ser usado como modelo para otros Bancos del mismo ramo de la región andina y en otras universidades del territorio nacional, promoviendo que dicho diagnóstico pueda resolver las dificultades que presenten otros Bancos.

Esta investigación es de utilidad práctica, en cuanto a la factibilidad de su aplicación, por cuanto requiere de la responsabilidad del Banco Mercantil estudiado, lo que conllevará a mejorar principalmente el proceso de investigación y el impacto social con otras universidades, en razón de una mejor prestación de servicio para todos los usuarios de la organización.

Dicho de otro modo, se convertirá en un aporte teórico, para que cualquier lector interesado en capital intelectual, logre despejar dudas y aclarar conceptos relacionados al tema de investigación, es decir, la información arrojada esgrimirá al jefe del Banco Mercantil, a los fines de establecer acciones y resolver las situaciones que se presenten.

Desde el punto de vista social, el plan estratégico permitirá la integración de la comunidad organizada con el Banco Mercantil, en esa misma simetría existirán planes y estrategias para mejorar las deficiencias que puedan existir, además fomentará la sinergia, es decir, despertar el interés en los empleados formando equipos de trabajo encargados de colaborar con las escuelas primarias, secundarias, universitarias y entes del estado, en lo referente a los análisis del Banco.

En definitiva, en el campo de la investigación el presente trabajo se convertirá en un antecedente para futuros estudios que sobre el capital intelectual deberán iniciarse.

Alcances de la Investigación

Esta investigación, se desarrolla en el Banco Mercantil, ubicada en el Estado Mérida Municipio Libertador del Estado Mérida. Este plan estratégico no solo aspira a cumplir con el objetivo general, sino además podrá generar una cultura hacia la motivación, liderazgo y el fomento de prácticas gerenciales que beneficien al Banco Mercantil a cumplir con sus logros, beneficiando al personal a un mayor rendimiento en sus tareas cotidianas y aprovechar al máximo las habilidades y destrezas donde se está desempeñando. La Institución crecerá dándose a conocer aún más, siendo reconocida en los ámbitos regional, nacional e inclusive internacional y a la comunidad brindándole mayor calidad de los servicios prestados.

Limitaciones de la Investigación

La investigación no presenta limitación por cuanto se dispuso del material bibliográfico necesario al tema a estudiar, en virtud de que la investigadora trabaja en el Banco Mercantil, ello garantiza la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Gregori y Volpato (2002) en la década del setenta, y con mucha más fuerza a partir del último quinquenio del siglo pasado, han surgido sistemas de control que, en su proceso integracional, no se contentan con desarrollar indicadores financieros, sino que avanzan sobre elementos de la empresa, es decir, con el recurso humano, como mecanismo primordial en la organización.

Durante las dos últimas décadas los Estados Unidos de Norte América han estado al borde de una transición histórica; la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados, está dando paso a una nueva sociedad valorada en términos de activos menos tangibles tal como conocimiento y procesamiento de información. Al hacer una retrospectiva en el desarrollo de la humanidad, se puede entender que el siglo XIX provocó un cambio frenético en las capacidades productivas de la Humanidad, marcando el comienzo de la era moderna.

Hoy las nuevas tecnologías de la información están relevando de manera inexorable la industria pesada y manufacturera, como principal soporte de las economías desarrollada; las empresas no consiguen el valor agregado solamente a través del control de sus costos, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias de comercialización. En la actualidad, el factor determinante pasa por el desarrollo y aprovechamiento del Capital Humano.

Para estos momentos, el Capital Humano es la base que da origen a los otros dos tipos de Capital Intelectual. Comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender. Entonces, las funciones de análisis y desempeño de los individuos que conforman el Capital Humano de

una organización se transforman en una herramienta sensible y de gran utilidad para determinar el valor de estos activos intangibles y, mediante la comparación en el tiempo, analizar los resultados de la gestión empresarial y proyectar tendencias de evolución futura.

Por supuesto este hecho ha tenido impacto en las unidades económicas empresariales; el éxito de una empresa se encuentra en su capital intelectual; se observa que el recurso humano en las empresas, los activos fijos vienen siendo relegados; la capacidad de gestionar talento humano; la capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo en la técnica gerencial del presente, como consecuencia de anterior se ha desarrollado interés por el capital intelectual, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.

Antecedentes

Al inicio de todo trabajo de investigación, se debe realizar una revisión bibliográfica de los trabajos de grado relacionados, para recopilar y seleccionar aquellos que permita orientar el rumbo de la investigación. Este proceso, permite recopilar y sintetizar ideas que confluyan en un mismo fin u objetivo de investigación, compilando aquellos que presentan puntos coincidentes con la investigación a realizar, elaborando síntesis de sus ideas principales de manera que permitan argumentar la investigación en curso.

A continuación, se exponen tres trabajos, cuyos fundamentos se consideran de vital importancia para esta investigación:

Campos, E. (2021), propuso dar a conocer las ventajas del nuevo modelo, orientado a fomentar la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en cada empleado de la organización, su objetivo fue plantear una conceptualización integradora del capital intelectual, así como dar a conocer

una tipología del mismo a partir de nuevas posturas. Este foro tiene cierta similitud con el trabajo de investigación, porque en él se expusieron los diferentes sistemas de valorización del Capital Intelectual en las Organizaciones, en ambos se engloban un conjunto de activos inmateriales, intangibles, fuera de los balances contables, que permiten funcionar a la empresa, creando o generando valor para la misma.

Serrano, Bossi y Fuentes. (2021), elaboraron un ensayo donde proponen un modelo de Capital Intelectual adaptado a las características especiales del sector público, presentaron algunos indicadores de gestión de capital intelectual destinado a este sector, profundizando los estudios de los recursos intangibles, los cuales estarían basados en el conocimiento, estableciendo así un marco conceptual junto con la metodología apropiada para la empresa explote su capital intelectual, es decir, el humano, relacional, organizativo y tecnológico. La relación del presente trabajo de investigación con el ensayo radica en que ambos estudios muestran la necesidad de aplicar métodos de Capital Intelectual en el sector público, presentándose así una metodología adaptada a sus necesidades, con el fin de gestionar el conocimiento, para obtener una ventaja competitiva.

Hernández G y Morales A. (2020), elaboraron un trabajo cuyo objetivo consistió en demostrar de manera tangible que es posible valorar el Capital Intelectual en este País e incorporarlo a los estados financieros sin infringir ninguna ley sino por el contrario se da cumplimiento a una ley internacional, además demostraron que en el país, esto es de gran importancia porque esta metodología asumiría una posición de vanguardia ante la comunidad internacional y al mismo tiempo solucionaría el problema de la diferencia de valor de la empresa en libros y el valor de la misma en el mercado, porque se aprovecharía al máximo la capacidad, y las habilidades de los empleados en

estas áreas. La vinculación de este trabajo radica en que se propone una Metodología acorde a las necesidades del caso, en busca del aprovechamiento del Capital Intelectual de los empleados.

Bases Teóricas

Administración de Recursos Humanos

Según Decenzo y Robbins (2001) afirman que:

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión “humana”. La ARH puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: La ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Su papel es ayudar en los asuntos de la ARH para organizar a los empleados o en aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización de bienes y servicios. Segundo: La ARH es una función que compete a todos los gerentes. Ya sea que trabajen o no en un departamento “formal” de ARH, el hecho es que para administrar eficazmente a los empleados...(p. 8).

De acuerdo con lo citado por el autor, es evidente que la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

- Recursos Materiales: Aquí se observa el dinero, las instalaciones físicas, las maquinarias, los muebles, las materias primas, entre otros.
- Recursos Técnicos: Dentro de este rubro se alistan los sistemas, procedimientos, organigramas instructivos, tecnología.
- Recurso o Talento Humano: Se plantea que la actividad humana o el esfuerzo quedan comprendido en este grupo, es por ello que existen

otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, capacidades, potencialidades, salud.

Por esta razón las personas pueden ser vista en esta organización, como socias, y por ende son proveedoras de los elementos que se han hecho mención, pero, sobre todo, son portadoras de inteligencia, la cual permite de una u otra manera tomar decisiones fundamentales y llenas de razón, es decir, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Cabe considerar que en los últimos tiempos las organizaciones descubrieron esto, y tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados, por ello han obtenido éxito, y han cumplido con la realización de sus objetivos.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se fija objetivos bien puntuales para proporcionarle a la empresa mecanismos efectivos que ayuden al mejoramiento de los empleados.

Según Chiavenato (2000) asegura que:

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. (p. 250).

Entre las funciones cabe destacar las siguientes:

- Ayuda y presta servicio a la organización en cuanto a: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas en sus puestos de trabajo.

- Apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados en cuanto a, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.
- En cuanto a la selección, contratación e inducción del personal, busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en que se van a ubicar, es decir, que cubran con los requisitos mínimos exigidos por el cargo.
- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Crear competitividad, es decir, aprovecha las habilidades y destrezas de los empleados con el fin de elevar la productividad.
- Suministra a la organización empleados bien entrenados y motivados, a través de programas o cursos para mejorar el desempeño de los mismos.
- Recluta al personal idóneo, es decir, describe las responsabilidades exigidas por el cargo y a su vez las cualidades que debe poseer la persona que lo ocupe.
- Desarrolla y mantiene la calidad de vida de los trabajadores en el trabajo, lo que incluye un buen ambiente de trabajo, seguridad e higiene, beneficios sociales, ayuda psicológica entre otros.
- Evaluar el desempeño del personal, permitiendo la retroalimentación.
- Crear, integrar y coordinar equipos de trabajo, para analizar la efectividad de la comunicación entre estos, para enriquecer las funciones de los puestos.
- Crear programas que mejoren el desempeño de los empleados, basados en prácticas de trabajo, donde impere el aprendizaje colectivo.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos

En las organizaciones, las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente será difícil que una organización logre con éxito sus objetivos. El trabajo de la administración de recursos humanos es influir en esta relación, es decir, entre la organización y sus empleados.

Gestión del Conocimiento

Según Drucker (1994) la gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte, la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otra manera al hablar de conocimiento se pone en manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena la analiza la evalúa y emite una respuesta al exterior basada en dicha información y encargada en el total de información almacenada procurando el resultado.

Las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, tal como lo establece Ducker (1994) estas son:

1. Mejorar continuamente procesos y productos.
2. Aprender a explotar el éxito y,
3. Aprender a innovar.

En resumen, un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su

incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

Conocimiento

El conocimiento Prusak (1998) lo define como “la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información” (p.98). Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen.

Por consiguiente, el conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información, por esta razón en las organizaciones, se encuentra muchas veces almacenado no solamente en documentos, sino también en rutinas, procedimientos, práctica y normas. El conocimiento se puede dividir en dos grupos: Uno natural o tácito que pertenece a los organismos vivos con sistemas nerviosos, que incluye la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada una de las personas y el otro, artificial o implícito que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural, es por eso que está presente en libros, escritos, medios audiovisuales.

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes y servicios. Existen según Druker (1994) dos soportes básicos del conocimiento:

1. Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales entre otras).

2. La información manejada en dichos procesos que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la integración de estos dos soportes se inicia el conocimiento, es decir, que en medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento, luego los sometemos a reglas lógicas e ilógicas para procesarlos de tal manera que generen una nueva información que posee la característica de darnos para actuar, y esa capacidad para la acción lo que llamamos conocimiento.

