

**Gestión de Activos Intangibles una Decisión Inteligente**  
Gina Marcela Rojas, Psicóloga y Especialista en Desarrollo Humano  
Strategy, Knowledge Management Consultant  
Calle 155 No. 9 - 45 T1 Of. 124

**Resumen**

El valor de una Empresa se determina cada vez más, en función de sus activos intangibles y para entenderlo es necesario hablar del capital intelectual, este a su vez lo conforma el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una Empresa, por tal razón es relevante ampliar la comprensión de la “Gestión del Conocimiento”.

El primer paso es cuestionarse acerca de la importancia del conocimiento para las Empresas y el impacto en los resultados, por tal motivo se realiza una reflexión en torno a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene el conocimiento para el éxito de nuestro negocio? ¿Se gestiona el conocimiento de los activos físicos e intangibles en su empresa? ¿Qué necesitamos en el futuro para asegurar una competitividad sostenible? ¿Cómo está su Empresa en la gestión del conocimiento? ¿Se asegura el capital intelectual? al hacer esta reflexión, se puede visualizar la importancia de generar valor para la Organización a partir de la gestión del conocimiento.

De igual manera se abordará el proceso investigativo en torno a la gestión del conocimiento y al Modelo desarrollado en Strategy facilitando la comprensión e impacto de la GC en las Organizaciones. De igual manera, gestionar los recursos de conocimiento es un proceso de aprendizaje y depende de la «madurez» de cada Empresa, tiene como fin,

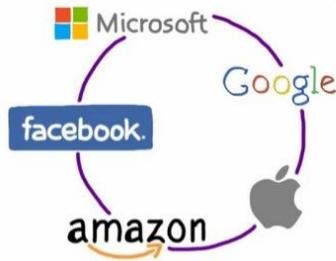
promover el cambio hacia una Organización "inteligente" basada en el conocimiento, y esto es un esfuerzo progresivo y constante, por tal motivo se abordará la importancia de diagnosticar el nivel de madurez en gestión del conocimiento de las Organizaciones y los procesos complementarios que lo apalancan, dando una visión integral de la Organización y como cada una de las dimensiones permite dar los primeros pasos en la gestión del conocimiento en las Empresas, casos de éxito Empresariales donde gestionar el capital intelectual se ha convertido en *una ventaja competitiva y de sostenibilidad para las Organizaciones.* (Nonaka & Takeuchi).

**Importancia de los Activos Intangibles**

Los activos intangibles poseen valor sin ser material o físico y se localizan en las personas, y se obtienen a partir de los procesos, sistemas y cultura de la organización y su valor se refleja por lo general, en derechos abstractos como la marca, reputación, patentes, licencias, secretos empresariales, sostenibilidad, RSE, entre otros.[1]

Los Activos Intangibles están en auge y proporcionan nuevas oportunidades como modelo de negocio para muchas Empresas que han identificado oportunidades de incrementar su valor ante los múltiples cambios globales que se vienen presentando a nivel socioeconómico, geopolíticos, educativos, comunicativos y digitales, entre otros, además

de ser “una herramienta para generar valor para los stakeholders y un elemento clave para fomentar estrategias de diferenciación”. Ahora bien, los activos intangibles pueden alcanzar hasta un 85% del valor de una empresa [2], dependiendo de su actividad económica, un claro ejemplo son las Big Five.



Las "big five" deben casi todo su valor a los intangibles, [2]

“La empresa matriz de Google, Alphabet Inc., supera los US\$2 billones en valor de mercado” [3], un alto porcentaje del valor de esta compañía se concentra en su capacidad para gestionar el conocimiento de los datos, de sus usuarios y del valor que genera entorno al negocio.

Este ejemplo nos permite vislumbrar la importancia del conocimiento, siendo este el foco de interés de esta ponencia. Empresas como las big five nacen en Silicon Valley donde centran su interés en identificar aquellos talentos con la capacidad de innovar y generar valor en la industria de la tecnología, de esta manera estos talentos son cotizados en el mercado laboral. Por tal motivo el conocimiento es un activo intangible que es necesario gestionar, es por esto reflexionemos acerca de ¿Qué importancia tiene el conocimiento para el éxito de su negocio? ¿Se gestiona el conocimiento de los activos físicos e intangibles en su empresa? ¿Qué necesitamos para ser competitivos y garantizar la

sostenibilidad? ¿Cómo esta su Empresa en la gestión del conocimiento?

