



Tecnología, Ciencia,  
Aprendizaje y Conciencia

# TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

T  
E  
S  
C  
I



## **Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli**

Organismo Público Descentralizado del Estado de México

---

**MAESTRÍA**

**“Implementación de un modelo de medición de Capital  
Intelectual en una MIPYME de Educación Holística”**

**TESIS**

**INGENIERIA ADMINISTRATIVA**

**PRESENTA:**

**LIC. AMELIA LOURDES CALDERÓN JUÁREZ**

**DIRECTOR(A) DE TESIS:**

**M.A.C.P. MÓNICA BELEM BERNAL PÉREZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO    MES    AÑO**

## **AUTORIZACIÓN**

## **AGRADECIMIENTOS**

Con profunda estima, extendiendo mi más sincera gratitud a mi directora de tesis M.A.C.P. Mónica Belem Bernal Pérez, reconozco que su guía, paciencia y dedicación docente han sido muy importantes para impulsar, enriquecer y lograr esta investigación. Su dirección académica llena de sabiduría y estímulo han sido un apoyo fundamental en beneficio de este proyecto.

Expreso mi agradecimiento a la Mtra. Erika Emilia Cantera como directora académica de la división de posgrados por todo el apoyo otorgado para persistir y resistir durante la maestría.

Agradezco también a mis maestros, Mtra. Verónica Muñoz Ponce, Mtra. Teresita del Niño Jesús Arriaga, Dr. Juan Víctor Bernal Olvera y Dr. José Manuel Martínez Martínez, de la línea de investigación Capital Intelectual y a todos los docentes de posgrado de esta institución, por compartir no solo sus conocimientos sino también su entusiasmo y dedicación a su trabajo, lo cual ha sembrado en mí el desarrollo del pensamiento crítico e innovador, fundamentales para ser excelente profesionalista.

A cada uno de ustedes mi más profundo agradecimiento por su acompañamiento e invaluable contribución en este viaje académico del posgrado.

## DEDICATORIA

A Dios, por mostrarme siempre el camino y llenarme de bendiciones todos los días.

A Paulina y Mateo, que llenan mi vida de amor e inspiración y son parte fundamental de mi motivación por ir siempre hacia adelante.

A mis padres, quienes, aunque no están físicamente presentes, sus enseñanzas siguen guiándome día a día, su amor prevalece en mí y son ustedes quienes sembraron las bases para ser la mujer que soy.

A mis hermanas Norma, Raquel, Edith y Alejandra, por su apoyo constante, el amor y admiración que siento por ustedes siempre me impulsa a hacer más.

A mi querida amiga Sonia Trejo, por impulsarme a esta gran aventura académica, te estaré eternamente agradecida.

A mis queridas amigas, amigos y equipo de trabajo, Sandra, Mary, Ángeles, Susi, Brenda, Elvia, Blanquita y Charly, que juntos nos exigimos trabajar, estudiar, pensar y compartir, les agradezco su apoyo, paciencia y compañía para poder desarrollarme profesionalmente y cumplir mi misión de vida.

Con amor les dedico todo el esfuerzo que representa este proyecto.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.          MARCO CONTEXTUAL.....	5
1.1    Objeto de estudio.....	6
1.1.1 Descripción de la empresa. ....	6
1.1.2 Descripción de las actividades de la empresa. ....	6
1.1.3 Misión, visión y valores. ....	6
1.2 Antecedentes del problema.....	8
1.3 Planteamiento del problema. ....	9
1.3.1 Delimitación de la problemática. ....	9
1.3.2 Preguntas de investigación.....	9
1.3.3 Hipótesis a demostrar con la investigación.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos. ....	11
1.5 Desarrollo de objetivos.....	12
1.5.2 Modelos de medición que se pueden aplicar con base en la información obtenida. ....	13
1.6 Justificación. ....	15
CAPÍTULO 2. ....	17
MARCO TEÓRICO .....	17
2.1 Marco teórico.....	18
2.1.1. Contexto de la competitividad.....	18
2.1.2. Capital Intelectual. ....	19
2.1.3. Importancia del Capital Humano.....	20
2.2 Modelos de medición del Capital Intelectual .....	24
2.2.1 Tipos de Modelos de medición de CI:.....	24
3.1 Marco Metodológico. ....	28
3.1.1 Material y Método. ....	28
3.2.1 Propuestas de tres modelos adaptada a la organización. ....	29

4.1.1. Aplicación de la metodología. ....	36
4.1.2. Descripción de puesto para el Instructor de diplomados para adultos .....	37
4.1.3. Proceso de selección para el Instructor de Diplomados para adultos.....	39
4.2 Modelos Implementados. ....	41
4.2.1 Implementación del Modelo de las cinco fases.....	41
4.2.2 Proceso de creación del conocimiento. ....	41
4.3 Segunda propuesta: Implementación de indicadores de acuerdo al modelo Intellectus.....	49
4.4 Tercera propuesta de modelo.....	52
5.1 Conclusiones.....	54
REFERENCIAS .....	55
ANEXOS .....	61
ANEXO B. Formato para el perfil de puesto .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Representación de matriz FODA. Elaboración propia (2024) .....	12
Ilustración 2 Representación actual de la empresa desde el punto de vista financiero. Elaboración propia (2024).....	26
Ilustración 3 . Representación de estudio experimental. Elaboración propia. (2024) .....	28
Ilustración 4 Representación del Modelo de las 5 fases como refieren Nonaka y Takeuchi, elaboración propia (2024). .....	29
Ilustración 5. Componentes del Capital Humano como refiere el Modelo Intellectus, elaboración propia (2024) .....	31
Ilustración 6. Elementos de Capital humano para establecer indicadores de medición como refieren Bueno y Merino (2011), elaboración propia, (2024). .....	32
Ilustración 7. Cuadro de Mando Integral basado en Kaplan y Norton (1992). Elaboración propia (2024). .....	33
Ilustración 8. Sugerencias de los clientes. Elaboración propia (2024). .....	36
Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de selección de instructor. Elaboración propia. (2024) .....	40
Ilustración 10. Evidencia de las reuniones entre los colaboradores .....	43
Ilustración 11. Promocional del taller elaborado a partir de las reuniones entre colaboradores, elaboración propia (2024). .....	46
Ilustración 12. Programa de actividades taller las 5 heridas, elaboración propia (2024) .....	47
Ilustración 13. Evidencia fotográfica de la impartición del taller las 5 heridas, (2024). .....	48
Ilustración 14. Cuadro de Mando Integral adaptado al centro holístico como refieren Kaplan y Norton (1992). Elaboración propia (2024). .....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos de medición de Capital Intelectual .....	25
Tabla 2. Descripción de puesto de instructor. Elaboración propia (2024). .....	38
Tabla 3. Calendario de reuniones entre colaboradores. Elaboración propia (2024) .....	42
Tabla 4. Propuesta del Taller de la 5 heridas emocionales. Elaboración propia (2024).....	44
Tabla 5. Indicadores de valores y actitudes. Elaboración propia (2024). .....	49
Tabla 6. Indicadores de aptitudes. Elaboración Propia (2024). .....	50
Tabla 7. Indicadores de capacidades. Elaboración propia (2024).....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS

<b>Definición</b>	<b>Abreviatura</b>
Balance Scorecard	BSC
Capital Intelectual	CI
Capital Humano	CH
Capital Estructural	CE
Capital Relacional	CR
Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	CONOCER
Cuadro de Mando Integral	CMI
Gestión directiva	GD
Innovación y desarrollo	I + D
Instituciones de Educación Superior	IES
Instituto Nacional de Estadística y Geografía	INEGI
Micro, pequeña y mediana empresa	MiPyme
Modelo sistémico dinámico de gestión del capital intelectual para la calidad de instituciones de educación superior.	Modelo SIDGCIES
Orientación Estratégica	OE
Pequeña y mediana empresa	Pyme
Planificar, hacer, verificar, actuar	PHVA
Producto Interno Bruto	PIB

## RESUMEN

**Palabras clave.** Implementación, indicadores, modelos, capital intelectual.

La presente investigación aborda la problemática de la falta de un procedimiento adecuado para integrar a los colaboradores externos que actúan como instructores de diplomados en un centro holístico, lo cual afecta su rendimiento y desarrollo. Esta situación se origina en la captación, reclutamiento e integración informal de los colaboradores, lo que resulta en el desconocimiento y desaprovechamiento del talento humano.

El objetivo principal de este estudio es implementar un modelo que permita medir el capital intelectual y proporcionar herramientas que optimicen el proceso de selección de personal mediante un método formal de integración. Para ello, se diseñó un proceso de reclutamiento estructurado que permitió adaptar tres modelos de medición de capital intelectual a las necesidades de la organización.

Como resultado, se desarrollaron indicadores clave para evaluar y gestionar el conocimiento, lo que fortaleció el capital intelectual de la institución. Esto se reflejó en la creación de un nuevo taller, impartido por los colaboradores como ponentes, logrando captar un 71% de clientes nuevos.

## **ABSTRACT**

**Keywords.** Implementation, indicators, models, intellectual capital.

This research addresses the problem of the lack of an adequate procedure to integrate external collaborators who act as instructors of diploma courses in a holistic center, which affects their performance and development. This situation originates in the informal recruitment and integration of collaborators, which results in the lack of knowledge and waste of human talent.

The main objective of this study is to implement a model that allows the measurement of intellectual capital and provide tools that optimize the personnel selection process through a formal integration method. To do this, a structured recruitment process was designed that allowed three models of intellectual capital measurement to be adapted to the needs of the organization.

As a result, key indicators were developed to evaluate and manage knowledge, which strengthened the intellectual capital of the institution. This was reflected in the creation of a new workshop, taught by collaborators as speakers, managing to attract 71% of new clients.

## INTRODUCCIÓN

Una forma clave de generar valor agregado en una empresa, independientemente de su tamaño, es mediante la creación y el intercambio de conocimiento entre sus colaboradores. Este proceso permite transformar el conocimiento en uno de los principales recursos de la organización, reconociéndolo como un activo intangible conocido como capital intelectual. Sin embargo, un desafío importante radica en que muchos de los modelos de gestión y medición del capital intelectual han sido desarrollados bajo los principios de la administración científica, los cuales están mayormente adaptados a las necesidades de grandes empresas. Este enfoque deja a las microempresas en desventaja, enfrentando el reto de adaptar dichos modelos a sus propias características y limitaciones, lo que subraya la necesidad de investigaciones que aborden esta brecha.

La primera parte de este trabajo describe el objeto de estudio: la empresa Centro Holístico Sanitatem Animae. En esta sección se presenta su historia, las actividades a las que se dedica, su misión, visión y valores, así como el problema identificado relacionado con el capital intelectual. En particular, se analiza la integración de los colaboradores externos, como los instructores de diplomados, y se establece como objetivo general la implementación de un modelo de medición de capital intelectual para mejorar la productividad. También se plantean objetivos específicos, como la identificación de un modelo adecuado para su aplicación en esta empresa.

La segunda parte incluye una revisión de más de 60 referencias científicas que permiten determinar el concepto de capital intelectual, su importancia, sus componentes, y el análisis de tres modelos de medición aplicables a una micro, pequeña o mediana empresa (Mipyme).

En la tercera parte, tras una exhaustiva revisión del material bibliográfico, se proponen adaptaciones de tres modelos de medición de capital intelectual:

1. **Modelo de las cinco fases:** centrado en la creación y el intercambio de conocimiento mediante trabajo en equipo y reuniones periódicas.
2. **Modelo Intellectus:** enfocado en el desarrollo del capital humano a través de actitudes, aptitudes y capacidades de los colaboradores, estableciendo indicadores para su medición.
3. **Modelo Balanced Scorecard:** adaptado para lograr un impacto positivo en el desempeño del Centro Holístico mediante estrategias planificadas que evalúan tanto a los colaboradores como a la organización.

La cuarta parte se centra en la implementación de estos modelos, incluyendo la aplicación de encuestas para recopilar sugerencias de mejora de parte de los clientes-alumnos. Esto permitió adaptar los modelos propuestos, mejorando los procesos de reclutamiento y desarrollo de los colaboradores. Además, se estructuró un nuevo taller que incluyó reuniones periódicas donde los colaboradores participaron como ponentes. Como resultado, se logró captar un 71% de nuevos clientes.

En la etapa final, los resultados evidenciaron mejoras significativas en la productividad de los colaboradores externos, gracias a la adopción de una metodología adecuada para el reclutamiento, la creación de perfiles de puesto con objetivos claros y tareas específicas, y el fortalecimiento del trabajo en equipo mediante reuniones continuas. Esto permitió un mejor aprovechamiento del capital intelectual, incrementando la calidad del servicio y la rentabilidad del Centro Holístico Sanitatem Animae.

# **CAPÍTULO 1.**

# **MARCO CONTEXTUAL**

**La calidad empieza con educación  
y termina con educación.  
Kaouro Isikawa**

## **1.1 Objeto de estudio.**

### **1.1.1 Descripción de la empresa.**

La empresa Centro Holístico Sanitatem Animae, surge en el año 2013 como un consultorio de atención psicológica con aplicación de hipnosis Ericssoniana, es hasta el año 2021 cuando nace la inquietud de incursionar en el camino de la enseñanza, inicialmente se integra la parte de instrucción con el diplomado de Tanatología, ese mismo año también se abre el espacio para dar clases de yoga 3 veces por semana. Para resumir, se cuenta con terapias individuales, terapias de grupo, clases de yoga, talleres y diplomados.