De esta manera Prusak lo explica en la Figura 1:

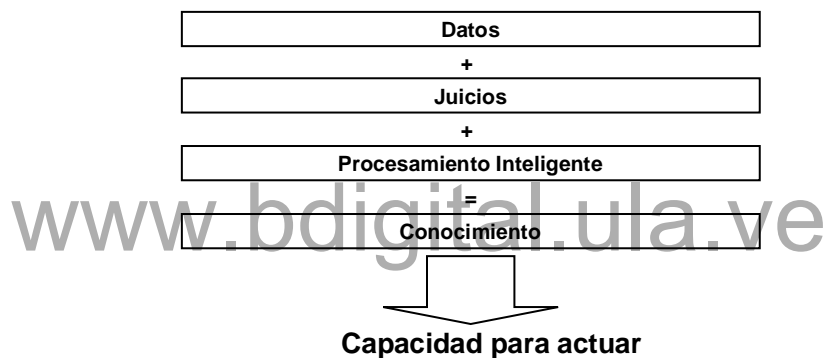


Figura 1. Definición del Conocimiento

Fuente: Prusak (1998)

Debe señalarse, que al observar la Figura 1, la síntesis del conocimiento, que no es otra cosa que el proceso que se lleva a cabo para poder llegar la manera de cómo actuar o enfrentar determinadas situaciones, las cuales permiten desarrollar competencias esenciales.

Autoestima

Según Prusak (1998) la autoestima es la tendencia a valorarse y a adaptarse uno mismo. Mide el grado en que las personas se aprecian a sí mismas y lo positivamente que se ven a sí mismas.

Por otra parte, la autoestima es el impulso innato que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas sus ocupaciones y hacia su progreso; que le dota de organización y direccionalidad en todas sus funciones y procesos, ya sean éstos cognitivos y emocionales.

Autoestima Baja

La autoestima baja suele surgir en un entorno en que se critica, se insulta o se descuida a las personas y son poco frecuentes los comentarios positivos. Es por ello, que el nivel bajo de autoestima también puede ser consecuencia de que la persona crea haber fracasado en un área importante de su vida, ya sea personal o laboral.

Autoestima Alta

La autoestima alta tiende a desarrollarse en un entorno en que los demás manifiestan un verdadero amor e interés por la persona. Se dicen cosas positivas a la persona misma, y a los demás cuando se habla de ella. A pesar de todo, los errores, los defectos y las incapacidades se señalan con realismo, aunque no con dureza. La persona con confianza en sí misma obtiene puntuaciones entre moderadas y altas en cuanto a la autoestima. Es consciente de sus cualidades y de sus capacidades positivas, pero también es capaz de reconocer sus defectos y sus incapacidades.

Autoestima y los trabajos

Si bien es cierto, el nivel bajo de la autoestima es emocionalmente perjudicial, no necesariamente destruye el rendimiento académico o el rendimiento en la ejecución de tareas. Muchas personas de gran rendimiento tienen autoestima baja o condicionada.

En efecto, la autoestima baja provoca estrés, limita la felicidad y puede tener aparejado el riesgo de contraer depresiones. Si un trabajo supone trabajar con personas que pueden ser críticas o que puedan tener actitudes de rechazo, el grado de autoestima de la persona deberá ser entre moderado y alto. Sería el caso de los trabajos de ventas, de atención a clientes, de asesoría, puestos directivos.

Finalmente, de la autoestima según Prusak (1998) se desprende lo siguiente:

- La Autoestima es una disposición, un contenido, un recurso natural en el ser humano.
- La Autoestima es desarrollable.
- La Autoestima sólo existe relacionada con la experiencia de la vida.
- La Autoestima está relacionada con el hecho de estar conscientes de nuestras potencialidades y necesidades.
- La Autoestima está relacionada con la confianza en uno mismo.
- Existen necesidades reales y otras que no lo son, aunque a veces así lo pensemos.
- La Autoestima orienta la acción hacia el logro de los objetivos y el bienestar general.
- Podemos tener limitaciones y a pesar de ello tener Autoestima.

- Los eventos externos, las contingencias, no necesariamente deben afectar nuestra Autoestima., al menos no de manera estable o permanente.
- Es el juicio que hago de mí mismo.
- La sensación de que encajo y de que tengo mucho por dar y recibir.

Compromiso con el Trabajo

Las personas comprometidas pasan su tiempo productivamente. Se ponen en marcha y se esfuerzan a concluir sus tareas, es decir este tipo de personas asumen responsabilidades sin que los demás tengan que indicárselo. Trabajan duro mucho tiempo y con frecuencia.

Tienen un fuerte deseo de completar las tareas, sobre todo aquellos que optan por realizar como decisión personal, se mantienen en su puesto y no pierden el tiempo.

www.bdigital.ula.ve

Las personas identificadas con sus puestos intentan y suelen conseguir cosas, alcanzar metas o producir al máximo, de esta forma se valora mucho el trabajo.

Aprendizaje Organizacional

Según Ivancevich (1997) define el aprendizaje de las organizaciones como “el proceso de descubrimiento y corrección de errores” (p.15). Las organizaciones aprenden a través de los individuos, que actúan como agentes para ellos.

Capacitación

Para Pinto (2000), expresa la capacitación como:

Un factor verdaderamente importante para el desarrollo de las organizaciones; Sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación está considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia. (p.5).

Sucede entonces, que la capacitación debe estar encaminada a la modificación de la conducta de los empleados, las cuales deben satisfacer necesidades previamente definidas, lo cual significa que los empleados no solo deben adquirir conocimiento o habilidades, sino también deben aplicarlos e incorporarlos a su comportamiento rutinario para así poder mejorar el desempeño laboral. Hay que tener muy en claro que la capacitación es solo una herramienta o un insumo que sirve para aumentar la producción y por ende solventar o solucionar el problema.

Capital Intelectual

Según Miller (1998) lo define como:

El capital intelectual es el conjunto de recursos intangibles de la organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente o en el futuro. Son recursos considerados en un sentido amplio y no únicamente en el sentido estrictamente contable. Dicho de otra forma, el capital intelectual incluye tanto los activos intangibles que la normativa contable permite reconocer, como las habilidades o capacidades de la organización y de los empleados. (p.118).

El capital intelectual involucra factores como 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, por eso el recurso humano hay que mantenerlo y no solo eso además hay que enriquecerlo y prepararlo para cambios imprevistos, es decir, responder con mayor velocidad ante situaciones inesperadas.

En efecto el capital intelectual se conoce como la ciencia de la mente y de las funciones mentales que forman las nuevas bases teóricas, nuevo enfoque, nuevos métodos educacionales y nuevos esfuerzos para el desarrollo y utilización del cerebro. El capital intelectual es fuerza cerebral colectiva.

Por último, el Capital Intelectual también tiene un destacado impacto en la planificación urbana. Los planificadores deben crear ahora el contexto en el cual los trabajadores del conocimiento puedan alcanzar su máxima productividad. Esta idea puede implicar cambios radicales en el modo de concebir nuestros entornos urbanos. Pero a medida que la importancia de la logística de bienes ha declinado, debemos pensar en los flujos de conocimientos.

Características del Capital Intelectual

Según Gregori y Volpato (2002):

- No comercializable.
- Desarrollado y acumulado al interior de las organizaciones.
- Fuerte carácter táctico y complejidad sociable.
- Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.

Factores del Capital Intelectual

- Liderazgo en tecnología, el cual involucra rapidez de respuesta llamados de servicios de los clientes y actualización, entrenamiento de los empleados.
- Potencial del cerebro humano y el conocimiento.

Clasificación del Capital Intelectual

En este sentido Prusak (1998), el capital intelectual se compone como se observa en la Figura 2:

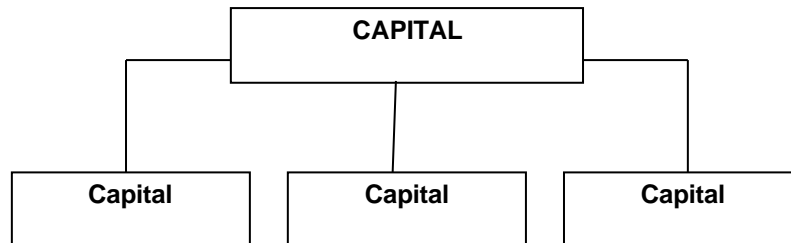


Figura 2. Clasificación del Capital Intelectual.

Fuente: Prusak (1998).

- **Capital Humano:** Es la base de generación del capital intelectual. Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender, competencia, conocimientos, valores y potencial innovador de los individuos dentro de la organización.
- **Capital Estructural:** Son los elementos que pertenecen a la empresa, no a los individuos, los más importantes considerados como capital estructural son los procesos de producción, información, comunicación, liderazgo y otros como capital de clientes, proceso y capacidad de innovación.
- **Capital Relacional:** Es todo el capital intelectual que surge de la interacción de la empresa y el mercado, la base de este capital es la clientela, la capacidad de tener nuevos clientes, mantener los actuales, el aprendizaje de terceras personas, son formas de este capital.

Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

Para Drucker (1994) la noción del conocimiento se encuentra estrechamente ligada a la de capital intelectual.

Mientras que el capital intelectual representa los activos intangibles de la empresa (capital humano, capital estructural y capital relacional), la gestión del conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo.

En este sentido se comprende entonces la estrecha vinculación que existe entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual tal como lo muestra en la Figura 3.

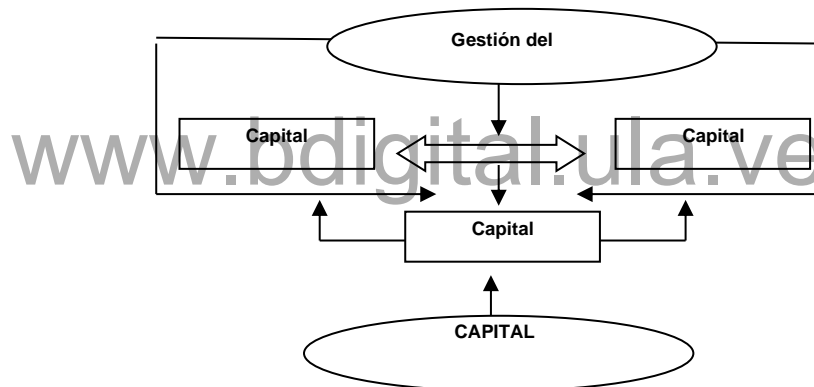


Figura 3. Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

Fuente: Drucker (1994)

En la Figura 3, se puede decir que es notoria la transformación del capital humano en capital estructural y en capital relacional que, a su vez retroalimenta la creación y el desarrollo del capital humano. Esto se realiza a través del conocimiento y reforzamiento de los procesos que tienen como resultante que el conocimiento de las personas y equipos sea dado a conocer,

sistematizado y asumido como propio por la organización y como a través de ello, se consigue mejorar y regenerar aquel conocimiento.

Procesos de fases para gestionar sus intangibles del Capital Intelectual

Para Gregori y Volpato (2002) las organizaciones se deben complementar así:

Fase de Identificación: Durante la fase organización se deberá centrar en la identificación de los que podemos denominar Recursos Intangibles críticos, que son aquellos directamente relacionados con sus objetivos estratégicos.

Una vez intensificado estos recursos, habrá de conocer la manera de conseguir que estos se generen o se aumenten, cuáles son las actividades por la que la organización podría crear o aumentar su stock de recursos intangibles críticos de la misma manera será preciso conocer cuáles son las actividades que destruyen el valor de dichos recursos.