Los activos intangibles están representados por el capital intelectual el cual está compuesto por el conocimiento de la Organización y lo componen el capital humano, estructural y relacional.

El capital humano: Es el valor creado por las personas a través de los conocimientos (tácitos y explícitos). Lo integra las competencias propias y su potencial e incluye valores, cultura y filosofía de la Empresa. Pertenecen al colaborador. [4]

El capital estructural: Es el valor del conocimiento creado en la Organización lo conforma la cultura, normas, procesos, programas, bases de datos, patentes, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión, entre otros. Son propiedad de la organización. [4]

El capital relacional: Surge por el intercambio de información y relaciones de la empresa con los agentes de su entorno. Son propiedad de la Empresa, por ejemplo: las marcas comerciales. Sin embargo, no se puede controlar completamente por la empresa.[4]

### ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

De acuerdo con el análisis interno realizado al interior de Strategy, la gestión del conocimiento se define como el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de las empresas, se incremente; por tal motivo la Gestión del Conocimiento busca planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen al interior de las Empresas con relación a sus actividades, personal, procesos, tecnología y entorno, para

que la toma de decisiones se fundamente en el conocimiento creado, apalancando el logro de las metas y objetivos de la Organización. [4]

### Modelo de Gestión del Conocimiento de Strategy

A partir de la definición de Gestión del Conocimiento se desarrolla el siguiente Modelo, el cual se explica a continuación.



*Modelo de Gestión del Conocimiento Strategy*

La gestión del conocimiento para Strategy responde a un proceso continuo de identificación, creación, capitalización y transferencia del conocimiento desde un enfoque de personas, procesos y tecnología, con el propósito de pasar del conocimiento tácito hasta llevarlo a un nivel explícito y disponible para la Organización a través de diferentes metodologías y herramientas que facilitan la gestión del conocimiento.

Ofreciendo un flujo constante y disponible de información y conocimientos en los niveles operativo, táctico y estratégico para la toma de decisiones en la organización y sus partes interesadas.

Es un modelo adaptable a cada Organización, abierto y flexible que tiene la facilidad de alinear las capacidades organizacionales con el desarrollo del talento humano a fin de adaptarse a los cambios del entorno, mejorando

la capacidad de innovación y asegurando el crecimiento sostenible para dar como resultado el mejoramiento continuo, así mismo apoya en la definición de mecanismos de seguimiento y control para evaluar y medir el nivel de impacto en la Organización.

### Capacidad Organizacional

Esta guiada por los objetivos estratégicos y constituye a la capacidad de la organización para coordinar, combinar recursos, capacidades internas y externas.

Le permite a la Organización implementar prácticas para optimizar sus procesos, hacer un uso eficiente de las nuevas tecnologías, mantener adecuadas prácticas organizacionales y gerenciales que le permitan innovar, adaptarse, cambiar y crecer con el objetivo de ser cada vez más competitiva.



*Aspectos de la capacidad Organizacional*

### Desarrollo Humano

Enfatiza la importancia de las personas en la Empresa y su capacidad de aprender continuamente y utilizar el conocimiento, de igual manera alinear las motivaciones y expectativas de las personas con los intereses y objetivos de la organización.

La Gestión del conocimiento busca alcanzar resultados exitosos en todos los procesos de transformación al interior de la empresa y en este sentido se centra en la actitud, cultura, clima, desempeño y desarrollo de competencias para generar equipos de trabajo efectivos potenciando las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, entre otras y aunar esfuerzos frente a los retos estratégicos. De esta manera se logra capitalizar los activos intangibles.