### **1.1.2 Descripción de las actividades de la empresa.**

Actualmente es una micro empresa de servicios denominada Centro Holístico Sanitatem Animae (frase que en latín significa Sanando tu Alma), ubicada en el municipio de Coacalco, Estado de México; su giro principal es brindar servicio de: terapia psicológica, tanatológica, de hipnosis Ericssoniana, clases de yoga, terapias alternativas como: reiki, terapia angelical, lectura de oráculos angelicales, lectura de registros akáshicos, danza terapia, sonoterapia con cuencos y gong, también se imparten los diplomados de Tanatología, Prevención de Adicciones, Numerología, formación para Instructores de Yoga y Terapeuta Angelical.

### **1.1.3 Misión, visión y valores.**

#### **Misión:**

Brindamos servicios en atención, asesoramiento, formación y bienestar integral que permitan armonizar y restablecer el equilibrio en las tres dimensiones de la vida: mente, cuerpo y espíritu.

#### **Visión:**

Ser el mejor centro holístico de la región en promover y proporcionar servicios en educación para la salud humana desde una perspectiva holística con la mejor calidad.

**Valores:**

- **Respeto:** reconocer la individualidad y la dignidad del ser humano, creando un ambiente de armonía, profesionalismo y honestidad, promoviendo una buena actitud por parte del equipo.
- **Calidad:** poner a disposición de los clientes toda la capacidad, conocimiento y esfuerzos para brindarles un servicio excelente.
- **Ética:** manifestar el interés de garantizar integridad y confidencialidad en los servicios que solicitan.
- **Vocación de servicio:** esmerarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, dándoles un trato amable antes, durante y después del servicio.
- **Innovación:** ofrecer soluciones creativas a la demanda de servicios.
- **Espiritualidad:** promover la interconexión con los demás respetando creencias personales.
- **Confianza:** fomentar la seguridad en sí mismos y en la organización.
- **Profesionalismo:** actuar con responsabilidad, compromiso, integridad y excelencia buscando siempre ser productivos.
- **Solidaridad:** tener conciencia de las necesidades de los demás para poder actuar y colaborar entre sí.
- **Honestidad:** mostrar integridad hacia sí mismos y hacia los demás en el actuar y hablar en beneficio de todos.

## **1.2 Antecedentes del problema.**

Inicialmente el centro holístico solo se dedicaba a la terapia psicológica, con el paso del tiempo se han aumentado diferentes tipos de terapias, así como la formación para terapeutas o personas interesadas en varias disciplinas, en este contexto se pudo determinar que la organización presenta algunos problemas principalmente en la integración adecuada de los colaboradores, por consiguiente, la inquietud de las fundadoras es integrar más colaboradores al equipo teniendo como proyecto a corto plazo, impartir el diplomado de Hipnosis Ericssoniana, Técnicas de masajes, Terapia Neural, Programación Neurolingüística y Kabala Astrológica. Por otro lado, no se cuenta con un procedimiento para reclutar colaboradores ni una estructura en la metodología de las clases. Al mismo tiempo no se tiene una estructura establecida ni una metodología que pueda medir el Capital Intelectual (CI) para con ello saber cuál es el valor agregado que tienen como organización dentro de la zona donde operan.

Como menciona Romo (2022) al abordar esta temática se halla evidencia de una fuerte relación de causa efecto entre el capital intelectual y la rentabilidad, pues esta última dependería de cuán bien esté capacitado el personal de la organización.

En resumen, en las organizaciones el CI cada día gana más importancia en la valorización de los procesos en los que se involucra el capital humano (CH), el capital relacional (CR) y el capital estructural (CE), por consiguiente, es importante identificarlo independientemente del tamaño de la empresa para tener una óptima rentabilidad.

## **1.3 Planteamiento del problema.**

### **1.3.1 Delimitación de la problemática.**

El no tener un procedimiento adecuado para integrar a los colaboradores del centro holístico obstaculiza el rendimiento y crecimiento de la organización porque no hay una certeza de que los nuevos colaboradores tengan la experiencia y el conocimiento para impartir las clases en los diplomados.

Además, el tener una deficiente captación de colaboradores representa pérdidas monetarias al haber deserción en los alumnos inscritos en los diversos cursos y diplomados, por consiguiente, al no tener un control y buen manejo de grupo, el servicio se vuelve deficiente. Por otro lado, no existe una retroalimentación por parte de los clientes para evaluar el servicio, ni una retroalimentación interna para evaluar a los colaboradores externos.

Pongo por caso que, el reclutamiento para los colaboradores externos es informal, por lo tanto, no hay una evaluación del perfil para desempeñar el puesto de expositor de los diplomados que se imparten, qué conocimiento tienen, la experiencia y su habilidad para enseñar, por lo tanto, no existe una detección de talento humano, asimismo, no hay seguimiento en los colaboradores externos.

Hoy en día, los problemas que enfrenta la empresa Centro Holístico Sanitatem Animae es el identificar su capital intelectual para reconocer la relación que tiene este capital con la creación de valor y así poder utilizar el conocimiento que se tiene, en mejorar y desarrollar nuevos procesos, alcanzar metas y elevar el nivel de la misma. En resumen, debe capitalizar todo este conocimiento a fin de tener información detallada que sea utilizada en la toma de decisiones, estableciendo compromisos claros e implementando acciones innovadoras y creando más valor.

### **1.3.2 Preguntas de investigación.**

- ¿Cómo poder determinar un modelo de medición de capital intelectual en la empresa que se adecue a las necesidades del mercado?
- ¿La implementación del modelo, podrá otorgar a la empresa las herramientas para adquirir nuevas alternativas que mejoren sus procesos de selección de personal y aumenten el nivel del capital intelectual?

### **1.3.3 Hipótesis a demostrar con la investigación.**

Si se determinan y aplican indicadores de un modelo de medición de capital intelectual en la empresa, se identificarán los elementos que permitirán mejorar la productividad de los colaboradores externos, aumentar la calidad en el servicio y la rentabilidad de la organización a través de su valor agregado.

## **1.4 Objetivos.**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Implementar un modelo de medición de capital intelectual para mejorar la productividad en los colaboradores de nuevo ingreso en el Centro Holístico Sanitatem Animae en el año 2024.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa, que contemple el capital estructural, capital relacional y capital humano de un Centro Holístico.
- Identificar el o los modelos de medición que se pueden aplicar con base a la información obtenida.
- Priorizar los indicadores de medición que se van a implementar.
- Caracterizar el modelo que permita medir el capital con los indicadores propuestos.
- Aplicar el modelo de medición.
- Evaluar y redactar el informe derivado de la aplicación de los modelos de medición.

## 1.5 Desarrollo de objetivos.

### 1.5.1 Diagnóstico de la empresa.

Antes de utilizar un modelo de medición es indispensable aplicar la herramienta de matriz FODA que en esta organización nos indica donde está la oportunidad para obtener su ventaja competitiva que reside en que sus fundadoras, al ser profesionistas buscando tener posgrado y no solo especializarse en el servicio que brindan sino más allá de eso, deben establecer profesionalmente la gestión de sus recursos y activos tangibles e intangibles desde una base profesional y bien estructurada.

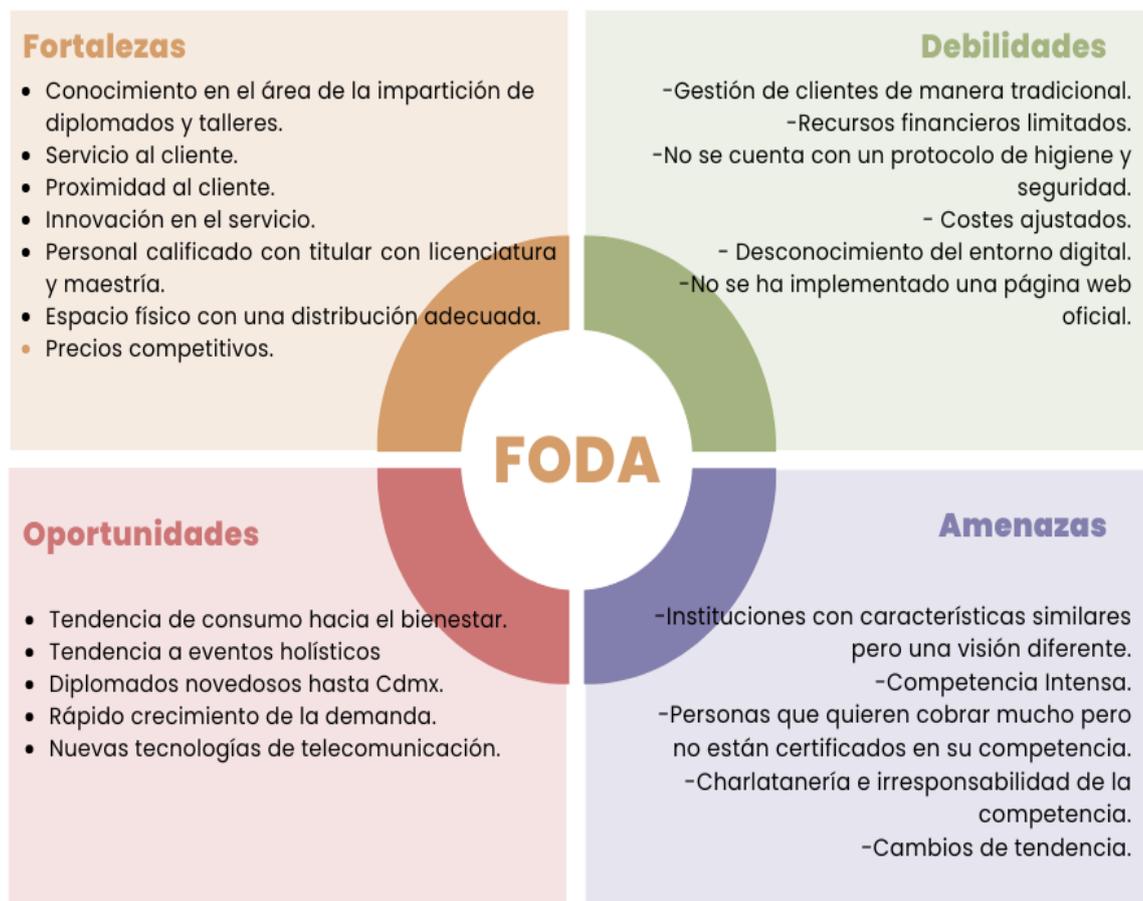


Ilustración 1. Representación de matriz FODA. Elaboración propia (2024)

La ilustración 1 representa el análisis FODA aplicado a la empresa para el diagnóstico y establecimiento de estrategias, podemos destacar que existe específicamente una desorganización y total desconocimiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores.

### 1.5.2 Modelos de medición que se pueden aplicar con base en la información obtenida.

La mayoría de las aportaciones que han surgido con respecto de modelos para la medición del Capital Intelectual son en otros idiomas y para otras culturas, a partir de lo anterior, para la medición del Capital Intelectual sigue siendo necesaria la traducción de instrumentos en el lenguaje de la cultura que está siendo estudiada e implementada, sin perder de vista que dichas herramientas deben ser válidas y confiables en cada cultura. Por ello, la calidad de la traducción desempeña un papel significativo para asegurar que se comprenda y se aplique correctamente los indicadores de medición o se realicen las aportaciones correspondientes para impulsar la creación del conocimiento en las empresas de nuestro país.

**El Balanced Scorecard:** es un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros, proporcionan una visión más a corto plazo, que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, por lo tanto incluye indicadores de gestión que no se encuentran en los estados financieros a fin de convertirse en una herramienta para la toma de decisiones. Razo, E (2023) concluye que el manejo del Balance Scorecard es una herramienta apropiada para la generación de un plan estratégico que posteriormente servirá para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del plan organizacional de la empresa.

**El modelo Intellectus:** es la suma de tres bloques, el CH, el CE y el CR, cada uno de ellos establece un alcance temporal referido al presente y al futuro determinando los intangibles que considera y proponiendo para cada uno de ellos, los indicadores más adecuados para poder medirlos. Tamayo H, (2023) argumenta que el modelo Intellectus permite la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización, este modelo es más apropiado para cierto tipo de usuarios, ya sean organizaciones dedicadas a la I+D, entidades financieras, consultoras, etc. El modelo se ha ajustado tanto para las instituciones de carácter público, como para las privadas.

**Modelo de las cinco fases:** otra propuesta se basa en el modelo expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), el cual se refiere al supuesto de que la fuente de las mejores contribuciones del conocimiento tácito se origina en el nivel medio o técnico de la estructura, en los ingenieros o profesionales expertos.

Según estos autores, este modelo se implementa en cinco fases: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los nuevos conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento.