Como resultado de esta primera fase, la organización dispondrá de un mapa o red de sus intangibles, descritos de forma piramidal. Para cada objetivo estratégico habrá identificado los recursos intangibles críticos y para uno de estos, se busca la forma de proceder para poder incrementarlo a través de estos recursos intangibles y de las actividades que positiva o negativamente afecta su valor.

Fase de Medición: Una vez que se han identificado los recursos intangibles críticos y se construyen la pirámide o red de relaciones entre intangibles con sus actividades, las organizaciones tendrán que definir indicadores específicos que sirvan como variables para medir cada uno de sus intangibles.

Estos indicadores podrán ser genéricos, específicos del sector o de la empresa. Los indicadores pertenecientes a los dos primeros son de mucha utilidad en el caso que tenga como objetivo la realización de comparación por los indicadores de otra organización.

Para medir estas actividades y lograr incrementar su recurso intangible, las organizaciones tendrán que tener en cuenta la relación existente entre el costo y los recursos intangibles al que afectan. No obstante, puede ocurrir que se considere una actividad sumamente crítica para conseguir el objetivo estratégico, que a la empresa no le resulte necesario (ni económico) calcular dicho costo. Será además deseable que la organización sea capaz establecer el vínculo que existe con los indicadores tradicionales de rendimiento.

Fase de Gestión: Una vez desarrollado e implantado el sistema de medición, las organizaciones deben analizar sus resultados internamente. Se trata de conocer los niveles óptimos a lo que se quiere llegar con cada recurso intangible crítico, ya que no siempre se pretenderá maximizarlo tomando decisiones oportunas y necesarias para conseguir los objetivos estratégicos en el futuro.

Estas fases se aplican al modelo Meritum.

Modelo Meritum

En el campo de la reflexión sobre el Capital Intelectual destaca al menos tres grupos de investigación:

- Proyecto Intelectual.
- El Cluster.
- Modelo Meritum.

Estos grupos están estrechamente vinculados y trabajan con equipos multidisciplinarios formados por investigadores, directivos de empresas,

administradores y consultores. Aunque cada grupo elabora su propio modelo lógicamente tienen mucho en común.

Pasos con el modelo de Meritum

El modelo empieza por identificar los recursos intangibles críticos y elabora el mapa de red de sus intangibles. El trabajo del responsable de formación es de evaluar la contribución de cada recurso, contribuyendo a los objetivos e intentar valorar su participación potencial en el aumento de crear valor. En esta etapa se analiza la posibilidad de mejorar la contribución.

La fase de Medición trata de buscar indicadores que permitan medir los recursos críticos y los indicadores genéricos, específicos del sector y de la empresa. Estos indicadores se clasifican de acuerdo a su utilización para el análisis de su posición competitiva o gestión interna, clasifica los indicadores según su contribución al análisis competitivo o interno de la empresa.

Indicadores Genéricos e Indicadores Específicos

- Oportunidad y amenazas.
- Análisis sectorial.
- Posición competitiva de la empresa.
- Búsqueda de indicadores que permitan la comparación con otras empresas.
- Sensibilidad del indicador a la formación.
- Métodos de detección de las necesidades de cambios.

Indicadores específicos de la Empresa:

- Debilidades y fortalezas.
- Recursos de la empresa.
- Sistemas de información y control.
- Búsqueda de indicadores propios.

- Sensibilidad de los indicadores a la formación.
- Método de detención de necesidades en cuanto al problema de consulta al análisis propuesto de trabajo.

La tercera fase de este modelo permite la gestión de los intangibles e incorporarlos para obtener recursos intangibles óptimos contribuyendo a la formación de sus mejoras. El análisis de sensibilidad de cada recurso para cada elemento de la red nos permite el conocimiento de la participación competitiva de la empresa de cómo marcha el elemento crítico de sus unidades.

Con este sistema dispondremos de una red de necesidades informativas asociadas a los recursos intangibles críticos lo que complementara los vacíos descubiertos por los métodos tradicionales de los problemas, de la consulta del análisis de persona versus requerimientos y los cambios.

www.bdigital.ula.ve

A todo esto, se añade la ventaja de poder calcular los rendimientos de la formación y además saber que parte de la misma va directamente al Capital Intelectual y que clase de conocimientos esta incrementado.

Finalmente, el modelo Meritum permite concretar la formación como una forma de inversión del Capital Intelectual, nos proporciona las diferentes alternativas formativas en función del objetivo estratégico, valorarlas y establecer comparaciones con relación al costo de la misma y un patrón para evaluarlas.

Modelos de Medición del Capital Intelectual:

Gregori y Volpato (2002) con relación a los modelos los clasifica así:

- **IAS 38:** Se utiliza como respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual, es una norma internacional de contabilidad, donde se define los activos intangibles, susceptibles a ser valorados e incluidos en la contabilidad de la organización, son controlados por la empresa para que fluyan beneficios económicos futuros.
- **Indicador Q - de Tobin:** Es una técnica desarrollada por James Tobin el cual consiste en medir la relación existente entre el valor del mercado y el valor de su reposición de sus activos físicos.
- **Modelo de Skandia:** Fue diseñado por Leif Edvinson, consiste en medir el proceso de creación de activos en la empresa, es decir, en este modelo se propone el "Esquema Skandia de Valor", el cual afirma que el capital intelectual este compuesto por: El capital humano y el capital estructural estos interactúan y produce el valor, donde la renovación es continua y trasforma los conocimientos de los empleados en valor duradero para la organización.

Para ello aplican la siguiente ecuación:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = \sum C_j = (n/x)$$

Donde:

C= es el valor del capital intelectual en unidades monetarias.

j= 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 sus creadores.

x = es el número de esos índices.

Los elementos de esa ecuación se obtienen a partir de indicadores que fueron desarrollados para los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia, el cual se presenta a continuación:

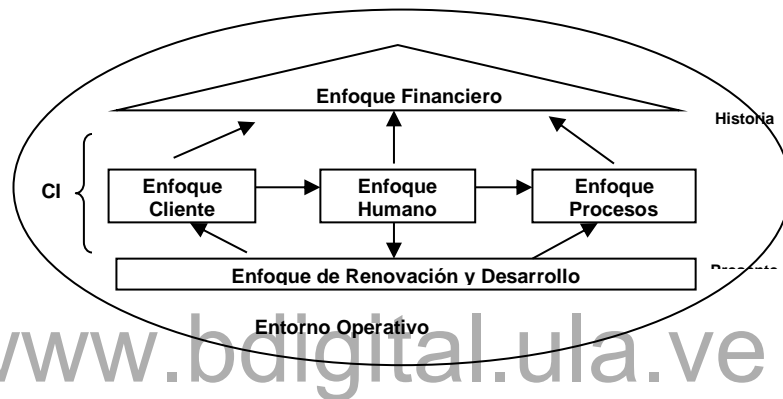


Figura 4. Navegador de Skandia o Skandia Navigator

Fuente: Gregory y Volpato (2002)

El triángulo superior es el balance de la situación, el pasado de la empresa, el presente está constituido por las relaciones de los clientes y los procesos de negocio, es decir, la forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

La base de este modelo es la capacidad de innovación y adaptación, que es la posibilidad de mantener el éxito de la empresa a largo plazo mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios. El centro y corazón del modelo es el enfoque humano, representado por los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, entre otros, que representan los empleados de la organización.

La novedad de este modelo es significativa, por una parte, han incorporado elementos y evaluaciones sobre variables identificativas del capital intelectual y por otra un sistema de gestión. Este modelo también permite la justificación por motivos estratégicos de parte de la gestión, que anteriormente resultaba difícil, además permite la evaluación e incorporación al proceso de la empresa.

- **Modelo Balanced Scorecard:** Consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros, y tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización, y mejorar los procesos de toma de decisiones de los directivos.

Este modelo integra los indicadores financieros del pasado con los no financieros del futuro, y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, y la coherencia con la visión de la empresa, además conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuadas para obtener un óptimo rendimiento empresarial.

El modelo presenta cuatro perspectivas:

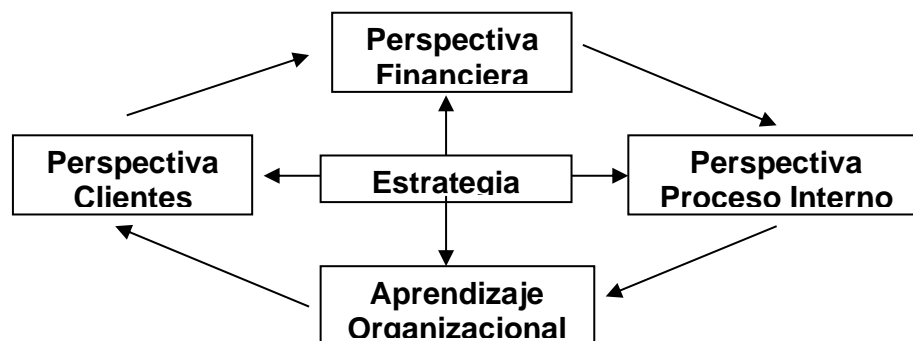


Figura 5. Perspectivas del Modelo Balanced Scorecard

Fuente: Gregory y Volpato (1998)

Este modelo estipula la medición del capital intelectual, a través de la metodología de los indicadores de gestión financieros y o financieros, donde se busca la adecuación de todos los procesos de la empresa, con el fin de obtener la satisfacción del cliente y conseguir a su vez altos niveles de rendimiento financiero.

- **Technology Broker:** Creado por Annie Brooking, consiste en la medición de activos intangibles y asegura que las medidas del capital intelectual son útiles porque:
 - Aseguran la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
 - Planifican la investigación y desarrollo de capacidades, actitudes, destrezas entre otros.
 - Provee información fundamental para aplicar programas de reingeniería.
 - Proveen un foco para educación organizacional y programas de formación.
 - Calcula el valor de la empresa, en cuanto a personal.
 - Amplían el aprendizaje organizativo.

Este modelo al igual que el Skandia, supone que la suma de activos tangibles más el capital intelectual configuran el valor de mercado de cualquier organización. Este modelo revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos. Parte de la idea de que la organización de un modelo pasaría primero por la definición de una metodología que permitiera una auditoría de la información.

Su modelo clasifica los intangibles en cuatro bloques: activos de mercado, activos humanos, propiedad intelectual e infraestructura.

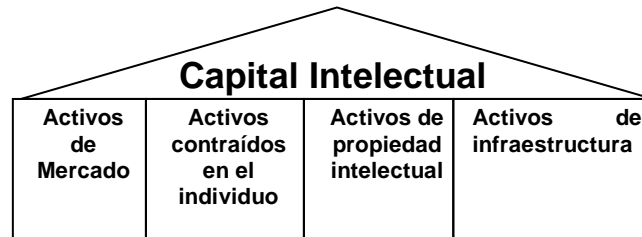


Figura 6. Componentes del Capital Intelectual

Fuente: Gregory y Volpato (2002)

Esta clasificación y la cuantificación de esas variables, permiten mejorar el modelo de identificación de necesidades de formación y de su posterior evaluación.

- **Coaching:** Es un modelo que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos que permiten la medición del capital intelectual, comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupo de personas en desarrollo. Su finalidad consiste en ayudar a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basada en la observación. Este modelo facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero tomando en cuenta siempre a las personas, porque son ellas quienes producen los resultados.
- **Gestión por Competencias:** Es un modelo que aplica el desarrollo en la organización el cual debe direccionarse para adquirir aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir

resultados de negocios cuyo objetivos son: alinear el desarrollo de las personas con el desarrollo de la organización, definir las “conductas de éxitos” que se requieren para cada posición y determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Este modelo es básicamente una herramienta para la gestión del capital intelectual, de modo que deberá proveer acciones de desarrollo que focalicen en la mejora del performance, para lograr una respuesta efectiva en términos de resultados.