### **Organizaciones Inteligentes**

Una Organización Inteligente es aquella que gestiona su conocimiento y busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades; comprender la complejidad de los asuntos por tratar, de adquirir compromisos, de que cada persona asuma responsabilidad en sus funciones, de buscar continuamente desarrollo propio, de crear sinergias a través de trabajo en equipo desde una visión sistémica de la Organización. Las OI son aquellas capaces de aprender permitiendo así desarrollar la capacidad de crear y generar un crecimiento sostenible. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.[5]

Según Senge, el mundo de los negocios deberá constituirse en el centro de la innovación a partir de una sociedad abierta donde se podrán construir “Organizaciones Inteligentes”: organizaciones donde la gente amplíe continuamente su capacidad para crear, donde se cultiven nuevos patrones de pensamiento, donde se liberen las aspiraciones colectivas y donde la gente aprenda continuamente a aprender en equipo.

### **Beneficios de la Gestión del Conocimiento**

Gestionar el conocimiento ofrece entre otros, los siguientes beneficios para la organización:

- Fortalece las estrategias de direccionamiento estratégico.
- Asegura la continuidad y sostenibilidad del negocio.
- Potencia la capacidad de aprendizaje para responder a los retos estratégicos.
- Identifica y gestiona el conocimiento clave y crítico de la compañía.
- Optimiza los flujos de información.
- Garantiza la satisfacción del los colaboradores.
- Mejora el rendimiento y desempeño laboral.
- Genera un mejor posición competitiva.
- Capitaliza el capital intelectual.
- Fortalece la cultura organizacional y de gestión del conocimiento.
- Fomenta la innovación y la creatividad de los colaboradores permitiendo desarrollar nuevas y mejores formas de realizar las cosas a través de la experiencias y conocimientos.

## ¿Cómo incrementar el capital intelectual de su empresa?

¿Se da valor y se gestiona el capital intelectual en su Empresa? ¿Cómo se gestiona el conocimiento en su Organización? ¿Cómo puede su Empresa optimizar la gestión del conocimiento? Para incrementar el capital intelectual debemos identificar el ¿cómo se gestiona el conocimiento en la Organización? Y ¿Cuál es la ruta que debemos seguir para capitalizar el conocimiento? Para dar respuesta a estas necesidades de las Organizaciones, se desarrolló un diagnóstico en gestión del conocimiento en el cual se puede identificar el nivel de madurez no solo a nivel cualitativo sino cuantitativo en la gestión del conocimiento de una Organización e identificar el nivel de madurez de esta.[8]

### Niveles de madurez en la Gestión del Conocimiento



*Niveles de Madurez en Gestión del Conocimiento, [7]*

#### Nivel 0: GC Incipiente

La gestión del conocimiento es inexistente o incipiente en la Organización. No se cuenta con una estrategia en donde se utilice gestión del conocimiento que apalanque los resultados de la organización para la obtención de resultados óptimos.

#### Nivel 1: Gestión de la Información en gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es básica y se limita a la gestión de la información, responde a las necesidades de la Organización y no cuenta con técnicas, herramientas o metodologías básicas para detectar necesidades, crear y transferir el conocimiento.[7]

#### Nivel 2: Soluciones sectorizadas en gestión del conocimiento

La gestión de la información y comunicaciones permiten un aumento general de la calidad de los productos y servicios, lo que le permitiría a la empresa cuestionarse acerca de la importancia de desarrollar una estrategia en gestión del conocimiento.

Se evidencia que se desarrollan estrategias de gestión del conocimiento en unidades de negocio o procesos específicos llevan a la Organización a obtener ganancias rápidas en los resultados. [7]

#### Nivel 3: Gestión del Conocimiento Global

La gestión del conocimiento es considerada una prioridad y se plantea como un objetivo estratégico de la organización. La estrategia y estructura de gestión del conocimiento responde a las necesidades de toda la organización a largo plazo.

En la Estructura organizacional, gestión del conocimiento es un proceso estratégico que se integra a los procesos de Gestión Humana y cuenta con diversas técnicas, herramientas y metodologías para detectar necesidades, crear, transferir y capitalizar el conocimiento.