Estas propuestas se pueden retroalimentar con calidad siguiendo el Ciclo de Deming que consta de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar (PHVA) o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check and Act, esta es una estrategia de mejora continua de la calidad (Deming, 1989) consiste en un ciclo dinámico de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar, que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones para mejorar continuamente su calidad. Aparicio J. (2023) asegura que existe suficiente evidencia para confirmar que la aplicación del ciclo Deming y diagrama de flujo pudo incrementar la productividad en una PYME.

## **1.6 Justificación.**

Con este proyecto se pretende aplicar un modelo de medición de Capital Intelectual para mejorar y desarrollar nuevos procesos que generen valor frente a la competencia. Hay que destacar los beneficios que la empresa obtendrá al implementar el presente proyecto: captación de colaboradores externos de una manera profesional mediante un proceso establecido, la generación de valor agregado al identificar el Capital Intelectual de la empresa, indicadores de medición que determinarán si se están logrando los objetivos y la mejora de la calidad en los servicios que se brindan, redituado en un aumento de las ganancias.

Primeramente, es muy necesario determinar cuál es el valor del conocimiento que tiene la organización ya que esto determina el valor real de la empresa, así, con un modelo aplicado, con los indicadores de rendimiento adecuados se lograrán los objetivos para la rentabilidad y permanencia en un mundo cada vez más competitivo en la otorgación de servicios.

La comunicación estratégica de la organización tiene como punto central ayudar a mejorar el nivel de la empresa, alinear los objetivos personales y por áreas mediante estrategias en todas las funciones operativas y administrativas, por lo que es muy importante contar con la debida información para elaborar planes de emergencia y a futuro.

Al implementar modelos de medición del conocimiento se tendrá toda la información necesaria para la revisión de la planeación estratégica, así como la información para la toma de decisiones adecuada, contemplando que todo conocimiento que se genere deriva en innovación y valor agregado a la organización.

En definitiva, la importancia del Capital Intelectual no solo debe verse en grandes organizaciones, es importante que las MiPyMES implementen este tipo de modelos para fortalecer la estructura y facilitar la obtención de valor, es así como las MiPyMES se verían beneficiadas con procesos cada vez más especializados para otorgar servicios de calidad. Por ejemplo, los problemas que resolverá en esta organización es el contabilizar todo el conocimiento que posee para tener una cultura de creación del mismo que llevará a la empresa a innovar en procesos para brindar mejores servicios y ser competitivos en el mercado.

Finalmente, lo que se pretende prevenir es un deficiente servicio al no integrar un grupo de colaboradores capacitados y darle seguimiento de manera adecuada en el transcurso del diplomado, así como la deserción de la mayoría de los clientes-alumnos, por falta de compromiso o habilidad de los colaboradores externos. El propósito es que el personal que colabora actualmente sean profesionistas, no solo en el área de la salud sino también en el diplomado que imparten y a diferencia de algunos competidores, no sólo sean personas que tomen un curso y lo repliquen, sino que tengan experiencia en su área y exista el compromiso de seguir capacitándose para estar actualizados.

# **CAPÍTULO 2.**

# **MARCO TEÓRICO**

**La administración no es más que motivar  
a otras personas.  
Lee Lacocca.**

## 2.1 Marco teórico.

### 2.1.1. Contexto de la competitividad.

En México la información del INEGI (2024), indica que, de acuerdo con las estadísticas, durante el año 2019, 99.8% de los establecimientos del país entran en la categoría micro, pequeño o mediano, de acuerdo con datos oficiales, existen 4.1 millones de MiPymes en la República Mexicana, reconociendo que emprendimientos con solo dos empleados se considera como empresa. Estas unidades económicas suelen presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos.

Mayett, Y. (2022) destaca que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan cerca del 99.5% de empresas en Latinoamérica y dan empleo a aproximadamente 60% del empleo formal, su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) es de 25%. Esta gran representación les permite tener un enorme peso en todos los sectores de la economía y, por ende, en la creación de puestos de trabajo, Martínez, S. (2023).

Chiatchoua (2021) destaca que se requieren capacidades en el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas y su entendimiento del entorno complejo y cada vez más globalizado, asimismo muestra que no se necesitan altos niveles de estudios para administrar las empresas, dado que son MYPES, donde los salarios son bajos y los gerentes tienen poca experiencia, por lo que no se le da la importancia adecuada a la gestión de las MiPymes.

Empleando las palabras de Cadena (2022), algunas de las habilidades de los directores de las MYPES son construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Acciones que permitirán su consolidación a largo plazo, con el fin de integrar las estructuras, los procesos, el capital humano, la calidad de productos y servicios.

Como plantea Ruiz (2020), se determina que el desarrollo de las capacidades empresariales solo es un factor que puede influir en el crecimiento económico de una empresa, pero no es el factor determinante que favorezca el crecimiento económico de las unidades de negocio.

El papel que juegan las mujeres emprendedoras en el país también es relevante, así como señala Saavedra (2020), las empresas dirigidas por mujeres son de tamaño micro, se concentran en servicios y comercio, no cuentan con personalidad jurídica, no utilizan herramientas tecnológicas, pero son capaces de identificar oportunidades de negocios y de impulsarlos con ahorros propios y de familiares, reinvertiendo las utilidades. Más de la mitad consideran que, si bien sus ingresos son insuficientes, la empresa no está en riesgo.

Rojas, H. (2021), recomienda crear instancias de mejora continua que no se presentan comúnmente en una MiPyme, dado que el orden de prioridad recae en las actividades comerciales y operacionales y no en aquellas relacionadas a las

actividades de gestión de activos intangibles. Ya que, Según Saavedra, M (2022) las Pyme de la Ciudad de México realizan investigación de mercados orientada al cliente, aplican la venta personal directa, solo la tercera parte realizan innovación en el producto y estudios de imagen, casi la mitad tienen marca registrada, una alta proporción distribuyen sus productos de modo directo y fijan los precios de sus productos con base en el costo.

### **2.1.2. Capital Intelectual.**

Aunado al capital financiero, existe otro tipo de capital que se conforma del talento y las habilidades humanas, reconocido como Capital Intelectual (CI), es muy importante destacar que sin importar el tamaño de la organización, el problema se presenta en que a las empresas les es difícil utilizar procesos para identificar este tipo de capital, mejorarlo o desarrollarlo en beneficio de la propia organización siendo importante conocer el CI que permita generar mayor productividad y competitividad.

La importancia de identificar el valor de una organización con relación a sus activos es estar al tanto de su Capital Intelectual y de los elementos que conforman dicho capital para conocer las fortalezas que puedan generar ventajas competitivas y áreas de oportunidad, así como mejorar la adquisición de aprendizaje y conocimiento que se transforme en el valor agregado de la organización, Hernández (2021).

Alvarado (2022) señala que en la medida en que cada MyPE logre identificar su Capital Intelectual y medirlo, podrá aumentar no solo su valor económico, sino su nivel de competitividad y potencializar sus fortalezas.

Como señala Lira (2022), el CI es el activo intangible de una empresa, “es una combinación e interacción directa entre el capital humano, capital relacional y capital estructural”.

Guevara (2022) afirma que las MyPES a pesar de poseer una distribución y dimensión más pequeña que una empresa de gran tamaño, si gestionan correctamente su CI haciendo énfasis en las secciones del CE y CH obtendrán un mejor DO.

Como plantea Aduna (2022) la gestión directiva del capital intelectual (GDGI) es el elemento catalizador para potenciar los resultados esperados y reflejar el valor de los intangibles en los reportes financieros de una organización proporcionando un valor agregado a la cuantificación de la misma.

En México en materia de Gestión del conocimiento hay mucho por realizar en comparación de otros países, en los cuales, hay un interés particular por realizar e implementar metodologías específicas del capital intelectual, mostrando un impacto favorable para el alcance y consecución de los objetivos organizacionales.

Siendo para México el capital estructural la categoría con mayor difusión, seguido por el capital relacional y al final el capital humano, opuesto a esto, en otros países de Asia el capital humano es el más apreciado y el que genera la diferencia entre sus competidores y que a su vez hace que la empresa sea competitiva, Fernández A. (2023).

La influencia del Capital Intelectual sobre el desempeño organizacional de las micro y pequeñas empresas es de vital importancia, ya que si ésta se gestiona eficientemente lograrán impulsar un desempeño exitoso.

Si no se tiene definido un rumbo, hacia donde dirigir las actividades, difícilmente será posible identificar que las tareas diarias se encaminan a la contribución del logro de las metas. Lo indispensable es establecer el dimensionamiento filosófico, soportado por las estrategias y acciones para llevar a la organización a una mejor posición competitiva.

Hay un dicho que dice así: lo que no se evalúa se devalúa, en este sentido, dirigir las acciones en función de los resultados en las evaluaciones de satisfacción del cliente será importante para poder proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de clientes.

Hernández (2021) menciona que la competitividad de las empresas, estará en función de su capacidad para crear, distribuir, almacenar y aplicar el conocimiento emanado del capital intelectual que llevará al alcance de objetivos y metas de la misma.

De acuerdo con Botero (2020) es fundamental que en las instituciones de alto nivel se desarrollen los procesos para potenciar el CI dentro de las mismas, pues ello permite llegar a un mayor nivel de desempeño y calidad enfocada al posicionamiento de estas organizaciones dentro de su entorno competitivo.

Desde el punto de vista de Pérez (2020), una alternativa para estimular el espíritu emprendedor del territorio es fortalecer el vínculo gobierno universidad-empresa, a través de la creación de figuras de transferencia tecnológica que se correspondan con los diferentes niveles de desarrollo del capital intelectual.

Como dice Briñez (2020), para que exista una auténtica comunicación, deben lograrse intercambios reales afectando el conocimiento y las pautas de comportamiento, logrando así, en el caso de la comunicación interna, un mayor compromiso para el mejoramiento continuo, mientras que, en la externa, una mejora en las relaciones con todos los individuos u organizaciones involucradas.

### **2.1.3. Importancia del Capital Humano.**

Dicho con palabras de Gallego (2020), la medición del capital humano debe efectuarse a partir de cuatro componentes: conocimiento, valores compartidos, competencias laborales y tipología del personal.

De acuerdo con Bustamante (2020), la planeación estratégica de los recursos humanos tiene como objetivo central que la organización se asegure de disponer de capital humano apropiado, en el momento adecuado y con las competencias suficientes, alineadas a la misión, visión y valores de la empresa.

Martínez, (2022) señala que el capital humano, está integrado por aquello que las personas saben y su capacidad para aprender y compartir ese conocimiento con otros.

Martínez, C. (2023) refiere que las empresas que aprenden son las que más se preocupan por la adquisición y compartan sus conocimientos con los demás, para que realicen sus actividades de manera eficiente y aumentar el desempeño de la organización.

Ordoñez (2023) afirma que la inteligencia de negocios logra la proyección de futuros escenarios posibles a los que se podrían enfrentar las empresas por lo que la innovación logra implementar cambios por medio de la recopilación, almacenamiento, análisis y gestión de los datos para poder disminuir el margen de error en las tomas de decisiones empresariales.

Obando, M., (2020) menciona que existe una relación entre el talento humano y las competencias, si se define el término "competencia" como un conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento; que le permiten al empleado desarrollar un desempeño.

Herman, F. (2020) postula que los trabajadores comprometidos por necesidad de tipo económica laboral, tienden paradójicamente a evitar el trabajo y sus responsabilidades, en comparación de los trabajadores que se comprometen afectiva y normativamente. Esto es apoyado por la trayectoria secuencial que inicia en Compromiso Afectivo, continua en una baja Renuncia Psicológica y termina en un alto Bienestar Emocional.

En la opinión de Abarca, (2021), si los talentos de una organización se sienten satisfechos y empoderados con sus tareas y responsabilidades, el ritmo de producción estará garantizado y la evaluación integral será esperada como un instrumento para remediar fallas, permitiendo la flexibilidad necesaria en espacios donde se requiere, y así facilitar el desarrollo exitoso de las actividades asignadas.

Como recomienda Obando, M. (2020) que para obtener una buena productividad y lograr que la organización se desarrolle con efectividad es necesario contar con un grupo laboral capacitado para efectuar el trabajo, ya que como es sabido el talento humano es el grupo del cual depende el desarrollo y éxito de una empresa y es por esto por lo que es primordial en una organización que se desarrollen todas las capacitaciones necesarias para así mantener a los trabajadores informados y actualizados sobre la evolución de la empresa.

Leal P. (2023) indica que la inteligencia emocional y compromiso laboral se correlacionan positivamente. La percepción, la comprensión y la regulación de las emociones como dimensiones de la inteligencia emocional ayudan a mejorar el

vigor, la dedicación y la absorción como componentes del compromiso laboral en los empleados de estas organizaciones.

Como plantea Geraldo (2020), los valores organizacionales necesitan del capital humano para ser compartidos, divulgados, interiorizados, en todos los procesos involucrando al capital estructural y capital relacional que permiten alcanzar los objetivos y metas planteadas, determinándole a la entidad alcanzar el éxito empresarial.

A juicio de Vergara (2021) Las empresas en vía a la sostenibilidad dependen absolutamente del apoyo de sus colaboradores. Los gerentes de todos los niveles y la gestión formativa de la empresa son socios importantes en el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad.