Indicadores de Medición del Capital Intelectual

Para Ivancevich (1997) los indicadores de medición de Capital Intelectual son definidos “como instrumentos de valoración de los activos intangibles de las organizaciones expresados en diferentes unidades”, (p. 85).

El termino medición de desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una organización, es decir, mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Clasificación de los Indicadores de Medición de Capital Intelectual

La mayoría de los modelos de medición de capital intelectual establecen tres categorías de clasificación: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Dentro de cada categoría cada indicador puede clasificarse en:

- Indicadores de insumo.
- Indicadores de resultado

- Indicadores de difusión e innovación tecnológica (indicadores de cooperación y comparabilidad).

Proceso de Elaboración de los Indicadores.

Según Ivancevich (1997) el proceso de elaboración de elaboración de Indicadores de Capital Intelectual puede emplearse de dos formas:

- Método Deductivo parte de los elementos integrantes del capital Intelectual denominados a priori, para ir desarrollando los distintos niveles de activos intangibles hasta llegar a los indicadores.
- Método Inductivo recurre a la observación empírica para formular los indicadores, que son el presupuesto básico para la construcción de los restantes elementos del modelo del Capital Intelectual.

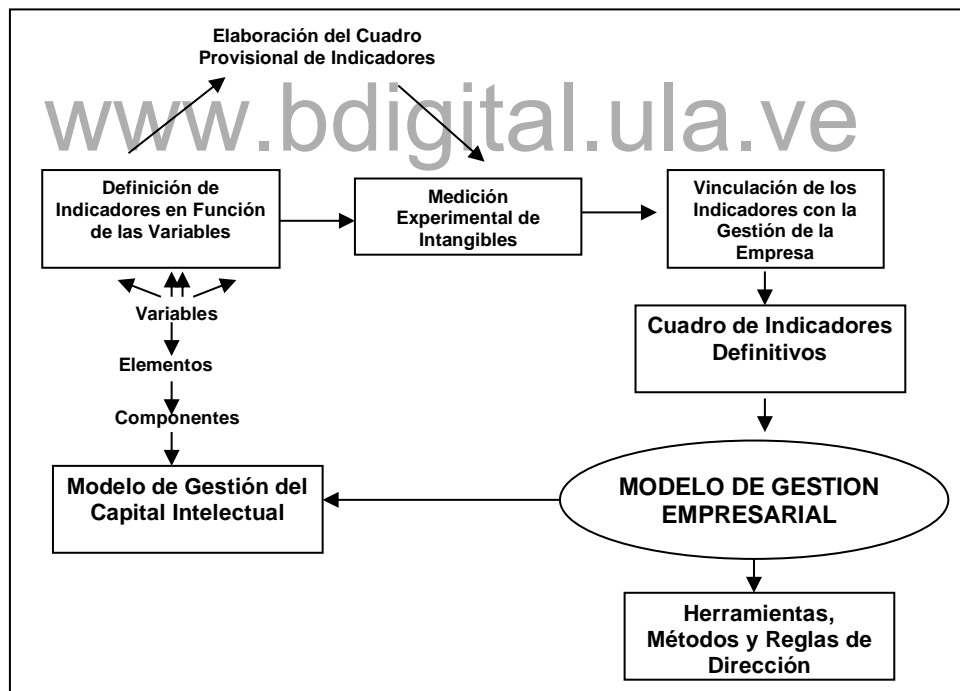


Figura 7. Proceso de Elaboración de los Indicadores

Fuente: Ivancevich (2002)

Importancia del Capital Intelectual en la Organizaciones

Bajo el concepto de capital Intelectual se recoge los activos intangibles de la empresa no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que constituyen a la creación de valor. Un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional.

Por esta razón, las empresas deben conocer su stock de conocimiento organizativo y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimientos que fluyen en la empresa.

Plan Estratégico

Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) el Plan estratégico "Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en los planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones." (p.30).

Estos Planes se desarrollan así:

- Planeación a largo plazo.
- Planeación general total
- Planeación corporativa.

Importancia de los Planes Estratégicos

Los planes son una actividad primordial del individuo, de los grupos y de las organizaciones en los primeros enfoques de planeación. Se elaboraban planes deficientes, irreales sin una estructura, realizaban planes parciales y aislados, pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto. Se paso de una planeación informal y empírica a una planeación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis. Una empresa para poder desarrollar sus objetivos, así

como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada, la administración actual planea sus acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos.

Planear es la acción de actuar lo que se desea hacer, como se hará, cuando se llevará a cabo, quien ha de hacerlo y como se controlara, asimismo orienta las actividades y los esfuerzos para lograr los propósitos determinados.

La importancia del plan estratégico radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, asimismo orienta las acciones que se han determinado.

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporciona un instrumento de control, integra el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos.

Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, ayuda a reducir el grado de incertidumbre.

Por otra parte, intenta prever futuros fracasos y desviaciones ya que se sabe hacia donde se quiere dirigir la organización.

Elementos que los Planes Estratégicos

- Propósitos empresariales o misiones básicas, doctrinas o filosofía empresarial: Son las aspiraciones y fines fundamentales de la empresa con estos se sustenta la razón por la que existe la organización.
- Objetivos o metas: Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos pudiendo ser estos a corto, mediano y/o largo plazo.
- Políticas o normas: son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones, son expresiones cualitativas y condicionales.
- Estrategias: Se han usado diferentes conceptos del término y todavía se maneja a la estrategia como sinónimo de metas, planes, objetivos, misiones, acciones, entre otros.

Características de los Planes Estratégicos

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.
- Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló.
- Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.
- Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

Objetivos de los Planes Estratégicos

- Delinear un modelo de desarrollo para transformar el potencial existente.
- Identificar y ordenar acciones que permitan mejorar la competitividad

Formulación del plan estratégico

1.- Diseño de las estrategias.

- Implementar un plan de desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos sean realizados.
- Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades.
- Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener.

2.- Objetivos del plan.

- Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección.
- Capacitar al personal.
- Lograr una cultura organizacional idónea para que los profesionales realicen las labores bajo los mismos estándares en todo el mundo.
- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la organización.

Sistema de Variables.

Variable Independiente

Tamayo y Tamayo (1989) define a la variable independiente “la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, siendo está manipulada por el investigador” (p. 86).

En este sentido la variable Independiente es un Plan Estratégico.

Variable Dependiente

Tamayo y Tamayo (1989) define la variable dependiente “como aquella que se presenta como consecuencia de una variable antecedente, generalmente la independiente” (p. 86). Variable Dependiente: Capital Intelectual y Recurso Humano.

En la Investigación las variables dependientes se definen de la siguiente manera:

- Revisión interna de las Potencialidades de los trabajadores.
- Mejoramiento de la productividad.

www.bdigital.ula.ve

Objetivo General: Elaborar un plan estratégico de aprovechamiento del capital intelectual del personal del Banco Mercantil, a los fines del desarrollo de sus capacidades y destrezas en el desempeño laboral.				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los niveles de capacitación y de respuesta del personal del Banco Mercantil, para la verificación del adecuado uso de las competencias individuales.	Revisión Interna de las Potencialidades de los Trabajadores	Ambiente Laboral	-Importancia	1,2
			- Desempeño	3,4
		Potencialidades del Trabajador	-Uso de tecnología	5,6
			-Motivación	7,8
Describir los indicadores de medición para el plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil.	Mejoramiento de la Productividad.	Evaluación de Desempeño	-Orientación	9, 10
			- Asignación de actividades	11
		Habilidades y Destrezas	-Retraso en el desempeño	12
- Habilidades verbales y numéricas	13			
Formular los aspectos del plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil, con base en sus potencialidades.	Plan de acción	Aprovechar el recurso humano	- Plan Estratégico	14

Cuadro 1: Operacionalización de Variables

Nota: Jerarquización de teorías. Rincón (2024).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Modalidad y tipo de Investigación

La investigación persigue un propósito señalado, o se busca el porqué de una investigación particular, con el fin de tratar de buscar una o más soluciones a él por qué planteado. Para ello es necesario guiarse por métodos y técnicas que sirvan como herramienta para captar datos para el funcionamiento del sistema.

Para Balestrini (1998) el Proyecto Factible es donde se propone alguna opción ideal, sistema o modelo, que implica cambios en una realidad dada, que puede ser organizacional, educativa, económica, jurídica, administrativa, social, entre otros. (p. 166).

Cabe destacar que la presente investigación estuvo sustentada en una modalidad de Proyecto Factible, detectando la situación actual de las actividades realizadas por el personal, las capacidades de respuesta en el Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones; además este tipo de investigación permitió presentar un Plan Estratégico del Aprovechamiento en el Capital Intelectual. Siguiendo a Balestrini, el estudio estuvo apoyado a su vez en una investigación de campo y documental.

La investigación se considera de campo debido que la investigadora recolectó datos, e información significativa directamente del lugar donde se encuentra el objeto de estudio, es decir, Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, tomando en cuenta el tiempo y el momento en que se suscitaron los hechos; apoyándose al mismo tiempo en la revisión

documental, con la finalidad de obtener la información certera que a su vez permitió el desarrollo de la misma.

Es documental, porque se basó en la revisión de libros, textos, documentos, investigaciones, trabajos especiales de grados, revistas y todo aquel material de carácter impreso que fueron extraído de la Bibliotecas de las diferentes Universidades del País como es el caso de la Universidad de Los Andes, Universidad Nacional Abierta, entre otros, los cuales sirvieron como basamento teórico para el desarrollo de la investigación.

Arias (1999) establece: “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación”. (p. 46).

Se considera la investigación de carácter descriptivo porque la investigadora observó de manera directa las actuaciones y las actitudes de las personas, de los hechos y de las circunstancias que se presentaron, para su respectiva medición, es decir, las características y comportamiento de los factores que inciden del mismo, sin obviar el entorno donde se desenvuelven.

Diseño de la Investigación

Una vez expuesto el tipo de estudio, se definió el diseño de la investigación como el plan o estrategia general como verdadero modelo de verificación que permitió contrastar los hechos reales con la teoría, y de esta manera; permitió orientar desde el punto de vista técnico guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación. Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se realizaron las siguientes fases.

Fase I Revisión Preliminar

En esta investigación se hizo un estudio exhaustivo de toda la revisión preliminar de la Literatura, en la cual el investigador utilizó todo aquel material impreso que tenga vinculación directa con la temática planteada, tales como textos, revistas, libros, estudios, ensayos, artículos, documentales, informes, páginas web, trabajos entre otros; los cuales permitirán ampliar la visión de la temática en estudio, es decir, sobre Capital Intelectual, Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento, Motivación, Indicadores y Plan Estratégico.

Fase II Diagnóstico de cada una de las actividades realizadas por el personal

El Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones cuenta con recursos intangibles como lo son el conocimiento de las personas, el tiempo de trabajo, la toma de decisiones, proactividad, creatividad, entre otros, de acuerdo a esto la investigación está centrada al recurso humano por eso se analizó a través de la observación directa el desempeño de los trabajadores, el cual permitió verificar las actividades vinculadas con la productividad y fueron evaluadas según el instrumento de medición para conocer las habilidades, destrezas y actitudes en Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, los cuales justificaron la necesidad de aprovecharlos. También se utilizó como técnica la entrevista estructurada la cual se empleó a la referencia muestral, con el propósito de medir las actitudes y aptitudes frente a determinadas situaciones y para conocer las opiniones con respecto al Plan Estratégico.