Gestión del conocimiento apalanca los resultados de la Empresa, logrando el mejor desempeño, el desarrollo del talento humano y de la capacidad organizacional, fomentando una cultura en gestión del conocimiento dentro de la Organización. [7]

#### Nivel 4: Cultura del conocimiento

La Gestión del Conocimiento se desarrolla con un alto nivel de experticia, la Organización cuenta con una amplia trayectoria y una cultura basada en la gestión del conocimiento.

La Estrategia de gestión del conocimiento permite el desarrollo de una Organización Inteligente y se integra a la cultura de la Empresa, las personas integran el aprendizaje de los procesos, las tecnologías en un proceso de optimización permanente. Las técnicas y metodologías utilizadas, son innovadoras.

La Empresa reconoce y valora el impacto de la gestión del conocimiento, la cual, facilita el logro de los resultados y desempeño en los procesos y puestos de trabajo, se miden los resultados de impacto respecto a gestión del conocimiento. Se comparan resultados a través de Benchmarking interna y externamente. [7]

#### **Empresas reconocidas por sus resultados gestionando el conocimiento.**

De acuerdo con la revista Semana, el reconocimiento internacional Americas Most Admired Knowledge Enterprise, Make,

reconoció a 12 empresas, entre ellas Ecopetrol y once empresas norteamericanas: *Google, Apple, General Electric, Nex Era Energy, IBM, Microsoft, Amazon, Good Year Tire & Rubber, Facebook, y la Nasa.* [6]

Se valoraron aspectos como:

1. La creación de una cultura empresarial de conocimiento mediante el liderazgo de sus directivos.
2. Desarrollo y entrega de productos, servicios y soluciones basados en conocimiento.
3. Maximización del capital intelectual empresarial.
4. Creación de un ambiente empresarial de colaboración y transferencia de conocimiento.[6]

#### **Bibliografía:**

- [1]. Artículo “Activos Intangibles”, Revista electrónica Gerencie.com, Colombia, 2020
- [2]. Artículo “Activos Intangibles”, Gestvalt, España,2021
- [3] Artículo ¿Conoce sus Intangibles?, Guía Financiera Empresarial, 2021
- [3] LR La república, Publicación “Google Parent Alphabet alcanza un valor de US\$2 billones después del rally este año. Colombia, 2022.
- [4] Sánchez Díaz M. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Acimed 2005;13(6).  
Disponible en:  
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci06605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm)

[5] P. Senge, C. Roberts, R. Ross, La quinta disciplina, Buenos Aires Argentina, Garnica, 2006

[6] B. Pardo, Artículo “Ecopetrol está entre las mejores empresas en gestión del conocimiento de América”, Semana, 2017

[7] K. North y G Kunta, Knowledge Management, Springer International Publishing AG, 2018.

[8] G. Rojas, L Pinilla y otros, Modelo Strategy Gestión del Conocimiento, Colombia 2021.

Gina Marcela Rojas, Psicóloga Universidad Piloto de Colombia, Especialista en Desarrollo Humano Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. Trayectoria profesional de más de Quince años liderando, diseñando y ejecutando proyectos en gestión del conocimiento, talento humano y cambio cultural en empresas nacionales y multinacionales como Yanbal de Colombia, MNV Constructores, Carvajal Información, Prosegur, Gestión de Proyectos I+D en Maloka, Consultoría para empresas como: Compensar, Norgas, Coninsa Ramon H, Gelsa. Docente de cátedra y educación continua de la Universidad del Rosario.

1. Gina Marcela Rojas

2. Cll152 a #54-75 Bogotá Colombia

a. Oficina: Calle 155 No. 9 - 45 T1 Of. 124  
b. Celular: 3123702931-3013037595.

Leonardo Pinilla Rodríguez Ingeniero Electromecánico con más de 10 años de experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión de Activos e Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad, Master en Ingeniería de Confiabilidad y Riesgo, certificado internacional en Gestión de Activos bajo los lineamientos de la PAS 55, certificado CMRP (Certified Maintenance & Reliability Professional) por The Society For Maintenance And Reliability Professionals SMRP.

1. Angel Leonardo Pinilla

2. Calle 155 No. 9 - 45 T1 Of. 124  
Bogotá Colombia

a. Oficina: Calle 155 No. 9 - 45 T1 Of. 124  
b. Celular: 3152080102