Sánchez Valdez (2021), concluye que la evidencia empírica de que el capital intelectual puede promoverse por prácticas para potenciar la innovación, demostrando la relación entre capital intelectual y modelos de negocio.

#### **2.1.4. El valor de implementar un modelo de medición del Capital Intelectual.**

García (2005) menciona que el modelo para la medición del capital intelectual de una empresa tiene un valor importante por ser el elemento clave para conocer la estructura de los activos intangibles de la empresa y su capacidad para generar valor.

Como afirma Arrieta (2020), el modelo SIDIGCIES está estructurado por cuatro subsistemas Dinámicos: Talento Humano, de Investigación e Innovación, Académico Administrativo y de Reconocimiento Social, los cuales, integran cada uno de los elementos que llevan a una cuestión idónea del capital intelectual, y a un mejor posicionamiento y reconocimiento de la calidad de la IES en los diferentes contextos.

A juicio de Gómez (2020), el análisis de la implementación de los modelos de capital intelectual estimula a las empresas al mejoramiento y al desarrollo de nuevos procesos de creación de valor; a su vez, permite identificar en qué nivel están frente a la competencia, en cuanto a componentes como el factor humano, estructural y relacional.

Lanzas (2020) argumenta que el Capital Intelectual juega un papel fundamental en la actual economía del conocimiento, al ser un activo que contribuye de manera significativa en los procesos de generación de valor al interior de las organizaciones.

Guzmán, M (2020) refiere que la implementación de un modelo de capital evidencia que la organización presenta buenos resultados en la gestión de sus activos intangibles con fortalezas en el nivel de especialización y experiencia de sus

empleados, la innovación y creatividad, así como la implementación de los sistemas de gestión, requiriéndose mayor inversión en nuevas tecnologías.

Sepúlveda, R. (2022) resalta la importancia de analizar la relación entre la OE y el DO cuando el CI es la variable mediadora, ya que, además de concluir que la estrategia empresarial es fundamental para los resultados, se destaca la importancia de implementar y gestionar el CI.

## 2.2 Modelos de medición del Capital Intelectual

Se investigaron diferentes modelos de capital intelectual, para poder identificar los elementos necesarios que conforman el necesario en el objetivo de estudio, teniendo como resultado lo siguiente:

### 2.2.1 Tipos de Modelos de medición de CI:

El primer modelo se determina como un proceso de creación del conocimiento o también es llamado Modelo de las cinco fases. Barradas R. (2021), identificó que los modelos además de estar basados en la propuesta de Nonaka y Takeuchi presentan puntos en común como su enfoque en el aprendizaje, el trabajo en equipo, la comunicación y la creación de ambientes favorables para la creación de conocimiento e innovación, también se identificó que no todos los modelos reconocen la importancia de las tecnologías de la información en la creación de conocimiento ni la formación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de productos.

Peña, G. (2020) enfatiza que algunos estudios indican que el conocimiento que necesitan las organizaciones para mejorar sus desempeños se puede administrar de una manera más eficaz cuando se articula con la gestión de la calidad y con la gestión documental.

El siguiente modelo analizado es el Modelo Intellectus; Diaz, C. (2020) refiere que, en particular, el Modelo Intellectus propuesto por Bueno y Merino en el 2008 y actualizado en 2015 propone una metodología de análisis que retoma 3 dimensiones para el estudio del capital intelectual, es decir, es la suma de tres bloques, el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, cada uno de ellos establece un alcance temporal referido al presente y al futuro determinando los intangibles que considera y proponiendo para cada uno de ellos, los indicadores más adecuados para poder medirlos.

El tercer modelo se denomina Balanced Scorecard, dentro del cual Dutra Daa Costa, D. (2023) enfatiza que es una herramienta utilizada en las organizaciones para desdoblarse el plan estratégico, promover su comunicación, implementación, gestión y control en todas sus áreas, en el corto, mediano y largo plazo, en todos los niveles organizacionales. El Balanced Scorecard: es un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir sólo indicadores financieros, proporcionan una visión más a corto plazo, que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, por lo tanto incluye indicadores de gestión que no se encuentran en los estados financieros a fin de convertirse en una herramienta para la toma de decisiones. El Balanced Scorecard prioriza los objetivos e iniciativas de la organización, ayuda a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo.

Citando a Fernández A. (2001) a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del

desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Como afirma Botero, S. (2020), es fundamental que en las instituciones de alto nivel se desarrollen los procesos para potenciar el capital intelectual dentro de las mismas, pues ello permite llegar a un alto nivel de desempeño y calidad enfocada al posicionamiento de las mismas organizaciones dentro de su entorno competitivo.

A continuación, se desglosa una tabla con las aportaciones más significativas de cada modelo.

**Tabla 1. Modelos de medición de Capital Intelectual**

<b>Modelo de Capital Intelectual</b>	<b>Autor y Año</b>	<b>Aporte</b>
Balanced Score card	1992 Robert Kaplan y David Norton	Comunicación estratégica de toda la organización, derivada de reuniones, socializaciones y debates que ayuden a mejorar el nivel de la empresa. Alineamiento de los objetivos personales y departamentales, a través de estrategias en funciones operacionales y administrativas. Revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas con la debida obtención de información, para la elaboración de planes de emergencia inmediata.
Proceso de creación del conocimiento o Modelo de las cinco fases	1995 Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi	Mediante los enfoques de este modelo, se busca compartir el conocimiento tácito, lo que conduce a un nivel diferente a la hora de evaluar la empresa en términos de competitividad. También se espera crear conceptos nuevos que promuevan la investigación, la socialización y la crítica, por lo que se deben justificar y materializar a través de avances que permitan expandir el conocimiento.
Modelo Intelectual	1998 Karl-Erick Sveiby	Establece una relación entre la estructura y los indicadores, que permite que los conocimientos se integren de manera simétrica para la producción de patentes, modelos y cultura; asimismo, aprovecha el mercado en buena relación entre cliente y proveedor

En esta tabla se presentan los modelos de capital intelectual con sus respectivos aportes; más afines al producto de investigación. Gómez B. (2020) sostiene que, al crear nuevos métodos investigativos o exploratorios, contribuyentes al concepto de creación de valor basados en el capital intelectual y sus debidas implementaciones, las PyMes y las empresas en formación podrían entrar en un contexto competitivo y ser sostenibles sin generar demasiados gastos internos, que son los principales focos de quiebra actualmente.

Para comprender cual es el modelo más efectivo o en su caso la combinación de uno propio, se expresa la representación de la empresa en cuestión, de la forma de trabajo antes de la implementación de las herramientas de C.I. tal como se muestra a continuación.

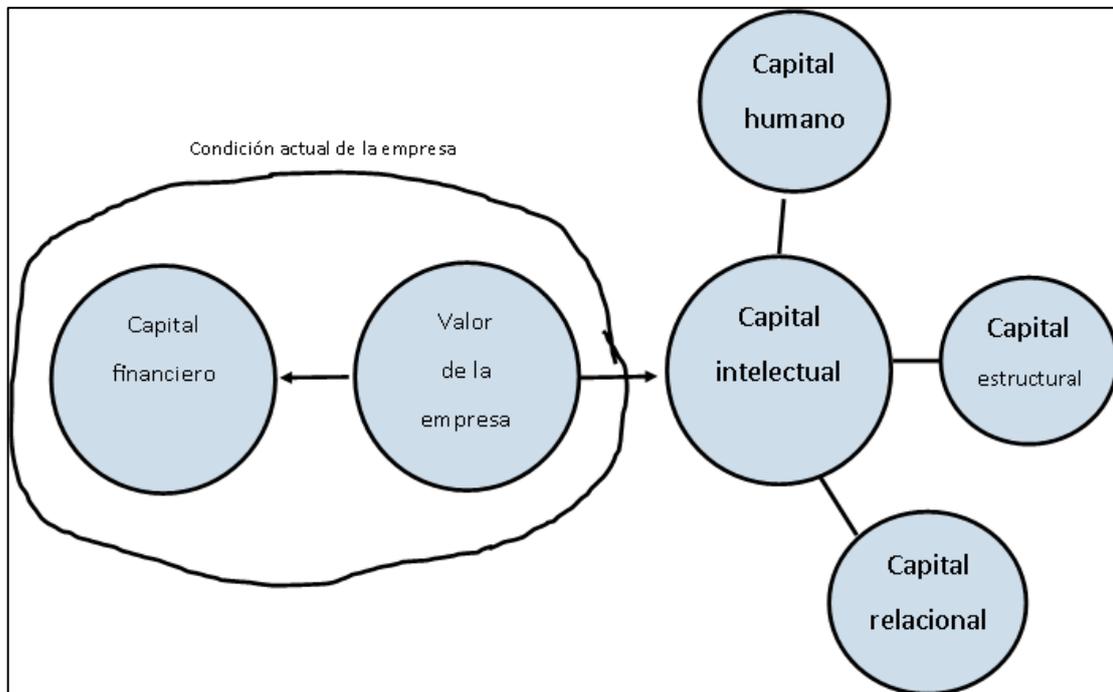


Ilustración 2 Representación actual de la empresa desde el punto de vista financiero. Elaboración propia (2024).

Como se muestra en la figura anterior, la empresa era vista únicamente desde el enfoque financiero, dejando fuera la participación y el crecimiento del capital intelectual. Esta representación muestra el diagnóstico inicial de la empresa al no tener una formación consolidada del recurso humano y su impacto en el servicio.

# **CAPÍTULO 3.**

## **MARCO METODOLÓGICO**

**“No hay monstruos mayores que aquellos  
en que la inteligencia está  
separada el corazón”.**  
**José Martí**

### 3.1 Marco Metodológico.

#### 3.1.1 Material y Método.

La presente investigación se realiza a partir de la revisión bibliográfica de literaturas especializadas sobre modelos de medición de Capital Intelectual, así como de materiales especializados en Capital Humano y haciendo énfasis en el procesamiento de toda la información, se utilizan los métodos de nivel teórico en la producción de conocimiento, tales como: Análisis-síntesis e inducción-deducción. Con la finalidad de exponer criterios de diferentes especialistas y de los autores, así como algunas consideraciones teóricas que desde el punto de vista administrativo sustentan esta investigación.

En una segunda fase, fue trabajada mediante el diseño de estudio experimental, se realizó de forma comparativa, a través de la observación y el registro de mediciones de un estudio longitudinal y transversal de carácter prospectivo. Se realizaron 29 encuestas con preguntas abiertas y en escala Likert, para identificar la postura de los clientes de la empresa, respecto a situaciones que tienen relación con el capital intelectual, considerando la muestra de forma aleatoria simple y probabilística.

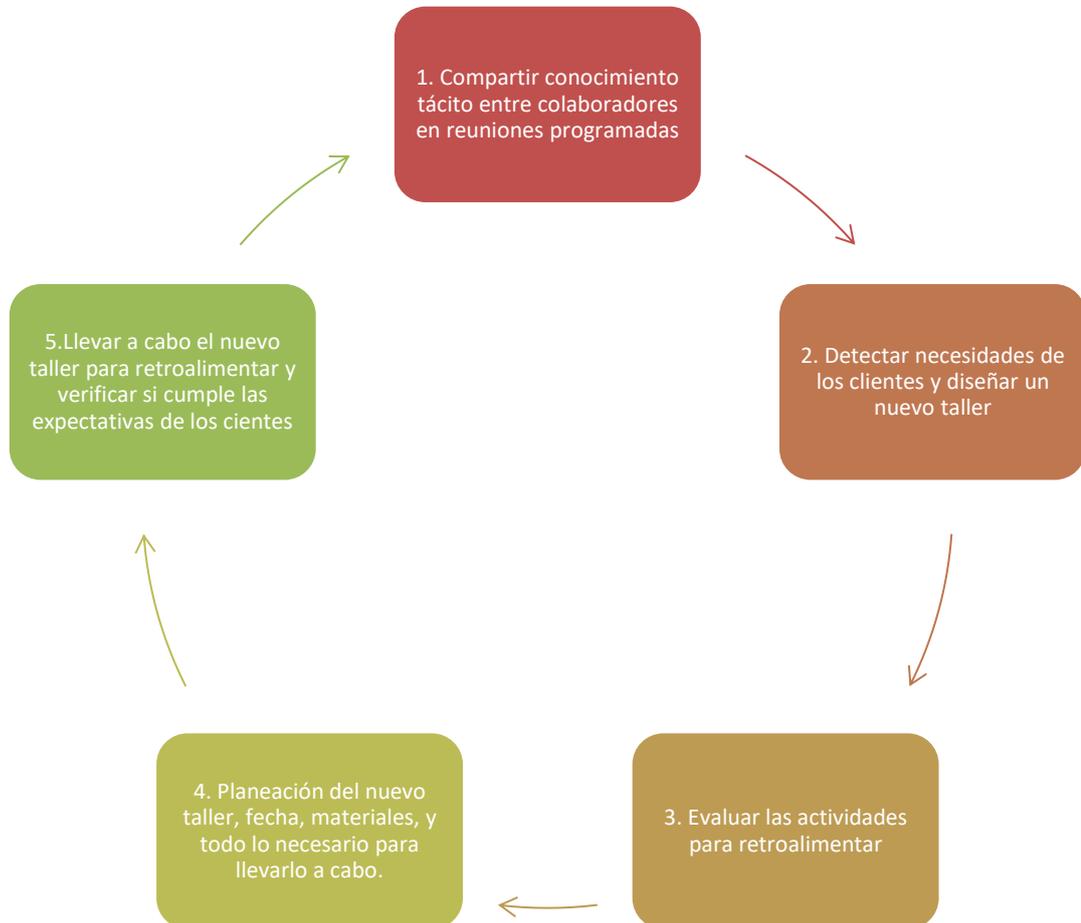


Ilustración 3 . Representación de estudio experimental. Elaboración propia. (2024)

Observando que el modelo de Proceso de creación del conocimiento es más afín al capital intangible por la parte humana a través de un proceso de sociabilización, empatía y compartir experiencias de vida para convertir el conocimiento tácito en explícito se genera las siguientes propuestas.