Fase III Determinación de los niveles de capacidad y de respuesta del personal de la Oficina

En esta Fase se aplicó la entrevista al personal del Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, se obtuvo datos específicos y precisos los cuales se representaron gráficamente de manera descriptiva con sus respectivos análisis, por medio de este instrumento se detectó el comportamiento de los empleados en las actividades realizadas cotidianamente en el Banco mencionado.

Fase IV Identificar los Indicadores de medición del modelo del capital intelectual

En esta Fase se crea una herramienta efectiva para reactivar las actitudes productivas del Recurso Humano en la oficina, en este sentido se consideró el Modelo de Gestión por Competencias y el Coaching, para lo cual se colocan los indicadores de medición dentro del modelo del capital intelectual y contiene: indicadores del capital humano y del capital estructural; según coaching los indicadores orientan a mancomunar esfuerzos y articular equipos de trabajo, donde el escenario esperado es ganar, ya que este sistema incluye conceptos, procesos, herramientas de trabajo y sobre todo equipos de personas en desarrollo, que son dirigidas por un estilo de liderazgo en particular, ya que este líder ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva, basada en la observación y el contacto directo.

Fase V Formular los aspectos sistemáticos del modelo de aprovechamiento del capital intelectual

En esta Fase se presenta el Plan Estratégico del Aprovechamiento del capital intelectual, comenzando por las estrategias, en las cuales se busca un objetivo primordial para generar un aumento en el rendimiento laboral, se diseñan las bases para que exista un clima organizacional idóneo, se va a realizar un diagnóstico interno para saber las fortalezas y debilidades, un diagnóstico externo para saber las amenazas y oportunidades, todo esto constituye el resultado del análisis, reestructuración, transformación y adaptación de los modelos presentados.

El cual permitirá a la Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, aprovechar al máximo las potencialidades de sus empleados, en este orden de idea se tiene que: aprovechar el Capital Humano, facilitadores del curso, aprovechar el Capital Intelectual, asignar roles del Liderazgo, delegación, proyectos y la Retroalimentación la cual debe ser constante y periódica no solo pueden hacerse reuniones sino en cualquier otro momento para analizar resultados, evaluar el desempeño de los empleados para detectar y corregir fallas.

Población y Muestra

Población

Para Balestrini (1998) la población “Es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. (p. 123). Para realizar la investigación, se definió una población constituida de ocho (8) empleados, que son los que laboran en Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, los cuales presentan características

homogéneas como: la realización de actividades relacionadas en el Banco, son trabajadores del mismo departamento, tienen profesiones afines y son los que de forma clara y precisa aportaron la información necesaria para poder llevar a cabo la investigación.

Muestra.

Según Balestrini (1998) La muestra “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 128).

Esto permitió tomar una muestra de 8 trabajadores, lo que representa el 100% de la población total a estudiar, para Balestrini (1993) “en caso de que la población sea finita, representativa y menor de 100 elementos la muestra es igual a la población”. (114). Por lo tanto, en la muestra se determinará seleccionando a los mismos elementos de la población, tomándose en consideración a 08 empleados del Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La selección y aplicación de las herramientas para el tratamiento de la información recabada es de vital importancia en el proceso de investigación, por lo que para Arias (1999) lo define como “Las técnicas de recolección son las distintas formas o maneras de obtener información” (p. 53).

Para un buen diseño de un sistema de información, es necesario organizar, clasificar y representar la información, por lo que se hace preciso el uso de herramientas de análisis y representación de procesos y datos, tales como: el uso de fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Fuentes Primarias

Arias (1999) define a las fuentes primarias “como aquellas por medio de las cuales el investigador obtiene información directamente, usando sus propios métodos de recolección de datos, tales como observación y la entrevista” (p. 53).

Se empleó como fuente primaria la observación directa, con el propósito de obtener información, también se utilizó como técnica la entrevista, la cual se aplicó a la referencia muestral de la presente investigación, con la finalidad de medir las actitudes que presenten los empleados del Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones, frente a determinadas situaciones.

Fuentes Secundarias

Para Arias (1999) las fuentes secundarias “son datos ó informaciones producto de investigaciones previas, las cuales podemos obtener por medio de revisiones bibliográficas a estudios anteriores” (p. 54).

La investigadora utilizó como fuente secundaria el material impreso que tenga vinculación directa con la temática planteada, tales como textos, revistas, libros, estudios, ensayos, artículos, documentales, informes, páginas web, trabajos entre otros; los cuales permitieron ampliar la visión de la temática en estudio, es decir, sobre Capital Intelectual, Gestión del Talento Humano, Gestión del Conocimiento e Indicadores.

Técnicas de Análisis

Para Tamayo y Tamayo (1989) las técnicas cuantitativas la definen como “la medición de variables en función de la magnitud, extensión o

cantidad” (p. 151). Para el procesamiento de la información se agrupan y se clasifican datos con la finalidad de generar cuadros comparativos, estadísticos, gráficos, utilizando la técnica de la observación directa y la entrevista a los empleados del Banco Mercantil oficina Mérida departamento de operaciones los cuales permitieron evaluar los indicadores del Capital Intelectual.

- La evaluación del desempeño del trabajador.
- La productividad que existe en el Banco.
- La motivación que permitió el desarrollo y crecimiento intelectual del personal.
- Actitudes e intereses compatibles con la función de cada trabajador.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla el análisis y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección que se aplicó a la investigación. Se realizó una observación directa para apreciar aspectos como la estructura física, organización, manejo de la información, control interno de las actividades, potencialidades, capacidad y desempeño de los empleados entre otros. Notándose que la Oficina de Mérida, Área de operaciones del Banco Mercantil del Estado Mérida está dividido por departamentos y cada uno de los empleados realiza sus actividades en el área de trabajo.

De igual forma se realizó una encuesta, la cual estuvo conformada por catorce (14) items y permitió determinar las cualidades y aptitudes del talento humano que labora en el Banco Mercantil de la Oficina de Mérida, Área de operaciones del Estado Mérida, lo cual sirvió para interpretar de manera cuantitativa los datos con el propósito de analizar las categorías conceptuales significativas que son de relevancia y proporcionan un aporte en la investigación.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos al realizar el diagnóstico del aprovechamiento en el capital intelectual enfocado al recurso humano.

Análisis de la encuesta

Aprovechamiento en el Capital Intelectual enfocado al Recurso Humano.

La entrevista se aplicó a los empleados del Banco Mercantil de la Oficina de Mérida, en relación con esta parte los resultados de cada ítem se muestran en las tablas y figuras que se presentan a continuación:

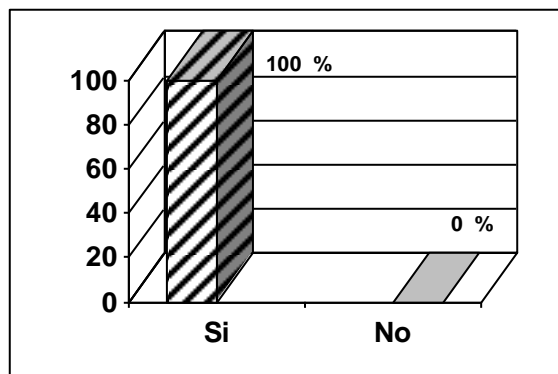
1.- ¿Considera usted que la Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación?

Cuadro 2. Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 8. Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En la Figura 8 y cuadro 2, se observa que el 100 por ciento de los empleados entrevistados consideran que la Oficina de Mérida, Área de operaciones es importante para el Banco Mercantil mantener un adecuado canal de comunicación.

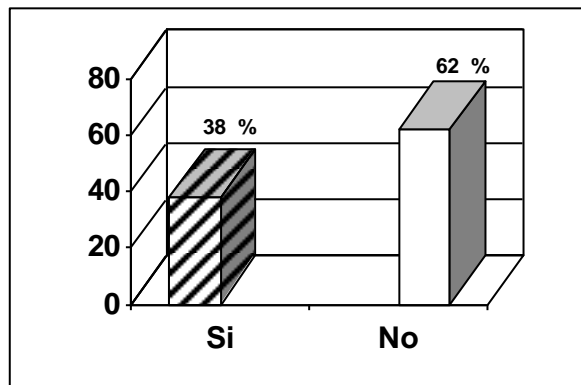
2.- ¿Existe una clara retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor?

Cuadro 3. Retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 9. Retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Como se aprecia en la Figura 9 y cuadro 3, el 62 por ciento de los entrevistados respondieron que no existe una clara retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor, mientras que el 38 por ciento opinaron que si existe una clara retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor.

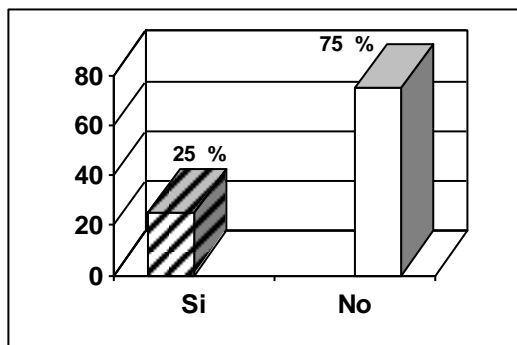
3.- ¿Es calificada su actuación laboral constantemente?

Cuadro 4. Es calificada su actuación laboral constantemente.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 10. Es calificada su actuación laboral constantemente



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En la Figura 10 y cuadro 4, el 75 por ciento de los empleados entrevistados opinan que no es calificada su actuación laboral constantemente que realiza el personal en el banco Mercantil establecidos en el área de operaciones.

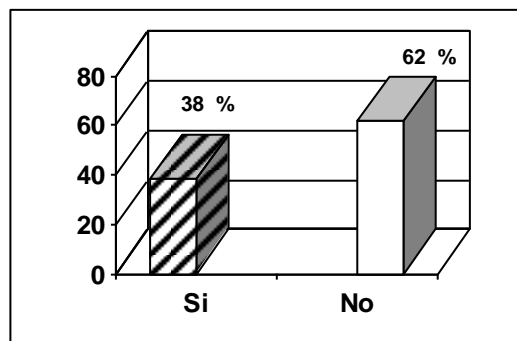
4.- ¿Se siente satisfecho con la forma de ser evaluado su desempeño en el Banco Mercantil?

Cuadro 5. Evaluación de su desempeño en el Banco Mercantil.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 11. Evaluación de su desempeño en el Banco Mercantil.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Se puede apreciar en la Figura 4 y Tabla 4, que el 62 por ciento de los empleados consideran que no se siente satisfecho con la forma de ser

evaluado su desempeño en el Banco Mercantil el personal en el Área de operaciones.

5.- ¿Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo?

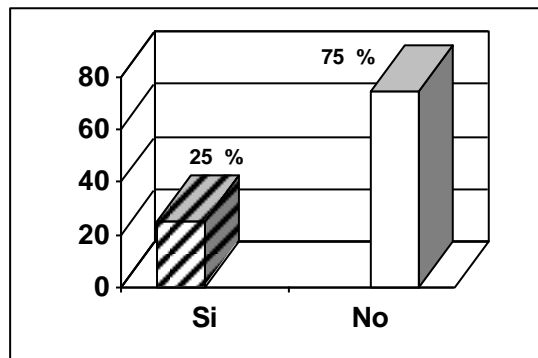
Cuadro 6. Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

www.bdigital.ula.ve

Figura 12. Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En respuesta a la Figura 12 y cuadro 6, el 75 por ciento de los empleados consideran que al momento que un trabajador se ausente de su

puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo, esto no es favorable para el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones y no contribuye a explotar el recurso humano.

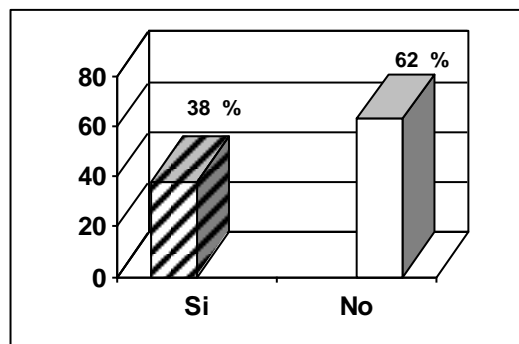
6.- ¿Considera usted que los trabajadores del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos para el desarrollo de sus funciones?

Cuadro 7. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 13. Cuando un trabajador está ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En la Figura 13 y cuadro 7, la mayoría los empleados con un 62 por ciento consideran que al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo no puede ser sustituido por otro compañero, debido al poco personal para cumplir dos o más funciones y la oficina esta distribuida por áreas de trabajo.

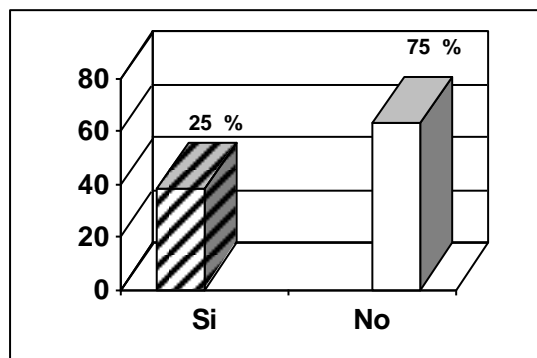
7.- ¿Tiene usted las funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Cuadro 8. funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 14. funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Se puede observar en la Figura 14 y cuadro 8, que el 75 por ciento de los entrevistados, no conocen y no manejan a perfección la tecnología y los equipos, para el desarrollo de sus funciones desmejorando el desempeño laboral.

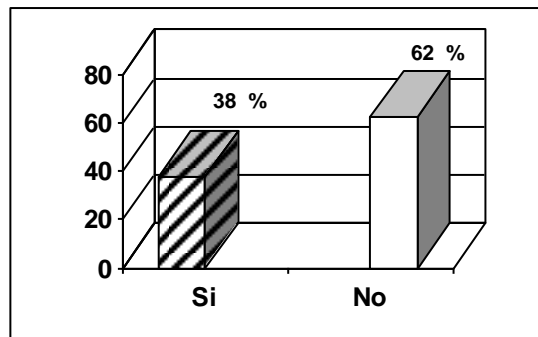
8.- ¿Se siente identificado, motivado e incentivado con su puesto de trabajo?

Cuadro 9. Motivación con su puesto de trabajo.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 15. Motivación con su puesto de trabajo.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Se aprecia en la Figura 15 y cuadro 9, que el 62 por ciento de los empleados opinaron que no se sienten identificados, motivados e incentivados con el puesto de trabajo, el 38 por ciento se siente motivado y el resto de los empleados no opinaron.

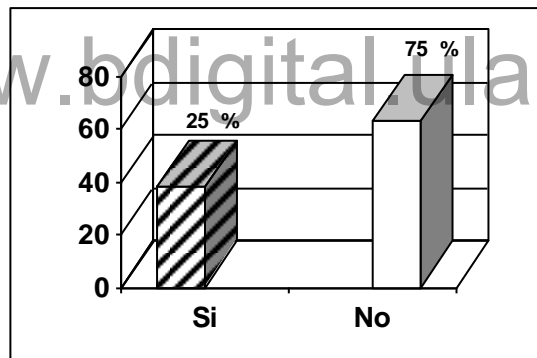
9.- ¿Su desempeño es evaluado constantemente en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Cuadro 10. Evaluación de desempeño.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 16. Evaluación de desempeño.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Se puede observar en la Figura 16 y cuadro 10, que el 75 por ciento de los empleados no son evaluados constantemente, por lo tanto, no permite una retroalimentación efectiva de todas las tareas y actividades realizadas en el departamento, es recomendable que realicen con mayor frecuencia las evaluaciones y así lograr que el personal sea más eficiente y efectivo.

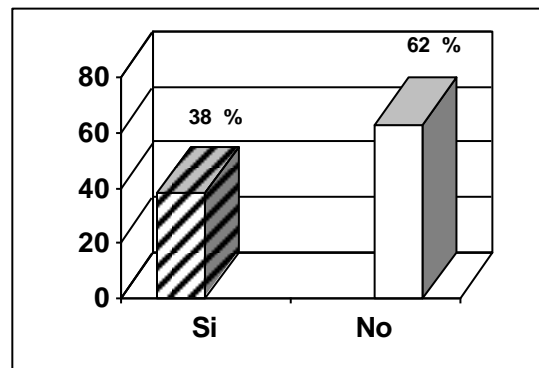
10.- ¿Recibe orientación continua y adecuada a los procesos realizados en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Cuadro 11. Orientación sobre los procesos realizados en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 17. Orientación sobre los procesos realizados en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: Se observa que la Figura 17 y cuadro 11, el 62 por ciento de los entrevistados respondieron que no reciben orientación continua y adecuada sobre los procesos que se realizan en el departamento, mientras el 38 por ciento están opinaron que sí.

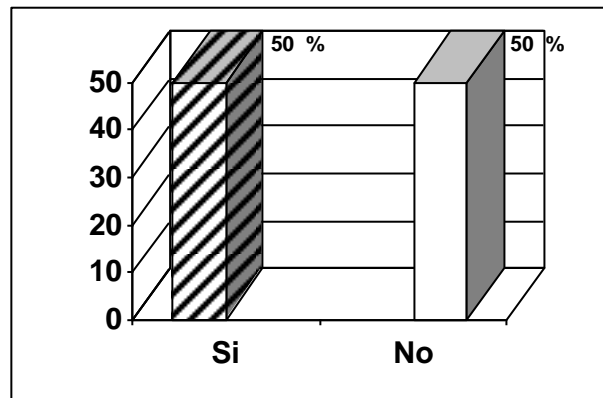
11.- ¿Considera usted que cumple de manera óptima las actividades asignadas?

Cuadro 12. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 18. Los empleados cumplen de manera óptima las actividades asignadas.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En la Figura 18 y cuadro 12, se muestra que el 50 por ciento de los entrevistados opinaron que, si cumplen de manera óptima en todas las actividades asignadas, esto permite de una u otra manera tomar decisiones fundamentales y llenas de razón, mientras que el 50 por ciento no está conforme con este argumento.

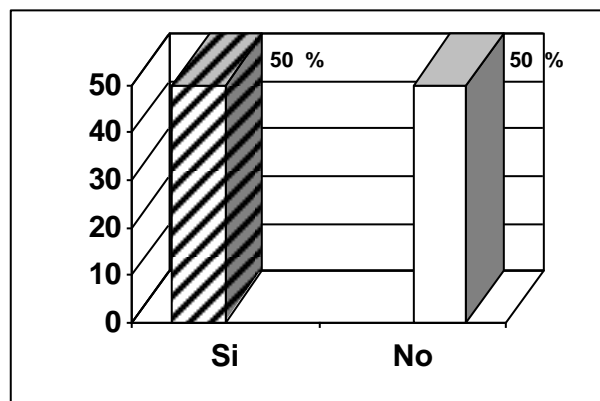
12.- ¿Se han presentado inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones??

Cuadro 13. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el departamento.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 19. Inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el departamento.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En este caso se observa en la Figura 19 y cuadro 13, el 50 por ciento de los empleados opinan que en el departamento si se presentan inconvenientes que dificultan o retrasan el trabajo, sobre todo el stress que se presenta por exceso de trabajo, mientras que el otro 50 por ciento considero que no tienen inconveniente.

13.- Para la ejecución de los procesos se requieren altos niveles de:

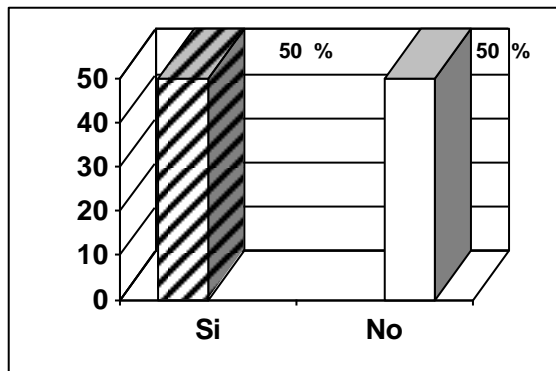
a.- Habilidades verbales.

Cuadro 14. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 20. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades verbales.



Nota: Rincón (2024)

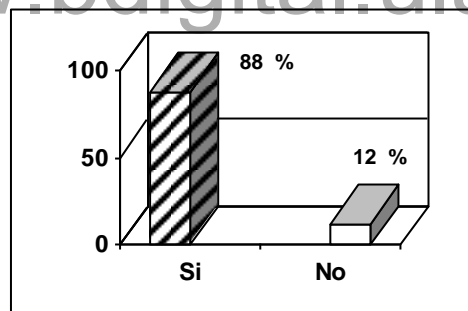
b.- Habilidades numéricas

Cuadro 15. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	88%
NO	1	12%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 21. En los procesos se requieren de altos niveles de habilidades numéricas.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En las figuras 20 y 21 y cuadro 14 y 15, se analizan la ejecución de los procesos, se observa que el 50 por ciento y 88 por ciento requieren de alto nivel de habilidades verbales y numéricas por el mismo ambiente laboral que se desempeña en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, pero debe destacarse que se necesita más habilidad numérica porque en este departamento se realizan muchos movimientos con respecto al personal.

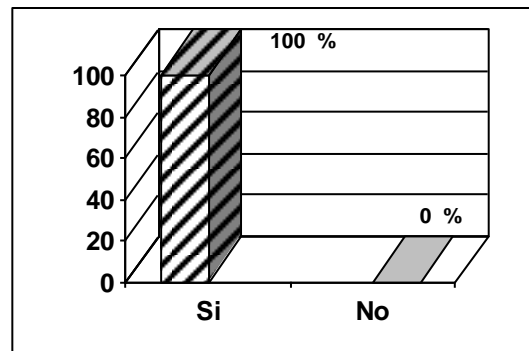
14.- ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un Plan Estratégico donde se aprovechen herramientas de comunicación en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Cuadro 16. Aplicación de un Plan Estratégico donde se aprovechen herramientas de comunicación en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Nota: Rincón (2024)

Figura 22. Aplicación de un Plan Estratégico donde se aprovechen herramientas de comunicación en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.



Nota: Rincón (2024)

Análisis: En respuesta a la Figura 22 y cuadro 16, el 100 por ciento de los empleados opinaron que es muy importante la aplicación de un plan estratégico donde se aprovechen las potencialidades de los trabajadores que permitan medir su capacidad, con la finalidad de desarrollar el potencial de los empleados, aprovechando todas las capacidades, habilidades y destrezas que se encuentran inmersas en cada individuo.