### 3.2.1 Propuestas de tres modelos adaptada a la organización.

- **Primera propuesta Modelo de las cinco fases:**



**Ilustración 4 Representación del Modelo de las 5 fases como refieren Nonaka y Takeuchi, elaboración propia (2024).**

La primera fase habla sobre el compartir conocimiento tácito, el cual busca que los colaboradores interactúen a través del dialogo en sesiones programadas frente a frente y de manera organizada para compartir habilidades, experiencia, y fomentar el trabajo en equipo para alcanzar un objetivo común como el diseño de nuevos diplomados, cursos o talleres.

La segunda fase sobre el crear conceptos, persigue que los colaboradores utilicen información proveniente del entorno para realizar un cuidadoso análisis y así saber cuáles son las necesidades de los clientes. Promueve el dialogo en equipo entre los colaboradores para crear nuevas ideas que se puedan realizar a través de diplomados, cursos y talleres novedosos, fomentando la discusión creativa de las ideas.

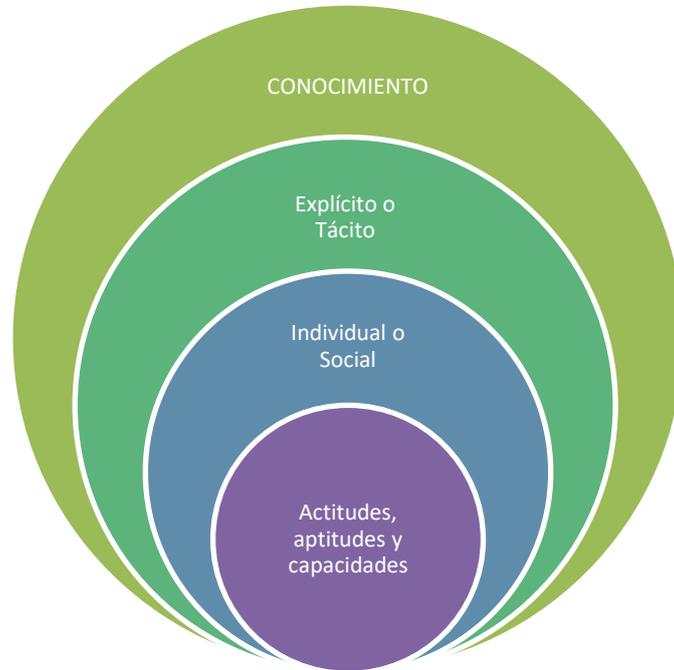
La tercera fase refiere a Justificar los conceptos, es decir, evaluar los conceptos recién desarrollados para identificar si existe armonía con los objetivos de la organización y si se adaptan a las necesidades de los clientes en la impartición de diplomados.

La cuarta fase sobre Construir un arquetipo, en la cual se explora crear un nuevo diplomado y se convierte en algo tangible o concreto. Este prototipo se construye a partir de la combinación del nuevo conocimiento explícito que se ha creado con el ya existente.

La quinta fase sobre Distribuir conocimiento, el cual se aplican los diplomados, talleres o cursos que fueron creados y justificados teóricamente, para realizar la retroalimentación de este nuevo servicio y activar nuevos ciclos de creación de conocimiento con clientes o competidores.

Peña, G. (2020) argumenta que se ha propuesto un modelo de gestión del conocimiento simple y, a su vez, robusto que incorpora la gestión documental. Este modelo procura ser de fácil aplicación en las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, apoyando la administración general y brindando la red de procesos como un elemento de base para formalizar la estructura organizacional.

- **La segunda propuesta es implementar el Modelo Intellectus.**



**Ilustración 5. Componentes del Capital Humano como refiere el Modelo Intellectus, elaboración propia (2024)**

Como señalan Bueno y Merino (2011), el componente capital humano del Modelo Intellectus hace referencia al conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito estratégico (misión y visión) de la organización.

Para el Modelo Intellectus, el capital humano se define como aquellas actitudes, aptitudes y capacidades que están en línea con los retos y valores de la organización. Estas habilidades y destrezas pueden adquirirse a lo largo de su vida, bien sea por medio de estudios formales o por conocimientos informales, que son lo que adquieren las personas por medio de la experiencia, Diaz, C. (2020).

En palabras de Merino C. (2011), el componente capital humano del Modelo Intellectus hace referencia al conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo, que resulta útil para el propósito estratégico (misión y visión) de la organización. El capital humano se integra por lo que las personas y grupos saben y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás para que una vez codificados puedan beneficiar a la organización.

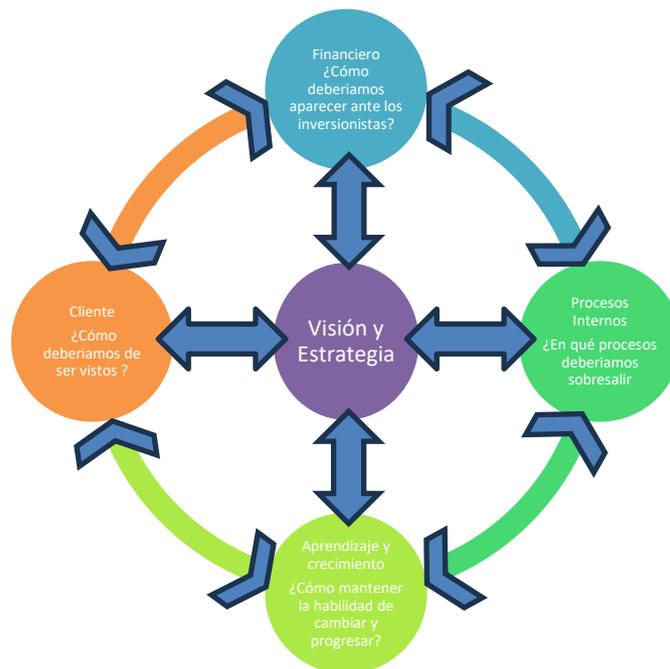
Dentro del capital humano y adecuados a las características del objeto de estudio se pueden considerar los elementos mencionados como indicadores para medirlo.



**Ilustración 6. Elementos de Capital humano para establecer indicadores de medición como refieren Bueno y Merino (2011), elaboración propia, (2024).**

- **La tercera propuesta es adaptar elementos del Modelo Balanced Scorecard.**

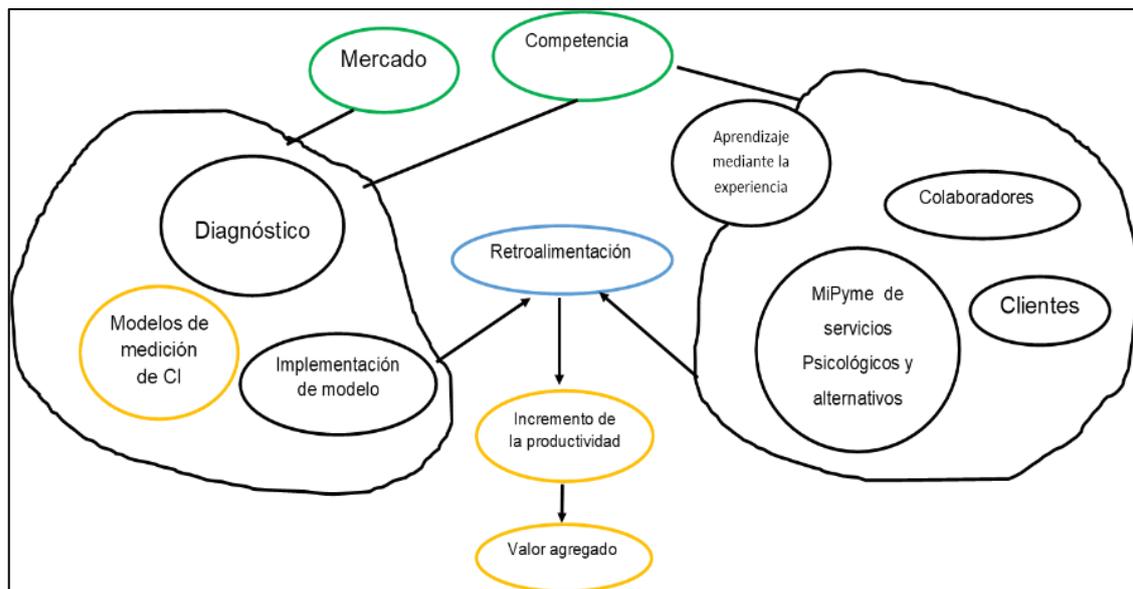
Para la tercera propuesta, Méndez, J. (2021), concluye que el Balanced Scorecard tiene un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones gracias a su adaptabilidad y flexibilidad al permitir un monitoreo constante sobre implementación de las estrategias planificadas.



**Ilustración 7. Cuadro de Mando Integral basado en Kaplan y Norton (1992). Elaboración propia (2024).**

Así tenemos en la imagen anterior el cuadro de mando integral que se puede adaptar a pequeñas y medianas empresas y se enfoca en desarrollar las habilidades de la organización para cambiar y mejorar a través de una adecuada medición del desempeño organizacional por medio de indicadores que monitoreen y evalúen las diferentes actividades y tareas de las estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.

La implementación de un modelo de Capital intelectual en el objeto de estudio, transforma los procesos de la organización que se comprueba al medir el desempeño de la misma a través de la adaptación de los citados modelos, optando por un sistema, método o herramienta que permita desarrollar e implementar estrategias de mejoras y de evaluación de desempeño a través de los indicadores establecidos.



**Ilustración 8. Representación de la implementación de un modelo de medición de CI. elaboración propia (2024).**

A todo esto, se muestra en la figura ocho que la implementación de un modelo de Capital Intelectual retroalimentará los procesos de la organización eficientando sus servicios obteniendo el valor agregado que incrementará la productividad.

# **CAPÍTULO 4.**

# **APLICACIÓN DE LA**

# **METODOLOGÍA Y**

# **DISCUSIÓN DE**

# **RESULTADOS**

**"Los grandes administradores no piensan en ser los mejores,  
sino en mejorar continuamente."**

**Jim Collins**

#### 4.1.1. Aplicación de la metodología.

En este capítulo se desarrollará la metodología planteada para analizar la información obtenida a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación tales como: la entrevista, el cuestionario y la guía de observación, para la comprobación o desecho de las hipótesis planteadas, para realizar la implementación de un modelo de medición de Capital Intelectual.

Para iniciar con la identificación del modelo, se realizaron 29 encuestas para obtener sugerencias de mejora en cuanto a los colaboradores del centro holístico teniendo como resultado la siguiente información:



Ilustración 8. Sugerencias de los clientes. Elaboración propia (2024).

Como se muestra en la gráfica, los datos que presentan las encuestas, refieren que se necesita compartir el conocimiento tácito para convertirlo en explícito, ya que hay una necesidad de crear más diplomados, cursos y talleres, por lo que se aplica el modelo de creación del mismo de una manera formal y metodológica siguiendo el Modelo de las 5 fases.

Con base a la retroalimentación de los participantes en los diplomados se determina que uno de los mayores retos que enfrenta cualquier organización independientemente del tamaño de ésta es buscar candidatos idóneos para desempeñar el puesto de instructores como colaboradores externos, por lo que se requiere utilizar canales internos y externos para encontrar el talento humano

adecuado para integrarlo a su equipo. Para las microempresas como ésta, el reto es realizarlo con sus propios recursos tomando en cuenta la importancia de:

- La transmisión de la cultura de la empresa. Al tener bien definidos la misión, visión y los valores se encontrará el talento adecuado para que conecte con la filosofía del Centro Holístico.
- Contar con una propuesta atractiva para futuros colaboradores que asegure que las personas quieran sumarse al equipo y saber cuales son las razones por las que las personas se sentirán orgullosas y motivadas en la empresa.

#### **4.1.2. Descripción de puesto para el Instructor de diplomados para adultos**

La descripción de puestos es una herramienta dinámica que describe un elemento de la organización que puede cambiar y evolucionar constantemente para adecuarse a los cambios de la empresa pero que le da el perfil de lo que requiere la organización en cuanto a talento humano, se determina por lo tanto elaborar la descripción del puesto de instructor de diplomados, cursos y talleres para adultos para el centro holístico.

Tabla 2. Descripción de puesto de instructor. Elaboración propia (2024).

Aspecto	Descripción de puesto
Título del Puesto	Instructor de Diplomados para Adultos
Depende de	Director del Centro Holístico
Objetivo del Puesto	Preparar, conducir y evaluar sesiones de enseñanza-aprendizaje para la impartición de cursos y diplomados, promoviendo el desarrollo integral de los participantes bajo una perspectiva holística.
Responsabilidades Principales	<p><b>Planeación y preparación de sesiones:</b> Diseñar planes y programas alineados a los principios holísticos. Crear materiales didácticos innovadores y dinámicos. Preparar el espacio de formación de manera adecuada. <b>Conducción de sesiones:</b> Facilitar el aprendizaje con métodos participativos y basados en experiencias. Fomentar el desarrollo cognitivo, emocional y espiritual. Promover un ambiente armónico y motivador. <b>Evaluación del aprendizaje:</b> Diseñar herramientas de evaluación alineadas a los objetivos del programa. Ofrecer retroalimentación constructiva a los participantes. Realizar reportes sobre el avance del grupo. <b>Mejora continua:</b> Participar en capacitaciones para actualizar conocimientos. Incorporar nuevas técnicas de enseñanza holística. Proponer mejoras en los programas impartidos.</p>
Competencias Basadas en el Saber Ser, Saber Hacer y Saber Conocer	<p><b>Saber Ser:</b> Empatía. Compromiso. Adaptabilidad. Integridad. Paciencia. <b>Saber Hacer:</b> Facilitación de aprendizaje. Comunicación efectiva. Resolución de conflictos. Técnicas pedagógicas. Evaluación formativa. <b>Saber Conocer:</b> Fundamentos de educación de adultos. Principios y prácticas holísticas. Diseño instruccional. Estrategias de evaluación. Uso de herramientas tecnológicas.</p>
Requisitos del Puesto	<p><b>Formación Académica:</b> Licenciatura en Pedagogía, Psicología, Educación o Desarrollo Humano. Diplomados o certificaciones en áreas holísticas (deseable). <b>Experiencia Laboral:</b> Mínimo 2 años en enseñanza de adultos. Experiencia en facilitación de cursos con enfoques holísticos. <b>Habilidades Técnicas:</b> Manejo de plataformas digitales educativas. Diseño de materiales didácticos. <b>Características Personales:</b> Pasión por el desarrollo personal. Trabajo autónomo y en equipo. Organización y planificación.</p>

#### **4.1.3. Proceso de selección para el Instructor de Diplomados para adultos.**

El proceso de selección de personal implica identificar y elegir, entre un grupo de candidatos, a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades de la organización. Según Bravo Ross y Delgado Litardo (2022), la selección de personal es necesaria en toda organización para escoger al recurso humano necesario e idóneo que pueda cubrir las vacantes existentes.

El proceso de selección es el conjunto de pasos y actividades que una empresa lleva a cabo para reclutar, evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para un puesto vacante. Este proceso implica identificar las necesidades de la empresa, atraer a posibles candidatos, evaluar sus habilidades y competencias, y tomar decisiones informadas de contratación.

Un proceso de selección efectivo es fundamental para el éxito de una empresa. Al reclutar a los candidatos adecuados, una organización puede mejorar su productividad, reducir la rotación de empleados, aumentar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

##### **Fases del proceso de selección del centro holístico:**

1. Divulgación de la vacante.
2. Preselección y agendar entrevistas.
3. Primer filtro, aplicar entrevista, detectar habilidades y competencias.
4. Clase muestra para evaluar las competencias y habilidades.
5. Informe de adecuación.
6. Elección de candidatos.
7. Contratación, referencias y documentos.
8. Inducción.

### Proceso de selección de un Instructor para el centro holístico

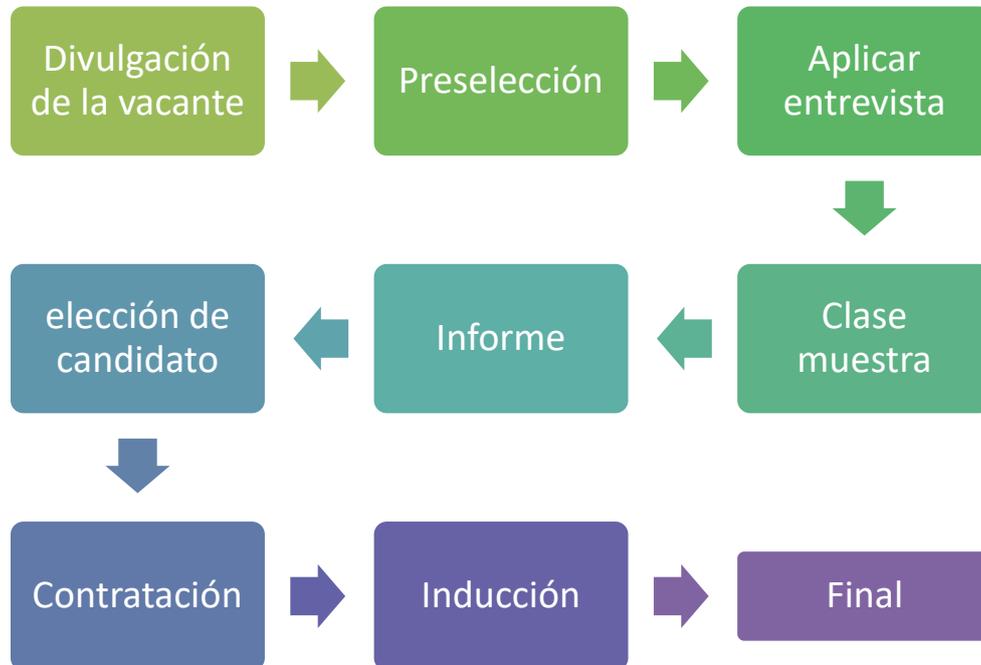


Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de selección de instructor. Elaboración propia. (2024)

## **4.2 Modelos Implementados.**

### **4.2.1 Implementación del Modelo de las cinco fases.**

Durante la vida laboral las personas adquieren y desarrollan conocimientos no sólo de los libros o de la vida académica, sino que se va ganando a través de las actividades, experiencias relaciones y observaciones. Es en el modelo de las 5 fases donde se realizan actividades para crear conocimiento a partir del conocimiento tácito de los colaboradores por lo que se propone llevar a cabo un calendario donde se realicen reuniones periódicas entre colaboradores para que el conocimiento generado en dichas reuniones se retenga y se determine como un valor invisible e intangible y se proponga la manera de aplicarlo en la organización, fomentando de igual manera el desarrollo de capacidades, el aprender de las experiencias y detectar en consecuencia conductas futuras que lleven al éxito a la organización

### **4.2.2 Proceso de creación del conocimiento.**

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua que constituye en un espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento. Se promueve el llevar un calendario de reuniones periódicas para realizar el intercambio de conocimiento que conlleve a crear nuevos talleres, cursos y diplomados.

Objetivos de las reuniones

- Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre colaboradores.
- Coordinar actividades, talleres, cursos, diplomados y eventos del centro holístico.
- Discutir temas relevantes y resolver problemas.
- Promover la formación y el crecimiento personal de los colaboradores.

Participantes

- Todos los colaboradores del centro holístico.
- El director del centro.
- Otros invitados relevantes (por ejemplo, expertos en temas específicos).

Preparación y seguimiento

- Se enviará un recordatorio de la reunión a todos los participantes con anticipación
- Se preparará una agenda para cada reunión
- Se tomarán notas y se asignarán tareas durante la reunión
- Se dará seguimiento a la agenda para asegurarse de que se completen las tareas asignadas.

Tabla 3. Calendario de reuniones entre colaboradores. Elaboración propia (2024)

Modalidad	Periodicidad	Día	Horario	Duración	Temas
Virtual	Semanales	Martes	10:00 am	30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la semana anterior</li> <li>• Planificación de la semana siguiente</li> <li>• Discusión de temas relevantes.</li> </ul>
Presencial	Mensuales	Primer miércoles de cada mes	06:00 pm	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los objetivos y metas del centro,</li> <li>• Discusión de temas relevantes,</li> <li>• Planificación de eventos y actividades</li> </ul>
Presencial	Trimestrales	Primer miércoles de cada trimestre (enero, abril, julio, octubre).	05:00 pm	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los objetivos y metas del centro.</li> <li>• Discusión de temas relevantes</li> <li>• Planificación de eventos y actividades</li> <li>• Evaluación del desempeño del centro</li> </ul>
Virtual	Especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se convocarán reuniones especiales para discutir temas urgentes o importantes que requieran la atención de todos los colaboradores.</li> </ul>			



**Ilustración 10. Evidencia de las reuniones entre los colaboradores**

Como resultado de las primeras reuniones se determinó realizar un taller donde los colaboradores intervienen como ponentes el cual denominaremos “Taller de las 5 heridas emocionales”.

Tabla 4. Propuesta del Taller de la 5 heridas emocionales. Elaboración propia (2024).

<b>Taller las 5 heridas emocionales</b>	
<b>Actividades primarias:</b>	
<b>Logística interna:</b>	<p>Se requieren 7 personas, 5 para las heridas, uno para la actividad final de conclusión y retroalimentación y uno para la preparación de alimentos, para lo cual se contemplan a los colaboradores e instructores de nuestros diplomados.</p> <p>El mobiliario adecuado son tablones, sillas, pizarrón, plumones para pizarrón, bocina.</p>
<b>Logística externa:</b>	No hay.
<b>Actividad operacional:</b>	Es ejecutada por los ponentes y equipo de apoyo del taller.
<b>Compras:</b>	Alimentos de acuerdo al menú establecido
<p><b>Servicio:</b> La recepción de los participantes, la buena atención, la exposición del taller, así como las dinámicas, resolución de dudas y la promoción de una convivencia sana entre participantes y ponentes.</p> <p><b>Marketing:</b> La publicidad se realiza a través de Facebook en la página oficial y se distribuye a los clientes uno a uno por medio de WhatsApp.</p> <p>Se realizó un banner con los ponentes para la actividad.</p> <p>Se les pide a los ponentes que lo compartan en sus redes sociales.</p>	
<b>Actividades secundarias:</b>	
<p><b>Infraestructura:</b></p> <p><b>Uso de la tecnología:</b></p> <p><b>Recursos humanos:</b></p>	<p>El lugar adecuado es el patio amplio techado para dar el taller.</p> <p>Se cuenta con internet, con un proyector, dos bocinas, una pantalla de televisión, dos tablones, dos mesas chicas y 20 sillas.</p> <p>Se fomentan reuniones semanales de manera presencial o virtual para la organización de taller.</p>

	Las socias son las encargadas de realizar la selección de los ponentes de entre los colaboradores con una presentación del tema previo al día del taller.
<b>Compras:</b>	Insumos para los alimentos que se incluyen en el taller que consta de un desayuno sencillo, una comida completa, café, té, agua, azúcar, compra de material de limpieza e insumos para los sanitarios.  El material general y por persona para la realización de cada una las dinámicas.
<b>Análisis de los puntos de valor:</b>	
<b>Actividades que podrían proporcionar beneficios y al mismo tiempo permitir diferenciarse de la competencia.</b>	Entre las actividades que pueden generar ventajas competitivas se encuentra la infraestructura que se destaca por ser un atractivo lugar y el eficiente servicio que las socias brindan a sus clientes además de la diversidad de técnicas holísticas que se utilizarán durante el taller
<b>Resultado final:</b>  Es el primer evento que se realiza con 9 hrs. de duración y diferentes ponentes, dando el servicio de alimentos, con un costo promedio en el cual las participantes quedaron muy satisfechas mencionando que el 71 % de las participantes son clientes nuevos y el resto son clientes ya establecidos.	

# Taller Las 5 heridas emocionales

Taller vivencial  
Sábado 14 de diciembre  
horario de 9:00 a 18:00 horas  
Incluye refrigerio de desayuno café galletas, sandwich y comida

## Talleristas



### Sandra Arenas Rios

Lic. psicología clínica  
Maestría en hipnosis Ericksoniana  
Danzaterapeuta  
Diplomado Arte terapia, Constelaciones familiares, Tanatología y numerología  
Sanación con el altísimo dios del universo  
Terapeuta Angelical  
Master Reiki Gendai  
Terapeuta con cuencos tibetanos y técnicas avanzadas con gong



### Mary Muratalla Garcia

Bióloga  
Angeloterapeuta  
Reikista  
Terapeuta Flores de Bach  
SADU  
Tanatologa  
Terapia con Cuarzos  
Oráculo Angelical  
Registros Akashicos



### Amelia Lourdes Calderón Juárez

Lic. en administración  
Tanatología y desarrollo humano  
Master Reiki Gendai  
Terapeuta Angelical, en Reiki tibetano  
Sanación del Altísimo Dios del Universo  
Numerología  
Lector de Registros Akáshicos  
Auriculoterapia.  
Instructor de yoga



### Brenda Leticia Albarrán García

Fisioterapeuta  
Rehabilitadora física  
Quiropráctica  
Masoterapeuta, Reikista  
Angelologa  
Terapeuta holística



### Carlos Bernal Dueñas

Terapeuta en secciones de barras de access con hipnosis y PNL.  
Numerologo  
Tanatologo  
Cristaloterpias  
Masajes terapéuticos  
Péndulo hebreo  
Radiestecia. Velomancia  
Medicina ancestral  
Acupresión con método sujok  
Lectura de rostros y expresión corporal  
Cromoterapia



### Rosa María García Ortiz

Etnohistoriadora  
Terapeuta infantil  
Reikista  
Numerologa  
Tarotista  
Tanatologa



### Maria de los Ángeles Aguilar Juárez

Instructora de Yoga de la Gran Fraternidad Universal  
Astrologa  
Kabbalista Numerología

Este taller te permite  
identificarlas y sanar esas heridas  
que te impiden lograr tu paz  
interior.

¡No te quedes sin lugar!

Calle Potrero Popular No 252 en Potrero La laguna

Tel.5591952842



**PLAN DE ACTIVIDADES**

TEMA: Las 5 heridas del alma <span style="float: right;">Día: MARTES / Fecha: 10 de diciembre 2024 / 8:30 a 18:30</span>							
LUGAR: Calle Potrero Popular 252, Potrero la Laguna, Coacalco, Edo. Méx.							
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA: Descubrir que herida o heridas se generaron en la infancia y no me permiten ser yo mismo así como encontrar alternativas para sanar esas heridas							
N°	HORA	DURACION	DINAMICA O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIAL	OBJETIVO	OBSERVACIONES
1	08:40	20 min	Recepción	Comité de apoyo	Lista de participantes	Recibir participantes y ubicarlos en el lugar correspondiente	
2	09:00	5 min	Tolerancia	Comite	Café o te		
3	09:05	15 min	Presentación e Introducción	Amelia	ninguno	Integrar a los participantes	
4	09:20	60 mn	Herida de Rechazo	Brenda	Cartulinas, recortes, pegamento, lápices	Identificar la herida de rechazo	
5	10:20	35 min	Desayuno	Comité de apoyo	Alimentos		Menú: huevo en salsa, fruta, pan, café o te.
6	10:55	60 min	Herida de Injusticia	Víctor / Charly		Identificar la herida de injusticia	
7	11:55	10 min	Receso	Comité de apoyo		Tener tiempo entre las actividades para contingencias	
8	12:05	60 min	Herida de Abandono	Angeles		Identificar la herida de abandono	
9	1:05	1hr. 25 min	Comida	Comité de apoyo	Alimentos		Menu: pollo o queso a la jardinera, arroz, frijoles y agua de jamaica
10	2:30	60 min	Herida de Traición	Rosa Ma	Hojas rojas y blancas, hilo, agujas y tijeras	Identificar la herida de traición	
11	3:30	10 mn	Receso	Comité de apoyo		Tener tiempo entre las actividades para contingencias	
12	3:40	60 min	Herida de Humillación	Amelia	impresiones	Identificar la herida de humillación	
13	4:40	1 hr 10 min	Mascaras y sombras, danzaterapia	Sandra	Bocina, vela por persona y musica.	Conclusión y retroalimentación con danza terapia.	
14	5:50	10	Clausura	Amelia		Agradecimientos y cierre.	



**Ilustración 12. Programa de actividades taller las 5 heridas, elaboración propia (2024)**

**Evidencias fotográficas del Taller de las 5 heridas emocionales.**



**Ilustración 13. Evidencia fotográfica de la impartición del taller las 5 heridas, (2024).**

### 4.3 Segunda propuesta: Implementación de indicadores de acuerdo al modelo Intellectus.

Las tablas que aparece a continuación fueron diseñadas para un cuadro de indicadores ajustado a las necesidades del centro holístico considerando los más relevantes para describir cada una de las variables del Modelo Intellectus para el Capital Humano.

Dentro del capital humano y adecuados a las características de la organización se pueden considerar los siguientes elementos:

- El primer elemento son los valores y actitudes (ser y estar), que representan el conocimiento sobre las creencias o convicciones que llevan a los individuos a actuar y hacer las cosas. Dicho conocimiento, referido fundamentalmente a los modelos mentales de las personas –tales como los esquemas, paradigmas, creencias y disposición de ánimo- condiciona la percepción que los individuos tienen del mundo. Expresa un “contrato psicológico” de la persona con su organización.

**Tabla 5. Indicadores de valores y actitudes. Elaboración propia (2024).**

Elemento: Valores y actitudes	
Variables	Indicadores
Sentimiento de pertenencia y compromiso	• Tiempo de antigüedad en la organización
	• % de personas implicadas en actividades de mejora (liderazgo)
Automotivación	• % de absentismo laboral
	• N.º de colaboradores que valoran positivamente su ambiente de trabajo/Total plantilla
Sociabilidad y orientación al cliente	• Índice de clima laboral
	• % de personas involucradas en procesos de contacto y relación con clientes
Flexibilidad y adaptabilidad	• Nº de cambios de actividad en la vida profesional.
	• Edad media de las personas de la organización
Creatividad	• Grado de diversidad en la composición de los colaboradores (religión, nacionalidad, etc.)

Sentimiento de pertenencia y compromiso: Hecho o circunstancia de identificarse y sentirse miembro de una organización.

Automotivación: Impulsos, deseos, aspiraciones y fuerzas que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.

Sociabilidad y orientación al cliente: Facilidad de trato y relación con las personas de la organización y, en especial, con los clientes de la empresa como fuente de competitividad y sostenibilidad.

Flexibilidad y adaptabilidad: Actitud positiva ante el cambio derivado de las circunstancias o necesidades del entorno.

Creatividad: Proceso por el que se facilita la aparición de nuevas ideas y consecuentemente por el que se desarrolla la inventiva.

- El segundo elemento es de Aptitudes, estos hacen referencia al conocimiento, talento natural, la destreza o la habilidad específica que la persona tiene sobre las cosas para lograr un buen desempeño en un empleo o tarea.

Tabla 6. Indicadores de aptitudes. Elaboración Propia (2024).

Elemento: Aptitudes	
Variables	Indicadores
Educación académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personal con titulación superior</li> <li>• % de personas con otras titulaciones oficiales</li> </ul>
Formación especializada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personal con estudios de especialización y posgrado</li> </ul>
Formación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personal con formación dentro de la organización</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo</li> <li>• Antigüedad media de experiencia en el sector</li> </ul>
Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personas con actividades socio-culturales al margen de su vida profesional</li> <li>• % de personas con responsabilidades familiares.</li> </ul>

Educación académica: Conjunto de conocimientos explícitos derivados de un proceso reglado que posee la persona con independencia de su actividad en la organización.

Formación especializada: Conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización.

Formación interna: Conjunto de conocimientos diversos adquiridos con programas de formación desarrollados en el seno de la empresa u organización.

Experiencia: Saber que se adquiere con la práctica, junto al conocimiento de la actividad en el que se ejerce su desempeño.

Desarrollo personal: Conjunto de conocimientos derivados de procesos informales de relación con el entorno.

- El tercer elemento son las capacidades (Saber hacer), éstas se refieren al tipo de conocimiento o recurso relacionado para desempeñar una tarea determinada. Son las habilidades, destrezas y talento que la persona desarrolla básicamente como fruto de la experiencia y de la práctica.

Tabla 7. Indicadores de capacidades. Elaboración propia (2024).

Elemento: Capacidades	
VARIABLES	INDICADORES
Aprendizaje	• Tiempo dedicado a actividades de formación/ Tiempo total de trabajo
Colaboración	• N° de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo
	• N° de objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo
Comunicación (intercambio de conocimiento)	• N° de aportaciones sugeridas
	• N° de aportaciones llevadas a la práctica/ Total aportaciones
Liderazgo	• Porcentaje de personas implicadas en actividades de mejora

**Aprendizaje:** Capacidad de la persona para responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.

**Colaboración (Trabajo en equipo):** Capacidad de desempeñar el trabajo en equipo o de organizar y motivar a las personas para que desarrollen las tareas claves para la organización y elaboren las decisiones en grupo.

**Comunicación (Intercambio de conocimiento):** Capacidad de emitir y recibir información, así como de compartir lo que sabe con otras personas.

**Liderazgo:** Habilidad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente y apliquen su iniciativa en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización.

Los indicadores nos ayudan a entender la situación actual, identificar áreas de mejora, establecer metas y objetivos, y evaluar el impacto de nuestras decisiones por lo que son fundamentales para la gestión eficiente y el logro de resultados.

#### 4.4 Tercera propuesta de modelo

Para sus creadores, Kaplan & Norton (1992) el BSC es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, a través de objetivos claramente encadenados entre sí; parte de la visión y de los objetivos estratégicos de la empresa donde miden el desempeño de la misma desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva desarrollo y aprendizaje, ¿podemos continuar mejorando y creando valor?;
- Perspectiva interna del negocio, ¿en qué debemos sobresalir?;
- Perspectiva del cliente, ¿cómo nos ven los clientes?; y
- Perspectiva financiera, ¿cómo nos ven nuestros accionistas? Sin embargo, debe recalcar que el BSC fue enfocado para empresas grandes y complejas, pero ha sido fácilmente adaptado a diferentes contextos y condiciones de funcionamiento de PYMES.



Ilustración 14. Cuadro de Mando Integral adaptado al centro holístico como refieren Kaplan y Norton (1992). Elaboración propia (2024).

# **CAPÍTULO 5.**

## **CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS**

**“Planificar significa, tanto evaluar el futuro,  
como preverlo.”  
Henri Fayol**

## 5.1 Conclusiones

Los modelos analizados coinciden con la perspectiva del CH: innovación, crecimiento, motivación, capacidad de aprender y crecer con base a la gestión de colaboradores, por lo que su adaptación es apropiada para el presente estudio.

En primer lugar, se determinaron indicadores para medir el Capital Intelectual, específicamente en el Capital Humano, para el reclutamiento de colaboradores. En segundo lugar, se determinó que con la implementación de tales indicadores y de los modelos descritos en el proyecto de investigación se identifican claramente elementos que permiten mejorar la productividad al crear conocimiento explícito a través del conocimiento tácito, proponer y dar seguimiento al trabajo en equipo de los colaboradores y crear nuevos talleres o cursos mejorando así la productividad y adecuándose a las necesidades del mercado.

Se concluye que la implementación y adaptación de dichos modelos otorgó a la empresa las herramientas para adquirir nuevas alternativas que mejoraran los procesos de selección de personal en cuanto a los colaboradores externos o instructores de diplomados aumentando así el nivel del Capital Intelectual.

Ya identificado el Capital Intelectual se deben fortalecer las capacidades de los colaboradores buscando oportunidades de capacitación interna y certificaciones, como la certificación oficial a través del Sistema Nacional de Competencias, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y la Secretaría de Educación Pública (SEP) para instructor-capacitador obteniendo más beneficios como: ventaja competitiva para la organización, eficacia y eficiencia en sus procesos, incremento en sus ingresos y participación en el mercado, reducción de las situaciones de riesgo en la prestación de servicios, fidelidad con sus clientes y mejora continua de sus procesos, productos y servicios.

<b>Hipótesis:</b>	<b>Resultados:</b>
Si se determinan y aplican indicadores de un modelo de medición de capital intelectual en la empresa, se identificarán los elementos que permitirán mejorar la productividad de los colaboradores externos, aumentar la calidad en el servicio y la rentabilidad de la organización a través de su valor agregado.	Se evidenciaron mejoras significativas en la productividad de los colaboradores externos, gracias a la adopción de una metodología adecuada para el reclutamiento, la creación de perfiles de puesto con objetivos claros y tareas específicas, y el fortalecimiento del trabajo en equipo mediante reuniones continuas. Esto permitió un mejor aprovechamiento del CI, incrementando la calidad del servicio y la rentabilidad.

## REFERENCIAS

1. Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Abarca-Achig, C., & Flores-Batallas, E. (2021). El uso adecuado de la gestión del talento. *Economía y Negocios*, 12(1), 25-35. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.904>
2. Aduana Lira, E. (2022). Gestión y medición del capital intelectual (activos intangibles) en las organizaciones. *Ricea, Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 11(21), 1-26.
3. Alderete, M., & Porrís, M. (2023). Análisis de la adopción del comercio electrónico en PYMES y su vínculo con instituciones locales. *Ciencias Administrativas*, 22. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
4. Arrieta Reales, N., & Valdés Ortega, J. R. (2020). Diseño y validación de un modelo de gestión del capital intelectual para la calidad de Instituciones de Educación Superior, Colombia. *Interdisciplinaria*, 37(1).
5. Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
6. Barradas Martínez, M. del R., & Rodríguez Lázaro, J. (2021). Modelos de creación de conocimiento: una revisión teórica. *Técnica Administrativa*, 20(1), 2. <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=200102>
7. Barrios Del Ángel, A. X., Reyna Castillo, M. Á., & Bucio Gutiérrez, D. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 94-109.
8. Batista da Silva, J., Leon Olave, M. E., & Rocha, R. (2021). Modelos mentales y percepciones de desempeño en emprendedores de startups. *Pensamiento & Gestión*, (51), 150-187.
9. Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
10. Botero Quintero, S. M., Ojeda Pertuz, D., & Hernández Palma, H. (2020). Capital intelectual en la creación del conocimiento: Hacia el mejoramiento de la calidad académica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26, 301-313.
11. Briñez Rincón, M. E. (2021). Tecnología de información: ¿Herramienta potenciadora para gestionar el capital intelectual? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 180-192.
12. Cadena P., Llanillo Flores, A. M. E., Cruz Osorio, R., & Martínez Rosales, M. C. (2022). Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las MYPES de Tecámac, Estado de México, México. *Universidad Tecnológica de Tecámac*.
13. Castillo Pérez, V., & García Muñoz Aparicio, C. (2023). Índices de la permanencia empresarial en México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(34), 1-17. <https://doi.org/10.36677/recai.v12i34.19630>

14. Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico. Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1), 35-63.
15. Ciro-Atehortúa, J. M., Bermúdez-Hernández, J., & Valencia-Arias, J. (2023). Modelos de gestión del conocimiento como herramientas de eficiencia en procesos organizacionales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (70), 260-296. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n70a10>
16. Díaz-González, C., Ordaz-Picón, C., Amézquita, R. M., & Arenas, R. R. (2020). Estudio y análisis del comportamiento de indicadores de la gestión del capital intelectual en MIPYMES de León, Guanajuato bajo el enfoque del Modelo Intellectus. *Revista de Desarrollo Económico*, 7(22), 19-29.
17. Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., Huerta Mora, I. R., Valdivia Rivera, M. D., & Hernández Cárdenas, M. (2022). Desarrollo de las capacidades empresariales: influencia en el crecimiento económico de las MiPyMEs mexicanas. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 1-14.
18. Dutra da Costa, D. A. (2023). Propuesta de un nuevo modelo de alineamiento estratégico personal para profesionales de recursos humanos en posiciones estratégicas. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 27(1), 73-96. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.003.es>
19. Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia. *IESE. Revista de antiguos alumnos*, 33-42.
20. Fernández Alvarado, D. J., Guevara Mitma, G. D., Dávila Vera, T. L., & Cruz Tarrillo, J. J. (2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas. *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(1), 63-73.
21. Ficco, C., García, G., Sader, G., & Luna Valenzuela, J. (2021). El capital intelectual en el reporte integrado: un estudio exploratorio en el mercado de capitales argentino a partir del análisis de datos textuales. *Revista Academia & Negocios*, 7(2), 105-122.
22. Flores Laguna, O. A., Basurto Gutiérrez, K. S., & Sánchez Valdez, J. A. (2020). Validez y confiabilidad de una escala de medición del capital intelectual en PyMEs. *Contaduría y Administración*, 65(4), 1-21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2398>
23. Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70–89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>
24. García Zapata, T. (2005). Diseño de un modelo para la medición del capital intelectual de empresas de manufactura en el Perú. *Industrial Data*, 8(2).
25. Genoud, M., Broveglio, G., & Ramos, M. del P. (2023). ¿Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias Administrativas*, 21. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
26. Geraldo Campos, L. A., Soria Quijaite, J. J., & Tito Huamaní, P. L. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: un

- estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 5–28.
27. Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165–184.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.1434>
28. Guzmán Villavicencio, M., Martí Marcelo, C. A., Morales Zamora, M., & González Suárez, E. (2020). Gestión de los intangibles a partir de un modelo de capital intelectual en la Ronera Central. *Centro Azúcar*, 47(3), 106–117.
29. Henao Tamayo, L. J., Franco López, J. A., & Cuartas Ramírez, D. (2023). Análisis bibliométrico del capital relacional y su aplicación en un grupo de investigaciones. *Telos*, 25(1), 36–51. <https://doi.org/10.36390/telos251.04>
30. Hernández Ibarra, B. R. (2021). Importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Revista INCAING*, 1–7.
31. Hitka, M., Kucharcikova, A., Starchon, P., Balazova, Z., Lukac, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage in human resource management. *Sustainability*, 11(18), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11184985>
32. Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., & Gómez García, M. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462–476.
33. Lanzas Duque, A. M. (2020). Modelo de generación de valor mediante el capital intelectual en empresas de base tecnológica de software. *Contaduría y Administración*, 65(2), e00005. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2–25.
34. Leal Paredes, M. S. (2023). Inteligencia emocional y compromiso laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias Administrativas*, 21. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
35. Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(76), 26–37. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
36. Limache Sandoval, E. M. (2017). Capital intelectual en la competitividad de las MIPYMES en Tacna-Perú. *Opción*, 33(84), 504–535.
37. Lira, E. A. (2022). Gestión y medición del capital intelectual. *Revista Interamericana de Contaduría y Administración*, 1–26.
38. Littlewood Zimmerman, H. F. (2020). La paradoja del compromiso. *Investigación Administrativa*, 49(126).
39. Martínez Aragón, C., & Aguilar Morales, N. (2023). Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 27(1). Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

40. Martínez Garcés, J., Garcés Fuenmayor, J., & Chamat Colunge, C. (2022). Capital humano: Sus aportes al desarrollo intelectual en las unidades universitarias de investigación en salud. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 74–83.
41. Marulanda Grisales, N., Herrera Pulgarín, J. J., Urrego Marín, M. L., & García Gómez, A. L. (2022). La gestión del conocimiento en emprendimientos sociales: un análisis bibliométrico y cienciométrico de tendencias. *Universidad & Empresa*, 24(43), 1–35.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11893>
42. Matus Pérez, D. (2020). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios *in situ*. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(1), 23–30.
43. Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes colombianas y mexicanas. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1–20.
44. Mayoral, L., Rezrazi, A., & Gangloff, B. (2020). Si quiere que su jefe lo aprecie... ¡sonríale! *Ciencias Administrativas*, (15), 15–24.  
<https://doi.org/10.24215/2314378e052>
45. Montes de Oca, H. C. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas*, (19), 1–12.
46. Núñez Ramírez, M. A., Mercado Salgado, P., & Garduño Realivazquez, K. A. (2021). Validez de un instrumento para medir capital intelectual en empresas. *Investigación Administrativa*, 50(128), 64–85.
47. Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166–173.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
48. Ordoñez Abril, D. Y., Amaya López, S. V., Lucio Valencia, L. P., & Rodríguez Gómez, D. (2023). Innovación en la inteligencia de negocios: Una revisión sistemática de literatura. *ECA Sinergia*, 14(2), 148–164.  
<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5556>
49. Pedraza Melo, N. A., Lavín Verástegui, J., & Álvarez Herrera, M. (2021). Relación del capital intelectual y el desempeño en la administración pública: El caso de una auditoría estatal. *Cuadernos de Administración*, 34, 1–16.
50. Peña Guarín, G., Castro Rojas, M. L., & Álvarez Álvarez, M. J. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 12(2), 127–147.  
<https://doi.org/10.15332/24631140.5941>
51. Pérez Morfi, D., & Solíz Corvo, M. (2020). Determinación de la incidencia del capital intelectual en el emprendimiento territorial: Caso Yaguajay. *Economía y Desarrollo*, 163(1).

52. Ramírez Molina, R. I., Santamaría Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Ibañez, N., & Molina Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la gestión de competencias del talento humano: Una revisión teórica. *Opción*, 37(96), 244–259.
53. Rendón Londoño, L. M., Ospina Londoño, Y., Palacio Pareja, M., Arcila Acosta, C. A., & Bermeo Giraldo, M. C. (2022). Factores perceptuales del uso del marketing digital en pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(35), 1–15.
54. Rojas-Pescio, H. G., & Roa-Petrasic, V. A. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80), 73–84.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>
55. Romo, M. D., Gómez, A. F., Sinalín, E. V., & Haro, D. M. (2022). El capital intelectual en el rendimiento financiero del sector carrocero del Ecuador. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(2), 351–373.  
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.3>
56. Saavedra García, M. L., & Cortés Castillo, M. D. (2022). Las técnicas de mercadotecnia en las Pyme de la ciudad de México. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(35), 1–17.
57. Saavedra García, M. L. (2020). La competitividad en MIPYMES dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Ciencias Administrativas*, (15), 51–64.  
<https://doi.org/10.24215/23143738e055>
58. Salazar Raymond, M. B., Icaza Guevara, M. F., & Alejo Machado, O. J. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 305–311. Recuperado el 23 de junio de 2024, de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100305&lng=es&tlng=es)
59. Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), 170–181.
60. Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Editorial Bubok Publishing.
61. Sepúlveda Rivillas, R. R. (2022). Impacto de la orientación estratégica. *Criterio Libre Colombia*, 1(16), 1–16.
62. Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 13–32.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
63. Solano-Romo, L. I., Cortés-López, J. S., Bohorquez-López, V. W., & Gómez-Reynoso, J. M. (2022). Entendiendo la adopción de e-marketing en micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *INNOVAR. Revista de*

- Ciencias Administrativas y Sociales*, 32(85), 19–32.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101123>
64. Tejedor, V. E. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Revista FAECO Sapiens*, Universidad de Panamá, 1–6.
65. Terán-Bustamante, A., Ramírez-Castillo, C. E., & Martínez-Velasco, A. (2020). Confiabilidad y validez de un instrumento de selección de capital humano. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época / Mexican Journal of Economics and Finance*, 15(3), 435–454.  
<https://doi.org/10.21919/remef.v15i3.516>
66. Tineo Carrasco, A., & Urbina Tapia, S. S. (2020). La innovación como ventaja competitiva en las Mypes. *Tesis de bachiller en Administración de Empresas*. Facultad de Administración y Negocios, Universidad Tecnológica del Perú.
67. Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Olalla-Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297–307.

## ANEXOS

### ANEXO A: Formato para desarrollar nuevos talleres.

<b>Nombre del taller, curso, diplomado, actividad.</b>	
<b>Actividades primarias</b>	
<b>Logística interna:</b>	El principal elemento es contar con ponentes calificados en lo que se va a impartir, para lo cual se contemplan a los colaboradores e instructores de nuestros diplomados; en segundo lugar, contar con el mobiliario adecuado.
<b>Logística externa:</b>	Esta actividad no se realiza, ya que no hay distribución de productos, sino el servicio de la impartición del taller, curso o terapia, se realiza dentro de las instalaciones del centro holístico
<b>Actividad operacional:</b>	Es ejecutada por los ponentes y equipo de apoyo del taller.
<b>Compras:</b>	Esta actividad se refiere a la compra de material para las dinámicas propias de la actividad.
<b>Servicio:</b> La recepción de los participantes, la buena atención, la exposición de la actividad, así como las dinámicas, resolución de dudas y la promoción de una convivencia sana entre participantes y ponentes.	
<b>Marketing:</b> La publicidad se realiza a través de Facebook en la página oficial y se distribuye a los clientes uno a uno por medio de grupos de WhatsApp.	
<b>Actividades secundarias</b>	

<p><b>Infraestructura:</b></p> <p><b>Uso de la tecnología:</b></p> <p><b>Recursos humanos:</b></p>	<p>Describir con que recursos tecnológicos se cuenta para la realización del servicio.</p> <p>Describir la infraestructura del inmueble para adecuarlo a la actividad y a la cantidad de personas que soliciten el servicio.</p> <p>Se fomentan reuniones semanales de manera presencial o virtual para la organización de taller.</p> <p>Las socias son las encargadas de realizar la selección de los ponentes de entre los colaboradores con una presentación del tema previo al día del taller.</p> <p>Se registran cuantos ponentes se requieren para la actividad a realizar.</p>
<p><b>Compras:</b></p>	<p>Insumos para los alimentos que se requieran.</p> <p>Insumos para el coffe break: café, té, agua, azúcar, tazas, etc.</p> <p>Compra de material de limpieza e insumos para los sanitarios.</p> <p>El material general y por persona para la realización de las dinámicas.</p>
<p><b>Análisis de los puntos de valor</b></p>	
<p><b>Actividades que podrían proporcionar beneficios y al mismo tiempo permitir diferenciarse de la competencia.</b></p>	<p>Entre las actividades que pueden generar ventajas competitivas se encuentra la infraestructura que se destaca por ser un atractivo lugar y el eficiente servicio que las socias brindan a sus clientes además de la</p>

	diversidad de técnicas holísticas que se utilizarán durante el taller
<b>Resultado final:</b>  Las características que permiten ver cuáles son las fortalezas del capital intelectual que comprende este centro holístico ante sus demás competidores que les permita llevar a cabo innovadoras estrategias y saber cuáles son sus puntos fuertes para resaltar como negocio.	

**ANEXO B. Formato para el perfil de puesto**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción de puesto</b>
<b>Título del Puesto</b>	
<b>Depende de</b>	
<b>Objetivo del Puesto</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	
<b>Competencias Basadas en el Saber Ser, Saber Hacer y Saber Conocer</b>	<b>Saber Ser:</b> <b>Saber Hacer:</b> <b>Saber Conocer:</b>
<b>Requisitos del Puesto</b>	<b>Formación Académica:</b> <b>Experiencia Laboral:</b> <b>Habilidades Técnicas:</b> <b>Características Personales:</b>