Análisis de la Encuesta

La entrevista se aplicó a los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, para el desarrollo e interpretación de la información se ha definido un conjunto de categorías de análisis, buscando los conceptos significativos y tomando la información de mayor relevancia para la investigación. Se utilizó una metodología esencialmente cuantitativa realizando una entrevista de análisis organizacional, se optó por ella, dado que el proceso de aprovechamiento del recurso humano involucra factores como: liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos involucra la rapidez de repuesta a los llamados de servicios de los clientes, es por eso el recurso humano hay que mantenerlo y no solo eso además hay que enriquecerlo y prepararlo para cambios imprevistos, es decir, responder con mayor velocidad ante situaciones inesperadas.

Igualmente, se realizó una observación directa sobre las actividades desempeñadas en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, detectando el comportamiento de los empleados ante las actividades realizadas cotidianamente, donde se observó la falta de agilización en las mismas, lo que genera un retraso motivado a la carga excesiva de trabajo, y también porque mientras algunas personas se encontraban en sus puestos de trabajo, otras no lo estaban. También se hizo notoria la inadecuada distribución

de las actividades, puesto que cada trabajador desempeña una función específica, de tal manera mientras un trabajador no termine sus asignaciones, no puede remitirle el trabajo a otro, por eso se observa que no existe una eficiente distribución.

La encuesta que se realizó en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones fue validada por un Panel de Expertos, la cual demostró la posición positiva que tiene la implantación y puesta en marcha de estrategias representadas en un plan estratégico para el aprovechamiento de ese capital intelectual, en virtud de que a través de él se aprovecharan las capacidades de los empleados, identificando las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de ellos, generando así el aumento de la productividad, ya que está totalmente claro de que poseen algunas debilidades numéricas y verbales que serán superadas con la aplicación de esta propuesta.

Por otro lado, con las condiciones de trabajo no todos los empleados se sienten conformes, ya que no están motivados, y según Serrano, Bossi y Fuentes (2001), que elaboraron un ensayo en el cual “los gerentes de cualquier organización afrontan la tarea de motivar al grupo de personas para iniciar y dirigir su comportamiento, considerando que este genera los niveles de resultados más altos alcanzando las metas esperadas” (p. 15), una relación estrecha con esta investigación, ya que ambas persiguen motivar al empleado para aumentar su autoestima y por ende una mayor productividad.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir que existe una ligera inconformidad con las actividades realizadas, a pesar que cuentan con las herramientas idóneas para desempeñar con éxito sus funciones, este descontento puede radicar en la falta de motivación y de incentivos por parte de los jefes del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

Puede apreciarse que existe equidad a la hora de distribuir las actividades, pero carecen de evaluación de desempeño, por ende no hay retroalimentación, no son valoradas sus opiniones y sugerencias, además no hay rotación de puesto, por consiguiente si un trabajador falta, el trabajo se acumula y no fluye, generando así retraso en la ejecución de las actividades. En este orden de ideas Hernández y Morales (2002) aseguran que la evaluación de desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que se cumplen, de las metas y resultados que debe alcanzar su potencial de desarrollo” (p. 39), el cual coincide totalmente con esta investigación.

Estos factores inciden de manera directa en el funcionamiento del departamento, dando como resultado que los objetivos que se persiguen no se cumplen con eficiencia, y hay que tener presente que el recurso humano, es el recurso más valioso que puede tener cualquier organización. Los resultados permitieron obtener una visión más cercana a la realidad de la necesidad de la aplicación de estrategias, en ese sentido Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) dicen:

La eficiencia de la aplicación del plan se mide como compensación a las consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar, delimitando el área donde se debe decidir y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas (p. 11).

Ya que es un proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en los planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones. Por último, este proceso no es nada fácil, pero es considerada una labor rutinaria, lo cierto es que involucra un proceso de transformación continua a todos los

niveles. Pero cabe destacar que implementarlo traería como consecuencia la potenciación, porque el aprovechar el recurso humano le traería a la organización el aumento de forma significativa, la administración de las capacidades de los empleados, la solución de problemas en forma eficiente, es decir, en el menor tiempo posible y genera ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para Sabino (1992, p.110) señala que las conclusiones de una investigación se “refieren a la posibilidad de incluir allí apreciaciones que, aunque sintéticas y generales, pueden ser también de tipo personal, hasta cierto punto evaluativos o apreciativas”, es decir deben ser un compendio entre el objetivo general y los específicos.

Para darle respuesta a los objetivos específicos, al diagnosticar los niveles de capacitación y de respuesta del personal del Banco Mercantil, para la verificación del adecuado uso de las competencias individuales se pudo observar que los empleados poseen habilidades, destrezas y conocimientos, los cuales pueden ser aprovechados de forma positiva, para mejorar la productividad en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones y por ende ofrecer un servicio de alta calidad.

Por otro lado, la encuesta realizada a los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, permitió conocer cuáles eran las opiniones con respecto a la Propuesta Estratégica, el cual permitió la aprobación del mismo; a su vez demostraron efectivamente las habilidades y destrezas de los empleados, los cuales justificaron la necesidad de aprovecharlos.

Los indicadores de medición para el plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil, aprobó tomar en cuenta todo el conjunto de potencialidades inherentes al Recurso Humano,

puesto que son las personas quienes contribuyen de manera directa al cumplimiento de las metas organizacionales, generaron aplicar el modelo 70:20:10 basado en las experiencias, compartir conocimientos y la capacitación formal en un plan de acción.

Por lo ante expuesto, se puede deducir que el éxito de la implantación de una propuesta va a depender del compromiso ejercido por los Jefes del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, quienes deben estar conscientes de que aprovechar al recurso humano le traerá como consecuencia el aumento de la productividad, puesto que se lograría alcanzar con eficiencia el logro de los objetivos y metas propuestas por el departamento, además permitirá el desarrollo y crecimiento de todo el personal.

Finalmente, al formular los aspectos del plan estratégico de aprovechamiento del Capital Intelectual del Banco Mercantil basado en el modelo 70:20:10, con base en sus potencialidades, se puede decir que se ha logrado de manera exitosa el cumplimiento del objetivo planteado, que son estrategias gerenciales minimizando el clima organizacional partiendo del recurso humano que labora en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, para buscar el mejoramiento del buen funcionamiento del desarrollo de las actividades.

Recomendaciones

- Al implementar las recomendaciones, las entidades bancarias pueden desarrollar una fuerza laboral altamente calificada, innovadora y comprometida, lo que se traduce en una mayor productividad, un mejor servicio al cliente y una ventaja competitiva duradera preocupadas por el desarrollo y desempeño de su personal, garantizando su crecimiento intelectual.

- Facilitar el potencial de aprendizaje y adaptación a los cambios constantes del sector financiero.
- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para facilitar el acceso y la gestión del conocimiento.
- Se le recomienda al jefe del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones compartir sus responsabilidades con el equipo de trabajo.
- Diseñar e implementar programas de capacitación continuos que actualicen a los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones sobre las últimas tendencias, regulaciones y prácticas bancarias.
- Llevar a cabo la aplicación de la propuesta estratégica en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, difundirlo si es posible a los demás departamentos adscritos al Banco Mercantil.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Presentación

Un banco es mucho más que sus activos físicos, su verdadero valor reside en su capital intelectual, el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen sus empleados. Aprovechar este recurso es crucial para la innovación, la competitividad y el crecimiento sostenible de la institución.

En consecuencia, la investigadora debe llevar un plan de trabajo, incluir ideas que indican los pasos a seguir. En virtud de ello, la investigadora se traza como objetivo primordial es desarrollar estrategias de un Plan de Acción basado en el Modelo 70:20:10 para el aprovechamiento del Recurso Humano, que contribuirá a desarrollar al máximo las habilidades, destrezas y conocimientos del personal que labora en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

Asimismo, aprovechar el capital intelectual es una inversión estratégica que puede generar grandes beneficios para un banco o para cualquier otro tipo de empresa. Al implementar un plan de acción para aprovechar el capital intelectual, las empresas pueden maximizar el potencial de sus empleados y asegurar éxito a largo plazo.

Objetivo General

Maximizar el valor del capital intelectual del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones a través de su identificación, desarrollo, captura, difusión y aplicación para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

Diseño de las Iniciativas de las estrategias del modelo 70:20:10 para alcanzar la situación deseada en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

Mejorar las condiciones en las cuales se ejecutan las actividades, proporcionando el bienestar de los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.

Metas

Difundir las estrategias en una primera etapa a los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones. Se pretende que dicha propuesta contribuya o sea un antecedente para su posterior aplicación en otras empresas, en función de aprovechar las potencialidades de su capital intelectual.

En virtud de lo antes expuesto, los Supervisores deben de aceptar el compromiso, puesto que es un proceso de aprendizaje y de retroalimentación constante, ya que mejoraría el desempeño del empleado al poder expresar libremente sus consideraciones en la realización de sus actividades porque se sentiría en una atmósfera de trabajo agradable y acorde a su labor.

Ahora bien, esgrimo que el modelo 70:20:10, es una metodología de aprendizaje y desarrollo, puede ser altamente efectivo en el sector bancario. En Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, caracterizado por

su constante evolución y la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías y regulaciones, requiere de un personal altamente capacitado y flexible.

Aplicación del Modelo 70:20:10 para el Banco Mercantil

70% Experiencia en el trabajo:

- Atención al cliente: La interacción diaria con los clientes permite a los empleados desarrollar habilidades de comunicación, resolución de problemas y venta cruzada.
- Proyectos especiales: La participación en proyectos como el lanzamiento de nuevos productos o la implementación de nuevas tecnologías ofrece oportunidades para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Mentoría: Trabajar bajo la guía de un mentor experimentado permite a los empleados aprender de las mejores prácticas y desarrollar sus habilidades de liderazgo. (Puede ser alguien de la misma organización)

20% Desarrollo de las relaciones:

- Networking: Fomentar la interacción entre los empleados a través de eventos internos, grupos de trabajo y comunidades de práctica.
- Coaching: Ofrecer programas de coaching individual para ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y áreas de mejora.
- Rotación de puestos: Permitir a los empleados experimentar diferentes roles dentro de la organización para ampliar sus perspectivas y habilidades.

10% Aprendizaje formal:

- Capacitaciones: Ofrecer cursos y talleres sobre temas específicos relacionados con el sector bancario, como regulación financiera, productos bancarios y tecnologías de la información.
- Programas de certificación: Incentivar a los empleados a obtener certificaciones profesionales que respalden sus conocimientos y habilidades.
- E-learning: Utilizar plataformas de aprendizaje en línea para ofrecer cursos flexibles y accesibles.

Establecimiento de la Visión Propuesta

Proveer al Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, que permitan a los empleados ejecutar sus actividades de manera eficiente con ética, dinamismo y efectividad, demostrando todas esas habilidades, destrezas y actitudes inmersas que tienen, prestando un servicio de calidad a todos los usuarios, manteniendo el prestigio, la transparencia e integridad de este Banco desde el aprovechamiento de sus potencialidades en su capital intelectual.

Beneficios de la Visión Propuesta con el modelo 70:20:10

- Mayor retención del talento: Al ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, las instituciones financieras pueden retener a sus mejores empleados.
- Mejora del desempeño: Los empleados más capacitados y comprometidos son más productivos y generan mejores resultados.
- Mayor agilidad: Una fuerza laboral flexible y adaptable puede responder rápidamente a los cambios del mercado.

- Cultura de aprendizaje: Fomenta una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la mejora constante
- Mejora en la comunicación grupal: Permitir al personal expresar sus opiniones libremente en función de mejorar la realización de las actividades el área laboral

Objetivos de la Propuesta

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- Facilitar el aprendizaje valorando la aportación de personas.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias para su área específica del trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El aumento de la productividad y el logro de los resultados.
- Desarrollar el potencial del Recurso Humano de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conocimientos.
- Fomentar el liderazgo, facilitar la motivación y reforzar la autoestima del empleado.

Cuadro 17. Plan de Acción

Objetivos Específicos	Contenidos	Actividad	Recursos	Duración	Responsable
<p>Diagnosticar la situación actual del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.</p>	<p>Taller “Liderazgo en Ambientes de Trabajo”</p>	<p>Lectura reflexiva “Cómo identificar y desarrollar a los futuros líderes de la organización.”</p> <p>Presentación: Siendo un buen líder reforzarás las principales cualidades de liderazgo como son: Fundamentos de la negociación. Gestión de relaciones personales y profesionales. Capacidad de revertir situaciones negativas.</p>	<p>Humanos: Facilitador e investigadora.</p> <p>Materiales: material bibliográfico, Video beam, equipos audio visuales</p>	<p>4 horas</p>	<p>La Investigadora</p>
<p>Diseño de las Iniciativas de las estrategias del modelo 70:20:10 para alcanzar la situación deseada en el Banco Mercantil Oficina de</p>	<p>Curso “Mentoría”</p> <p>70% Experiencia en el trabajo</p>	<p>Establecer un programa de mentoría que conecte a empleados junior con senior para facilitar la transferencia de conocimientos y experiencia Bancaria.</p>	<p>Humanos: Facilitador e investigadora.</p> <p>Materiales: material bibliográfico, Video beam,</p>	<p>3 horas</p>	<p>La Investigadora</p>

Mérida, Área de operaciones.			equipos audio visuales		
	Curso "Grupos de trabajo" 20% Desarrollo de las relaciones	Crear grupos de trabajo multidisciplinarios para abordar desafíos específicos y fomentar la innovación en el sector Bancario	Humanos: Facilitador e investigadora. Materiales: material bibliográfico, Video beam, equipos audio visuales	3 horas	La Investigadora
	Curso "Programas de certificación" 10% Aprendizaje formal	Ofrecer a través de una bitácora oportunidades para que los empleados obtengan certificaciones profesionales relevantes para el sector bancario.	Humanos: Facilitador e investigadora. Materiales: material bibliográfico, Video beam, equipos audio visuales	5 horas	La Investigadora
Mejorar las condiciones en las cuales se ejecutan las actividades, proporcionando el	Taller "Comunicación efectiva"	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar su efectividad al comunicarse. • Determinan su capacidad de escucha activa. 	Humanos: Facilitador e investigadora.	5 horas	La Investigadora

<p>bienestar de los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Mejoran sus habilidades de comunicación oral y escrita. • Adquieren herramientas para asegurar la efectividad al comunicarse. • Disminuyen errores por falta de precisión en la transmisión de ideas. 	<p>Materiales: material bibliográfico, Video beam, equipos audio visuales</p>		
---	--	---	---	--	--

Nota: Rincón (2024)

www.bdigital.ula.ve

Reconocimiento⁹⁰

Plan de Acción

El desarrollo de las estrategias del plan de acción se presenta con el Modelo 70:20:10 a través de la realización de socializaciones, talleres, revisión de normativa, compartir que contienen con actividades dinámicas de formación laboral, cada una con objetivo, actividades, responsable, recursos, tiempo, evaluación, las mismas están conformadas de la siguiente manera.

Identificación de las Potencialidades (Capital Intelectual y Capital Estructural).

- Roles de liderazgo.
- Delegación.
- Proyectos.

Agrupación de Potencialidades y Mecanismos de Aprovechamiento de Potencialidades (Capital Humano).

- Participación en Talleres.
- Participación de cursos.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas.
- Balestrini, M (1993). Como se Elabora el Proyecto de la Investigación. Caracas – Venezuela.
- Balestrini, M (1998). Como se Elabora el Proyecto de la Investigación. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- Campos E. (2021). Realizaron un Foro para Fomentar la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en cada empleado de la Organización. Barquisimeto, Venezuela.
- Chiavenato, I (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Quinta Edición.
- Churchman, W (1993). El Enfoque de Sistemas. 18 edición. Editorial Diana. México.
- Decenzo, D y Robbins, S (2002). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa.
- Drucker, E (1994). El Capital Intelectual. Editorial Norma.
- Goodstein, D., Timothy, Nolan y William P (1998). Planeación Estratégico Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

- Gregori, W y Volpato, E (2002). Capital Intelectual, Administración Sistemática, Manual de Juegos de Cooperación y Competencia. Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández y Morales, A (2020). Valorar el Capital Intelectual en Venezuela incorporándolo a los Estados Financieros. Caracas - Venezuela.
- Miller, R (1998). Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento. Ediciones ECOE.
- Pinto, R (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Editorial Mc Graw-Hill.
- Prusak, G (1998). Teoría del Conocimiento. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Serrano, Bossi y Fuentes (2021). Realizaron un Ensayo del Modelo de Capital Intelectual adaptado a las características especiales del sector Público. Mérida - Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M (1989). El Proceso de la Investigación Científica. Imprenta ALDINA SRL. México, DF.
- Ivancevich, J (1997). Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill. España.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

94
Reconocimiento



República Bolivariana de Venezuela

Universidad de los Andes

Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Criminológicas

Postgrado de Derecho Mercantil

Especialización Derecho Mercantil Opción en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Plan Estratégico de Aprovechamiento del Capital Intelectual

Caso de Estudio: Banco Mercantil-Ofic. Mérida, Área de operaciones

Instrucciones:

A continuación, se presentan catorce (14) ítems, los cuales serán respondidos con la mayor honestidad.

- a) Lea detenidamente cada uno de los ítems, marque con una (X) si está de acuerdo con el planteamiento realizado.
- b) Trate de responder con objetividad y veracidad.
- c) La información obtenida es anónima y confidencial.

1.- ¿Considera usted que la Oficina de Mérida, Área de operaciones mantiene un adecuado canal de comunicación?

Si _____ No _____

2.- ¿Existe una clara retroalimentación para su desempeño de forma directa con su Supervisor?

Si _____ No _____

3.- ¿Es calificada su actuación laboral constantemente?

Si _____ No _____

4.- ¿Se siente satisfecho con la forma de ser evaluado su desempeño en el Banco Mercantil?

Si _____ No _____

5.- ¿Al momento que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo, hay otro que pueda sustituirlo?

Si _____ No _____

6.- ¿Considera usted que los trabajadores del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones conocen y manejan a perfección la tecnología y los equipos para el desarrollo de sus funciones?

Si _____ No _____

7.- ¿Tiene usted las funciones de sus áreas claramente definidas y mantiene secuencia en las actividades del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Si _____ No _____

8.- ¿Se siente identificado, motivado e incentivado con su puesto de trabajo?

Si _____ No _____

9.- ¿Su desempeño es evaluado constantemente en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Si _____ No _____

10.- ¿Recibe orientación continua y adecuada a los procesos realizados en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Si _____ No _____

11.- ¿Considera usted que cumple de manera óptima las actividades asignadas?

Si _____ No _____

12.- ¿Se han presentado inconvenientes que dificulten o retrasen su desempeño en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones??

Si _____ No _____

13.- Para la ejecución de los procesos se requieren altos niveles de:

a.- Habilidades verbales

Si _____ No _____

b.- Habilidades numéricas

Si _____ No _____

14.- ¿Estaría de acuerdo con la aplicación de un Plan Estratégico donde se aprovechen herramientas de comunicación en el Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones?

Si _____ No _____

Abg. Belkys Rincón

www.bdigital.ula.ve

Análisis de Confiabilidad Alfa de Combach

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Program: SPSS v28.

Reliability Coefficients

N of Cases = 2.0 (Si, No) N of Items = 20

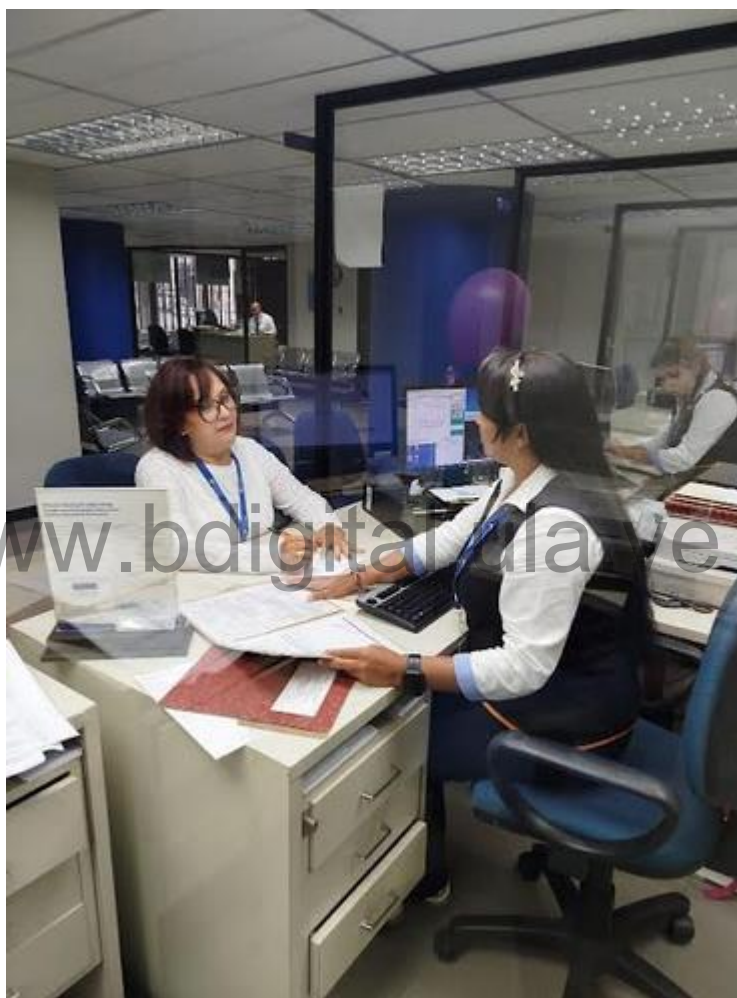
Escala: (0 and 1) = Alpha = 0,8699 x 100% = 86,99 %

Criterio de Confiabilidad de Valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Se realizó un estudio de confiabilidad a la encuesta realizada a los empleados del Banco Mercantil Oficina de Mérida, Área de operaciones, como parte de las pruebas de la encuesta en el proceso selectivo. Para ello se estudió el universo conformado por la totalidad de los empleados (08), los que fueron procesados en el programa para su aprobación o no del Plan Estratégico de aprovechamiento del capital intelectual, los datos se obtuvieron de las preguntas que llenaron los empleados en dicho instrumento, el cual consta de 14 items, con 2 respuestas en particular (Si / No), que alfa tiene 86,99% de confiabilidad, considerando la escala de valores determina el rango de 0.76 a 0.89, es decir, un rango de Fuerte confiabilidad y el valor de 0.8699 obtenido en el cálculo de la confiabilidad para el Instrumento "Propuesta del Plan Estratégico" se puede decir que el instrumento aplicado en la presente investigación posee un buen grado de confiabilidad. El resultado obtenido indica fuerte confiabilidad en este instrumento.

Compendio Fotográfico





www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve