



Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

Organismo Público Descentralizado del Estado de México

MAESTRÍA

**“Gestión Efectiva del Capital Intelectual: Clave
para el Crecimiento de la Agencia de Publicidad**

**“M”
TESIS**

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

**C.P. CAROLINA MONTSERRAT SERRANO
JARA**

DIRECTOR(A) DE TESIS:

M. en I.A Mónica Olivia Cervantes Meléndez

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

ENERO

2025

“2025. Bicentenario de la vida municipal en el Estado de México”.

Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli

Dirección Académica
Subdirección de Apoyo y Desarrollo Académico
Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 20 de enero de 2025
TESCI/DIDT/711/25

**DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

CONTADORA PÚBLICA
CAROLINA MONTSERRAT SERRANO JARA
P R E S E N T E

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

“GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL: CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE LA AGENCIA
DE PUBLICIDAD “M””

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, ha dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE



DRA. ERIKA EMILIA CANTERA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO



c.c.p. Archivo
Departamento de Titulación
Expediente del alumno



AUTORIZACIÓN

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos a quienes sin su apoyo, no hubiera sido posible realizar esta tesis:

A mi asesora, la Mtra. Mónica Olivia Cervantes Meléndez, por su invaluable guía, y apoyo durante todo el proceso de revisión y organización de la investigación.

A mis profesores de la línea de Investigación de Innovación y Administración del Capital Intelectual por su profunda experiencia y conocimiento en el campo de Ingeniería en Administración, que fueron clave para el desarrollo de esta tesis.

Finalmente, al Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, le agradezco por haberme brindado la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado en el programa de Maestría en Ingeniería Administrativa, así como brindarme la formación necesaria y por proporcionar un ambiente académico estimulante y enriquecedor.

Un proverbio chino afirma: "No se puede hacer el trabajo de hoy con los métodos de ayer y seguir en el negocio mañana" Don Tapping

DEDICATORIA

Dedicado al compromiso de mi asesora y profesores, por compartir sus experiencias e ingenio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL	7
1.1 Marco Contextual.....	8
1.2 Situación problemática particular.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación	10
1.4 Preguntas de Investigación	10
1.5 Justificación	10
1.6 Viabilidad de la Investigación	11
CAPÍTULO 2.	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Capital Intelectual	12
2.2 Componentes del Capital Intelectual	15
2.3 Filosofía KAIZEN	21
CAPÍTULO 3.	23
MARCO METODOLÓGICO	23
CAPÍTULO 4.	25
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	25
CAPÍTULO 5.	33
CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS	33
CONCLUSIÓN.....	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Dimensiones del Capital Intelectual</i>	17
Figura 2 <i>Características del Capital Humano</i>	17
Figura 3 <i>Modelo de gestión del conocimiento y CI, de los empleados de la Agencia</i>	18
Figura 4 <i>Enfoque estratégico</i>	24
Figura 5 <i>Registro de Rotación de empleados en la Agencia de Publicidad "M"</i>	26
Figura 6 <i>Lluvia de Ideas</i>	27
Figura 7 <i>Proceso de mejora continua</i>	29
Figura 8 <i>Diseño de hojas de trabajo de Ideas KAIZEN</i>	29
Figura 9 <i>Propuesta de Despliegue</i>	32
Figura 10 <i>El enfoque</i>	34
Figura 11 <i>Elaboración de Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)</i>	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tabla de recolección de datos de la Agencia</i>	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS

CI	Capital intelectual
GCI	Gestión del Capital Intelectual
CH	Capital Humano
CE	Capital Estructural
CR	Capital Relacional
CO	Capital Organizativo
CT	Capital Tecnológico
CS	Capital Social
KAIZEN	"kai," que significa cambio, y "zen," que significa bueno o para mejorar.
Standard Work	Trabajo Estándar
Lean KAIZEN	Mejora de procesos
Standard Work	Trabajo estándar
Feedback	comentario

RESUMEN

La presente investigación se ubica en Tultitlán, Estado de México, el despacho Jurídico, se centra en brindar servicios especializados de asesoramiento jurídico y contable en una Agencia de Publicidad, la cual se especializa en dar imagen a las marcas en puntos de venta de sus clientes. En los últimos años, estos servicios de asesoramiento Jurídico se han transformado para ser cada vez más relevantes, por lo que, mediante reuniones y visitas se solicitó una solución a la problemática de rotación de personal dentro de la Agencia.

La propuesta de valor se centra en una gestión estratégica de la Gestión efectiva del Capital Intelectual para lograr un beneficio en su crecimiento sostenible y de este modo, al identificar los desafíos: se pretende garantizar la medición y reconocimiento de los factores propios del Capital Intelectual los cuales son: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, el cual consiste en identificar y fomentar una mejora continua en el personal de esta manera desarrollará sus capacidades individuales blandas y duras, mediante el aprendizaje y la implementación de una mentalidad de colaboración.

Mediante la metodología KAIZEN, se busca la mejora continua del día a día en los procesos y actividades en el área de Recursos Humanos y Servicio Técnico buscando una cultura organizacional colaborativa. Se brindará una solución basada en datos con el soporte de los líderes y los estándares predefinidos, todos deberán ser capaces de visualizar los problemas y solucionarlos de forma autónoma mejorando todos los días y hechos por medio de una fundamentación metodológica que permita formular la evaluación de resultados en relación con el crecimiento, adicionalmente se establecerá objetivos claros y alcanzables, junto con un seguimiento de los avances en la Agencia. Dicha agencia deberá pasar de un enfoque apagafuegos no estructurado a un enfoque orientado a la mejora.

Palabras clave. Capital Intelectual, crecimiento, estrategias, habilidades, KAIZEN.

ABSTRACT

This research is in Tultitlán, State of Mexico, the Law Firm, focuses on providing specialized legal and accounting advice services in an Advertising Agency, which specializes in giving an image to brands at points of sale of its clients. In recent years, these legal advisory services have been transformed to become increasingly relevant, so that, through meetings and visits, a solution to the problem of staff turnover within the Agency was requested.

The value proposition focuses on a strategic management of the effective Management of Intellectual Capital to achieve a benefit in its sustainable growth and in this way, by identifying the challenges: it is intended to guarantee the measurement and recognition of the factors of Intellectual Capital which are: Human Capital, Structural Capital and Relational Capital, which consists of identifying and encouraging continuous improvement in the staff in this way they will develop their individual soft and hard skills, through learning and implementing a collaborative mentality.

Through the KIZEN methodology, the continuous improvement of the day-to-day processes and activities in Human Resources and Technical Service is sought, seeking a collaborative organizational culture. A data-based solution will be provided with the support of leaders and predefined standards, everyone must be able to visualize the problems and solve them autonomously, improving every day and done through a methodological foundation that allows the evaluation of results in relation to growth, in addition clear and achievable objectives will be established. along with a follow-up of progress in the Agency. Such an agency will need to move from an unstructured firefighting approach to an improvement-oriented approach.

Keywords. Intellectual Capital, growth, strategies, skills, KAIZEN

INTRODUCCIÓN

Fortalecer el CI es un elemento crucial para definir los factores propios que posee la Agencia de Publicidad "M", en junio del año 2024, se observó de forma interna la problemática de rotación del personal con un periodo de manera semanal, mensual o semestralmente, siendo la mayoría del departamento de servicio técnico contratados por la Agencia como ayudantes generales, por otra parte en el área de Diseño y Producción, presenta de la misma manera una rotación de personal de manera trimestral o anualmente. Lo antes mencionado presenta una serie de consecuencias negativas para la agencia que afectan significativamente en el desempeño y la rentabilidad de la agencia, como en el aumento de costos y retraso en la ocupación del puesto la demora de contratar a nuevos empleados, como también la pérdida de productividad en los nuevos empleados suele ser menos productivos al inicio mientras se adaptan a sus roles, con el fin de abordar nuestro propósito, se han abordado los artículos que provienen de proyectos de investigación.

Para (César Omar López, 2011) consideran que la generación de valor y la creación de una ventaja competitiva para las empresas pueden ser descubiertas en la gestión del capital estructural, debido a que es un bien organizacional; así, el progreso de este activo da la ventaja competitiva.

La elección del capital humano debe depender totalmente del sector, y su progreso, de la gestión interna; de igual manera, el capital estructural necesita de la habilidad y del talento innovador inmersos en el talento humano y relacional, que, articulados a la empresa y su contexto, pueden generar beneficios a las partes y lograr la sostenibilidad (Vega Falcón, 2017). La creación de valor empresarial se ha basado en los recursos financieros y técnicos y en la visión de generar riquezas tanto para los accionistas como para la empresa (Deisy Pérez Hasbun, 2016); (Rapallo Serrano, 2002) Desde la segunda mitad del siglo XX, con el inicio de una corriente teórica denominada gestión del conocimiento, se admite que el conocimiento siempre ha estado presente en el campo social (González R. G., 2011). Como activo intangible domina todos los demás activos y contribuye a un excepcional valor agregado a las producciones finales; asimismo, se construye desde la búsqueda de las organizaciones, para mejorar las condiciones desde el talento humano, relacional y productivo (Edy Lorena Burbano Vallejo, 2011). Los modelos de capital intelectual han estado vinculados con los de generación de valor empresarial. Esto demuestra que las empresas con mayores niveles de implantación de estos modelos presentan mejores

índices de creación de valor: productividad, rentabilidad e ingresos por ventas por empleado y beneficio, lo que mejora los indicadores de eficiencia del capital intelectual (Valentía Azofra Palezuela, 2016).

El conocimiento debe ser construido a partir de estructuras y en sincronización con los individuos que generen proyectos y propuestas que permitan crecer desde lo humano, administrativo, financiero y tecnológico, para avanzar en competencias intangibles que produzcan valor (Zanatta, 2013)

En Tultitlán, Estado de México cuenta con un número significativamente menor de empresas dedicadas a los servicios publicitarios en comparación con la Ciudad de México, Guadalajara y la delegación Cuauhtémoc con la información extraída de la página de Economía de México Data de Servicios de Publicidad y Actividades Relacionadas, en la Rama Industrial la cual muestra los indicadores de producción por entidad federativa que se realizó en el 2019.

El Estado de México cuenta con 11 registros de empresas dedicadas al Servicio de Publicidad y Actividades relacionadas, según datos del Censo Económico 2014, el sector de servicios publicitarios en Tultitlán se encuentra en una fase inicial de desarrollo y enfrenta varios desafíos: La baja densidad de empresas y su pequeño tamaño pueden limitar la oferta de servicios especializados y soluciones innovadoras para los clientes.

Los factores económicos generales, como la desaceleración económica o la concentración de la actividad económica en otros sectores, pueden estar afectando el crecimiento del sector publicitario en Tultitlán de acuerdo con los datos de DENUÉ publicados en mayo de 2024. El bajo grado de especialización del Estado de México en este sector puede indicar una menor demanda de servicios publicitarios especializados o una menor capacidad de las empresas locales para atender necesidades más sofisticadas.

La estructura de este trabajo se desarrolla en la colonia el Tesoro, Estado de México. la cual se caracteriza por un constante crecimiento poblacional combinado con un crecimiento en zonas industriales, la agencia se encuentra rodeada de establecimientos que se dedican al comercio minorista, lo que la convierte en un centro comercial importante para los habitantes de la zona. Dicha investigación se desarrolla dentro del giro de servicios de Publicitarios, iniciando la apertura del establecimiento el trece de mayo de dos mil diez actualmente se especializa en dar imagen a las marcas en puntos de venta de sus clientes,

en la ejecución de servicios de Fabricación de rótulos y publicidad de exterior, también se especializan en diseño de sus clientes, POP Factory, POP Logistics y vending ejecutando la producción de materiales publicitarios.

La premisa de esta investigación busca analizar las causas profundas de la alta rotación de personal en la Agencia para así proponer las estrategias que permitan lograr el crecimiento sostenible de la Agencia de Publicidad "M" de esta manera fortalecimiento del Capital Intelectual (CI). Se plantea la hipótesis de la falta de reconocimiento y desarrollo de las capacidades individuales de los empleados, así como la ausencia de un sistema de medición y valoración del CI, son factores determinantes en la decisión de los empleados de abandonar la empresa. la finalidad de definir la trazabilidad de reconocer y medir el CI, cómo una mejora en contribuir a fomentar la innovación, mejorar la calidad en cada proceso y reducir costos para lograr la gestión efectiva del CI y la influencia en el crecimiento sostenible de la Agencia de Publicidad "M". Por ello la importancia e interés del estudio para proporcionar un marco sólido que maximice el valor del CI y promover el crecimiento empresarial. Al no medir y reconocer los factores propios del CI, particularmente en sus conocimientos, habilidades, experiencias, relaciones y reputación de sus empleados, habilidades, experiencia, relaciones y reputación de sus empleados clientes y proveedores.

Estos activos intangibles son la base de la innovación, ya que permiten generar nuevas ideas, desarrollar nuevos servicios, así como brindar servicios diferenciados, y adaptarse a los cambios del mercado de manera efectiva. Para poder superar dichas carencias observadas y proponer, en consecuencia, estrategias que mejoren en todos los niveles de la agencia el reconocimiento del CI, el cual consiste en identificar las áreas de mejora en la misma, para así fomentar una mejora continua y alcanzar el objetivo pretendido.

Generando estrategias para una buena gestión efectiva del CI, el cual mejore los contenidos estableciendo metas alcanzables, marcando cambios pequeños y constantes, con un método de trabajo y una participación de empleados de diferentes niveles jerárquicos internos con conocimiento y experiencia, así como con un Staff. Brindando una solución basada en datos y hechos por medio de una nueva fundamentación metodológica que permite formular la evaluación de resultados en relación con el crecimiento de la Agencia. La dificultad en la medición del capital intelectual es más difícil de medir y cuantificar. Esto hace que su gestión sea un desafío, ya que no se pueden aplicar métricas tradicionales para evaluar su valor por ello Identificar los factores clave del CI estudiando

la situación actual por medio de un análisis interno y su situación externa para poder lograr el crecimiento sostenible y rentable de manera eficiente como productiva.

Al no abordar la problemática del capital intelectual (CI) en la Agencia Publicitaria "M", el futuro de la organización podría verse comprometido. Sin un reconocimiento y gestión adecuada de sus activos intangibles, como los conocimientos, habilidades y relaciones de sus empleados, la agencia podría enfrentar serios desafíos en un entorno competitivo y en constante cambio. La falta de innovación y la incapacidad para adaptarse a las necesidades del mercado limitarían su capacidad para ofrecer servicios diferenciados y atractivos, lo que, a su vez, podría resultar en una disminución de la satisfacción del cliente y una pérdida de relevancia en la agencia.

Entre las principales barreras que impiden a las organizaciones reconocer y gestionar eficazmente su CI, se encuentran la falta de reconocimiento sobre su valor estratégico, la dificultad para medir y cuantificar estos activos intangibles, y la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional. Estas limitaciones pueden crear un ciclo negativo que afecta no solo la innovación, sino también la eficiencia operativa y la capacidad de retener talento clave.

Para contribuir a la problemática que enfrenta la agencia en relación con el CI, es esencial establecer un marco que permita la identificación y valorización de estos activos. Esto podría incluir la implementación de herramientas de evaluación que, aunque no midan el CI de manera tradicional, proporcionen información valiosa sobre la experiencia y el potencial de los empleados, así como la percepción de la agencia en el mercado. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración entre todos los niveles jerárquicos es fundamental para superar estas barreras. que contemple la capacitación constante de los empleados, la creación de redes colaborativas con proveedores y clientes, y la integración de tecnología que facilite la medición del CI.

A través de una propuesta para enfrentar el desafío del crecimiento de la Agencia, se propone realizar ajustes graduales, mediante la metodología KAIZEN, como base para implementar un Modelo de Mejora Continua, por medio de un enfoque estratégico que dé resultados tangibles y un crecimiento sostenible, ayudando a mejorar las dimensiones del Capital Humano, Capital Estructural y el Capital Relacional, guiando a la agencia con un enfoque estructurado, participativo y escalable. Como objetivo es identificar, describir y

proponer estrategias para una gestión efectiva del Capital Intelectual por medio de promover una cultura de resolución de problemas a todos los niveles de la organización. Por lo tanto, utilizar la metodología KAIZEN para participar activamente, mejorando así la calidad del trabajo y eliminando el desperdicio.

CAPÍTULO 1.

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Marco Contextual

Antecedentes

El capital intelectual es un activo intangible que engloba los conocimientos (explícito o tácito e individual o social), habilidades y experiencia de los empleados de una organización. Es un recurso valioso que puede ser utilizado para impulsar la innovación, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad.

En la era digital actual, la innovación y la creatividad son pilares fundamentales para el éxito de las empresas. Las empresas que son capaces de innovar y crear nuevos productos, servicios o procesos tienen una mayor probabilidad de éxito en el mercado. La innovación les permite ofrecer algo nuevo y diferente a sus clientes, lo que les da una ventaja competitiva. La creatividad les permite encontrar nuevas formas de hacer las cosas, lo que les ayuda a mejorar su eficiencia y productividad.

La empresa a la que se hace referencia se centra en el giro de servicio publicitario, la Agencia de Publicidad "M", iniciando la apertura del establecimiento el trece de mayo de dos mil diez actualmente se especializa en dar imagen a las marcas en puntos de venta de sus clientes, en la ejecución de servicios de Fabricación de rótulos y publicidad de exterior, también se especializan en diseño de sus clientes, POP Factory, POP Logistics y vending ejecutando la producción de materiales publicitarios. Proporciona sus servicios a medianas y grandes empresas para la elaboración e instalación de puntos de venta y producción de materiales publicitarios algunos de sus principales clientes son Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V., Grupo Lala S.A.B de C.V., SC Johnson.

La investigación se ubicada en el municipio de Tultitlán, Estado de México, dicha empresa tiene su domicilio fiscal en la colonia El Tesoro es un ejemplo de comunidad urbana en constante crecimiento en el Estado de México. En mayo del año 2024, se observó de forma interna la problemática de no medir y reconocer los factores propios del CI, en vista de ello se identificará y describirá estrategias para gestionar y potenciar el Capital Intelectual, finalmente su culminará esta investigación en enero de 2025.

1.2 Situación problemática particular

El despacho Jurídico, denominado Coordinación Jurídica Empresarial, inicio operaciones a partir de julio de 2018, conformado por dos Licenciados en Derecho especializados en la rama de derecho laboral aplicando dicha pericia hacia la defensa del Patrón o empresario, prestando sus servicios profesionales como Abogados Empresariales teniendo como función el asesoramiento legal.

Desempeñando mis funciones principales como Contadora Pública es interactuando directamente con la gestión administrativa y contable del mismo, así como brindando el asesoramiento fiscal hacia las empresas, la preparación y presentación de una propuesta de finiquitos asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales del patrón hacia los trabajadores.

La presente investigación busca analizar las causas de la rotación de personal, La agencia M, un referente en el sector publicitario, no es ajena a esta problemática durante la relación laboral que se ha tenido a lo largo del 2024, mediante reuniones y visitas, se ha evidenciado una tasa de rotación considerable de manera semanal, mensual o semestralmente, siendo la mayoría del departamento de servicio técnico desempeñando el puesto de ayudantes generales ejecutando sus funciones las cuales consisten en realizar actividades de pintar los establecimientos, colaborando en la producción e impresión de lonas de polivinil, del mismo modo en ejecutar la instalación, como ayudante de herrería para ensamblar en estructuras metálicas adosadas a edificaciones o anuncios, así como desempeñando la función de operar los vehículos para dirigirse a los puntos de instalación del servicio siendo su ruta en la zona metropolitana, ciudad de México y al interior de la república, por ultimo contribuir a auxiliar a actividades de oficina dentro de la agencia, por otra parte en el área de Diseño y Producción, encargados de proponer, crear y de presentar de forma atractiva campañas hacia los clientes, contratados como Diseñadores Gráficos desempeñando la mayoría de sus funciones es contribuir de forma grupal con sus compañeros de área y jefa inmediata encargada de la Dirección creativa, dicha área presenta una rotación de personal de manera trimestral o anualmente.

Procediendo dicha situación para preparar y concluir la relación laboral por parte del área de Recursos Humanos informando al Despacho Jurídico para gestionar la terminación de la relación Laboral entre patrón y trabajador.

Lo antes mencionada presenta una serie de consecuencias negativas para la agencia que afectan significativamente en la productividad de los equipos y la eficiencia de los procesos, como en el aumento de costos y retraso en la ocupación del puesto en la demora en el proceso de reclutamiento ya que se requiere tiempo para buscar, entrevistar y contratar nuevos empleados, la pérdida de productividad en los nuevos empleados suele ser menos productivos al inicio mientras se adaptan a sus roles

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Identificar, describir y proponer estrategias para una gestión efectiva del Capital Intelectual, con el propósito de impulsar el crecimiento sostenible en la Agencia de Publicidad "M".

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores clave del CI, por medio de un análisis interno y externo.
2. Generar Estrategias que permitan mediar el Capital Humano, estableciendo indicadores.
3. Proponer las estrategias que permitan lograr el crecimiento sostenible de la Agencia de Publicidad "M".

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 Pregunta General de la Investigación

¿Cómo se puede lograr el crecimiento sostenible en la Agencia de Publicidad "M" mediante el valor del CI?

¿Cómo podemos obtener la gestión efectiva del CI?

1.4.2 Preguntas Específicas de la Investigación

1. ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos que impiden a las organizaciones reconocer y gestionar de manera efectiva su capital intelectual?
2. ¿Cómo lograr contribuir a la problemática con la que se enfrenta la Agencia en relación con el CI?
3. ¿Qué estrategias se podrían implementar para lograr el crecimiento sostenible de la agencia?

1.5 Justificación

El despacho Jurídico, denominado Coordinación Jurídica Empresarial, proporciona sus servicios especializados a la Agencia de Publicidad "M" como uno de sus principales clientes desde el año 2018, teniendo participación mediante asesoría, con actividades como; representar legalmente en procedimientos administrativos y jurídicos en materia de elaboración de convenios y contratos individuales de trabajo, protección de datos, litigación en casos relacionados con contratos individuales de trabajo, así como redacción de documentos legales, servicios de contabilidad y fiscalidad, asesoría en materia de gestión administrativa, resolución de conflictos internos de la empresa, por ende en proteger sus activos, cumplir con las leyes y regulaciones, y tomar decisiones legales informadas. En relación con el Poder Notarial otorgado por los socios de la Agencia, el despacho tiene atribuciones y responsabilidades de actuar como un órgano de consulta y representación

para coadyuvar en la formulación de propuestas en los estudios e investigaciones de carácter administrativo y jurídico que se requieran para el ejercicio de las atribuciones y cumplimiento de funciones de la agencia.

Esta investigación se realizará En junio del presente año la Agencia solicitó, como parte de este servicio, con el fin de abordar nuestro propósito, hemos combinado la gestión estratégica para lograr un beneficio en el crecimiento sostenible.

Durante la relación laboral que se ha tenido con la Agencia, mediante reuniones y visitas, se detectó como principal problemática la falta de gestión adecuada del CI, por lo que se determina que se requiere la propuesta de estrategias, para la mejora y crecimiento sostenible de la Agencia de Publicidad "M".

Por lo que, reconocer y medir ayudara a comprender el valor del CI e identificar oportunidades generando así nuevas perspectivas, y por medio de la metodología Kaizen se realizaran ajustes graduales en la mejora de estrategias que generen eficientemente la gestión y retención del personal, fomentando una cultura de conocimiento y colaboración entre los empleados de.

1.6 Viabilidad de la Investigación

En esta línea argumental se propone la gestión efectiva del capital intelectual en la Agencia de Publicidad "M" presenta una alta viabilidad por las siguientes razones.

- La visión basada en los recursos examina los resultados y las capacidades de la Agencia de Publicidad "M" contribuirá a llenar un vacío en el conocimiento sobre cómo gestionar en un sector dinámico y competitivo como el de la publicidad
- La propuesta de este estudio podrá ser aplicada directamente por la agencia de publicidad para mejorar su desempeño y lograr un crecimiento sostenible.
- La combinación de la metodología cualitativa permitirá obtener una visión integran del CI y su impacto en la agencia
- Se cuenta con la participación de Gerentes de las áreas y empleados para recopilar datos y proporcionar información relevante.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 Capital Intelectual

Para (Bontis, Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and moldes, 1998), la relevancia del capital intelectual afirma que el capital intelectual ha sido

considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie, lo cual supone uno de los desafíos más importantes para los directivos y académicos del presente y del futuro, esto conlleva a un sinnúmero de retos académicos en temas investigativos en torno a este tópico generador de valor. El capital intelectual es un concepto que ha sido estudiado a finales de los años 90' un pequeño grupo de empresas, entre las que se encuentran Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank, lo generaliza para hacer referencia a todos los activos intangibles. Esta situación representa un significativo desafío tanto para los directivos como para los académicos actuales y futuros, generando diversos retos en la investigación sobre este tema clave para la creación de valor, se ha ampliado para abarcar todos los activos intangibles.

(Ikujiro Nonaka, 1999) describen el capital intelectual como el proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad y proponen dos tipos de conocimiento, el explícito como el contenido de manuales y procedimientos, y el tácito, que se aprende mediante las experiencias obtenidas y se comunica gracias al aprendizaje, de manera indirecta, a través de analogías y metáforas.

Estos autores distinguen entre dos tipos de conocimiento: el explícito, que se documenta en manuales y procedimientos, y el tácito, que se adquiere a través de experiencias y se transmite indirectamente mediante el aprendizaje, utilizando analogías y metáforas.

No obstante, fue John Kenneth Galbraith quien, en 1969, fue el primero que abordó el significado de este concepto, cuestionándose sobre cuánto valor habría proporcionado el capital intelectual en las últimas décadas (Bontis, 2002) (Edvisson L., 1996). Por su parte, (Drucker, 1993) destaca la importancia de la llegada de un nuevo tipo de sociedad, dominada por los activos de conocimiento y con un entorno donde se compite por la distribución del capital intelectual.

Peter Drucker, en 1993, amplió esta idea al señalar que estábamos entrando en una nueva sociedad donde los activos de conocimiento son fundamentales. En este contexto, la competencia se centra en la capacidad de gestionar y distribuir el capital intelectual, lo que resalta su importancia en el éxito organizacional y en el funcionamiento de la economía en general.

Una publicación reciente de Machlup, en su obra *The production and distribution of knowledge in the United States*, fue el primero en enfocarse el término capital intelectual y lo hace para destacar la importancia que tiene el conocimiento general en el desarrollo y crecimiento de los países (Bontis, 2002).

Para Machlup, esto indica que el capital intelectual no solo es relevante para las organizaciones individuales, sino que también tiene implicaciones más amplias en términos de crecimiento económico y desarrollo nacional.

Para explicar el capital intelectual (Left & M.S, 1999) mencionan que, si una organización solo se preocupa por lo que produce y no por su constitución, puede fracasar. Para que la empresa crezca, sea competitiva y permanezca en el mercado, debe fortalecer y estabilizar su estructura interna y no solo determinar la producción en estándares financieros; para que la compañía subsista, deben apreciarse los valores escondidos (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007) De esta manera, cuando estas empresas se percatan de que las herramientas contables que disponían no resultaban adecuadas para registrar el valor de sus intangibles, los cuales, sin embargo, resultaban de gran valía para las mismas, es cuando se comienza a popularizar el término capital intelectual y a elaborar herramientas que permitiesen medir su valor (Nick, N.C., K., & G., 1999) afirma que el capital intelectual es consecuencia de estructurar un método sutil, dinámico y dócil de los activos empresariales que componen el capital humano, el capital relacional y el capital estructural dichos activos, se hace referencia a los recursos establecidos en una empresa y que estimulan los procesos que acontecen en la misma.

A medida que las organizaciones se dan cuenta de que sus métodos contables no son adecuados para capturar el valor de estos intangibles, surge la necesidad de adoptar el concepto de capital intelectual y desarrollar herramientas que permitan medirlo (Bontis, 1999). Esto indica que el reconocimiento y la valoración del capital intelectual son cada vez más relevantes para la estrategia empresarial.

De esta forma similar, en la definición el CI representa un conjunto de recursos intangibles que, al ser adecuadamente gestionados y valorados, pueden ser determinantes para el éxito y la sostenibilidad de una organización en el mercado.

Por lo tanto, a mediados de los años noventa es cuando se intenta consolidar una definición estandarizada del concepto del capital intelectual (Left & M.S, 1999). Emergiendo a partir de estas fechas cuando surge la inquietud para hacer frente a este reto, si bien aún no hay una definición ampliamente aceptada sobre este término (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1998; Edvinsson y Malone, 1999; Sánchez, Chaminade y Olea, 2000). Dichos antecedentes mencionados, en esta tesis presentada se ofrece una investigación de este tópico dentro de una organización. De este modo, lo que se propone son estrategias para su medición y reconocimiento.

2.2 Componentes del Capital Intelectual

Como se ha afirmado el capital Intelectual está estructurado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Se considera el capital humano como el factor más importante de una organización. Los empleados son quienes poseen las habilidades de pensamiento crítico y creativo, conocimientos (explícito, tácito e individual o social) y experiencias necesarias para desarrollar la capacidad de innovación de los grupos de trabajo. Las organizaciones que pueden invertir en la capacitación y desarrollo de sus empleados estarán mejor posicionadas para el éxito. Por esta causa, se debe de privilegiar el capital humano como pilar empresarial y tratar de mantener sus conocimientos internos y externos a la hora de crear valor por parte de la empresa (Garcés González, 2011); (Guzmán, Serna, & Ramírez, 2012); (González, Calzada, & Hernández, 2017)).

De este modo, el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007).

Dentro del capital humano y adecuados a las características de cada organización se pueden considerar las siguientes dimensión, dedicada al CH: a) valores y actitudes(Ser+ estar), b) Aptitudes (Saber), Capacidades(know-how), 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 (Millán, 2009)

Así mismo, el capital estructural dicho capital se ha definido como el conjunto de sistemas procesos y procedimientos que utiliza una organización para operar ya sea en sus procesos o en su cultura, y permanece en la organización puede ayudar a la misma para mejorar su eficiencia, productividad y calidad. Las organizaciones que pueden invertir en la mejora de

su capital estructural estarán mejor posicionadas para competir en el mercado. Incluye conocimientos como las estrategias, las fichas técnicas, los manuales de procesos, entre otros, y se subdivide en dos: capital organizativo, caracterizado por la cultura, la toma de decisiones y los mecanismos; y el capital tecnológico, que se encarga de lo técnico e industrial y también del desarrollo de nuevos procesos (Sánchez Medina, Melián González, & Hormiga Pérez, 2007).

El capital estructural es, esencialmente, el conocimiento que la organización ha logrado internalizar y que, por tanto, queda incorporado en su propia estructura y procesos internos, aun cuando los empleados abandonan la empresa. Por ello, el capital estructural, a diferencia del humano, sí puede ser propiedad de la empresa. El capital estructural es el conjunto de conocimientos y de activos intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan.

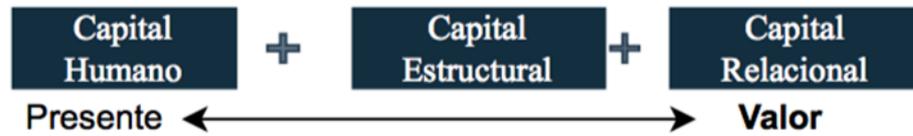
Está integrado por el capital organizativo y el capital tecnológico. Por otro lado, el capital renovación y desarrollo hace referencia a cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor futuro a través de una mejora, la cual, puede quedar plasmada en el capital intelectual o financiero. Por tanto, son indicadores del mismo el porcentaje de negocios procedente de nuevos productos, los cursos de formación, los gastos en renovación o las nuevas patentes registradas (Left & M.S, 1999)

Por último, el Capital relacional es el conjunto de relaciones fundamentales de una organización tiene con sus clientes, proveedores y socios. Estas están asociada al valor que generan las oportunidades de negocio y ventajas competitivas. Las organizaciones que pueden construir y mantener relaciones sólidas con sus stakeholders estarán mejor posicionadas para el éxito.

La atención se centra en el capital intelectual, que se divide en tres componentes principales: capital humano, capital estructural y capital relacional. La gestión eficaz del capital intelectual implica las siguientes etapas: identificación, desarrollo, gestión y utilización de los activos intangibles de la organización.

Figura 1

Dimensiones del Capital Intelectual



Nota. El diagrama destaca los tres aspectos clave del capital intelectual, para que una Agencia Publicitaria pueda generar valor futuro a través de una mejora, elaboración propia.

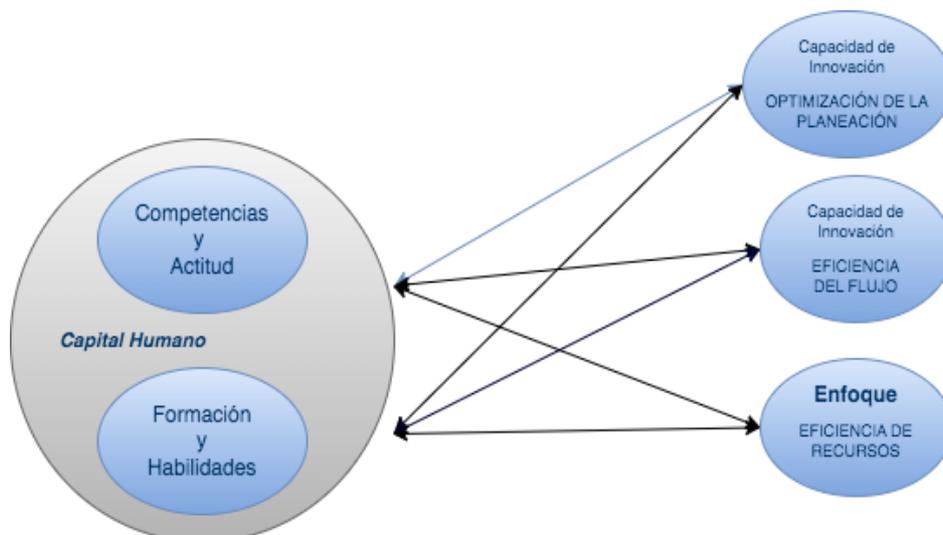
(González F. M., 2001) afirma que el capital intelectual es consecuencia de estructurar un método sutil, dinámico y dócil de los activos empresariales que componen el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. Al enunciar estos activos, se alude a los recursos establecidos en una empresa y que estimulan los procesos que acontecen en la misma.

¿Cuáles son las principales barreras y desafíos que impiden a la Agencia de Publicidad "M" reconocer y gestionar de manera efectiva su CI?

Se encuentra la falta de reconocimiento sobre su valor estratégico, la dificultad para medir y cuantificar estos activos intangibles, y la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional. Estas limitaciones pueden crear un ciclo negativo que afecta no solo la innovación, sino también la eficiencia operativa y la capacidad de retener talento clave.

Figura 2

Características del Capital Humano



Nota. Se considera en una Agencia de Publicidad las siguientes dimensiones, dedicada al CH: buscando mejorar la eficiencia operacional, promover la mejora continua en la gestión diaria y liderar procesos de cambio cultural, elaboración propia.

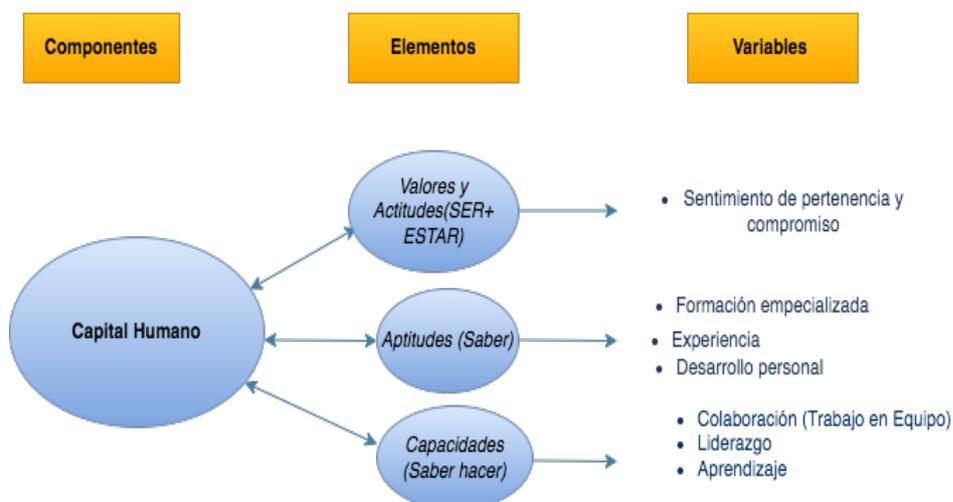
Para fundamentar el criterio de innovación y la creatividad en el Foro Económico Mundial hacen referencia que “El pensamiento analítico y el pensamiento creativo seguirán siendo las habilidades más importantes para los trabajadores en 2023. El pensamiento analítico es considerado una habilidad básica por más empresas que cualquier otra habilidad y constituye, en promedio, el 9% de las habilidades básicas reportadas por las empresas. compañías. El pensamiento creativo, otra habilidad cognitiva, ocupa el segundo lugar, por delante de tres habilidades de autoeficacia: resiliencia, flexibilidad y agilidad; motivación y autoconciencia; y la curiosidad y el aprendizaje permanente, en reconocimiento de la importancia de la capacidad de adaptación de los trabajadores a lugares de trabajo perturbados. La confianza y la atención al detalle, ocupa el sexto lugar, detrás de la alfabetización tecnológica.” (Zahidi, 2023, pág. 6).

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración entre todos los niveles jerárquicos es fundamental para superar estas barreras que contemple la capacitación constante de los empleados, la creación de redes colaborativas con proveedores y clientes, y la integración de tecnología que facilite la medición del Capital Intelectual, otra barrera es que los trabajadores no comprenden los objetivos ni saben cómo alcanzarlos.

La dificultad en la medición del capital intelectual es más difícil de medir y cuantificar., ya que no se pueden aplicar métricas tradicionales para evaluar su valor por ello Identificar los factores clave del Capital Intelectual estudiando la situación actual por medio de un análisis interno y su situación externa para poder lograr el crecimiento sostenible y rentable de manera eficiente como productiva.

Figura 3

Modelo de gestión del conocimiento y CI, de los empleados de la Agencia.



Nota. Elementos y Variables del Componente del Capital Humano, elaboración propia.

Dentro del capital humano y de acuerdo a las características de cada organización se pueden considerar las siguientes dimensión, dedicada al Capital Humano: a) valores y actitudes(Ser+ estar), b) Aptitudes (Saber), Capacidades(know-how), 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 (Campos, 1999).

Las empresas han implementado modelos de capital intelectual que han resultado en acciones que benefician a la organización y se han enfocado en la sostenibilidad y el crecimiento secuencial. Estos modelos han abordado áreas como el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y la rentabilidad para los accionistas (Gómez-Bayona, Londoño-Montoya, & Mora-González, 2020)

Para mejorar la satisfacción del cliente, Deming (citado por Gutiérrez, 2014) sugiere que la alta dirección promueve el cambio y fomenta una cultura de la calidad. Esto puede lograrse mediante el uso del ciclo PDCA (planificar, hacer, comprobar, actuar) para la mejora continua, asegurando ventajas competitivas a largo plazo y presencia en el mercado. Para crear una ventaja competitiva, las empresas deben identificar sus puntos fuertes y oportunidades, y luego desarrollar estrategias para capitalizarlos.

La adopción de la tecnología y las competencias que han desempeñado un papel clave para las empresas seguirán siendo un factor crucial en la transformación empresarial durante los próximos cinco años, según las principales conclusiones del informe "El futuro del trabajo, 2023" del Foro Económico Mundial (Zahidi, 2023). Este informe presenta un panorama desafiante pero lleno de oportunidades. Para navegar con éxito por este nuevo mundo laboral, tanto las personas como las organizaciones deben ser flexibles, adaptables y estar dispuestas a aprender continuamente. La atención se centra en el capital intelectual, que se divide en tres componentes principales: capital humano, capital estructural y capital relacional. La gestión eficaz del capital intelectual implica las siguientes etapas: identificación, desarrollo, gestión y utilización de los activos intangibles de la organización.

"Las Capacidades de Innovación y Creatividad y su relación con la materialización de Ideas de negocios[...] en un estudio cuantitativo de carácter explicativo, correlacional y

transversal. Se obtuvo como conclusión más relevante que la variable creatividad e innovación se alcanzaron niveles medios. Sin embargo, en las dimensiones curiosidad mental (74.4%) búsqueda constante de ideas 51.2% y conocimientos de los procesos de innovación 41.9% se alcanzaron niveles superiores. Lo que los resultados indican es que los emprendedores de la incubadora empresarial tienen características promedio en cuanto a las variables bajo estudio, y con ella, más de la mitad de la muestra llevan sus emprendimientos en un nivel medio, demostrándose que la variable innovación y creatividad es necesaria para la materialización de los emprendimientos". Pérez Palacios, E. E., & Solano Lavado, M. S. (2022, 12 28). Innovación y creatividad, su relación con la materialización de ideas de negocios. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(50), 37-44.

El capital humano, que incluye los conocimientos y habilidades de los empleados, desempeña un papel vital en el fomento de la innovación y la creatividad. Las organizaciones que gestionan eficazmente su capital humano tienen capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar los procesos existentes y descubrir formas innovadoras de hacer negocios.

Los activos centrados en el individuo, que comprenden las capacidades cognitivas, la capacidad creativa, las habilidades de liderazgo, las capacidades empresariales y de gestión. (Gómez-Bayona, Londoño-Montoya, & Mora-González, 2020)

¿Cómo lograr contribuir a la problemática con la que se enfrenta la Agencia con relación al CI?

El Despacho Jurídico tiene atribuciones y responsabilidades de actuar como un órgano de consulta y representación para coadyuvar en la formulación de propuestas en los estudios e investigaciones de carácter administrativo y jurídico que se requieran para el ejercicio de las atribuciones y cumplimiento de funciones hacia la Agencia. Para contribuir a la problemática se desarrollará una cultura de mejora continua, en la agencia la cual debe pasar de un enfoque apagafuegos no estructurado a un enfoque orientado a la mejora. Esto exige un cambio de comportamiento en todos los niveles de la Agencia de Publicidad "M" y la implementación de un programa de KAIZEN, que debe empezar con la recopilación de datos, convirtiendo los problemas en algo visible y siguiendo técnicas estructuradas de resolución de problemas.

2.3 Filosofía KAIZEN

Con el fin de mejorar la efectividad de los sistemas de medición y evaluación, es importante instituir sistemas de sugerencia que permitan la retroalimentación constante y la identificación de áreas de mejora. Esto no solo garantiza la consistencia en la aplicación de los sistemas, sino que también aumenta la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Mediante la medición y cuantificación efectiva de la Metodología Kaizen la cual se enfoca en la mejora gradual y continua en forma ordenada. Además, para que estos sistemas sean verdaderamente efectivos, es necesario integrar a los directivos y colaboradores en su implementación y uso. Esto fortalece una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, en la que se valora la retroalimentación y se busca constantemente mejorar el desempeño individual y colectivo.

"En la filosofía kaizen, la mejora en todas las áreas del negocio (costo, cumplimiento de los programas de entrega, seguridad de los empleados y desarrollo de sus habilidades, relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos productos o productividad) sirve para aumentar la calidad de la empresa" según (Evans & Lindsay, 2008).

Esta metodología se caracteriza por involucrar a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, promoviendo una cultura de participación y colaboración. En lugar de buscar grandes cambios o innovaciones disruptivas, Kaizen apuesta por la implementación de pequeños ajustes graduales que se integran de manera constante en los procesos de trabajo.

Uno de los conceptos clave de Kaizen es la eliminación de desperdicios, conocidos como "muda". Esto incluye cualquier actividad o recurso que no aporte valor al producto o servicio final. La identificación y reducción de estos desperdicios son esenciales para mejorar la eficiencia y la productividad de la organización.

Kaizen también promueve el empoderamiento de los trabajadores, ya que son ellos quienes están más cerca de los procesos y tienen una mejor comprensión de los problemas y oportunidades de mejora en su día a día. La retroalimentación y el análisis de problemas se realizan de manera sistemática, y la toma de decisiones se basa en datos y hechos observables, lo que ayuda a mejorar la calidad y a reducir errores.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones fomenten la participación activa de todos sus miembros en el proceso de evaluación y mejora continua, y que se establezcan canales

efectivos de comunicación (Intercambio de conocimiento) y retroalimentación. Esto no solo beneficia a la organización en términos de eficiencia y competitividad, sino que también contribuye al crecimiento y desarrollo personal de cada uno de sus miembros, la conceptualización del capital intelectual se refiere a un conjunto de activos intangibles que añaden valor a una organización.

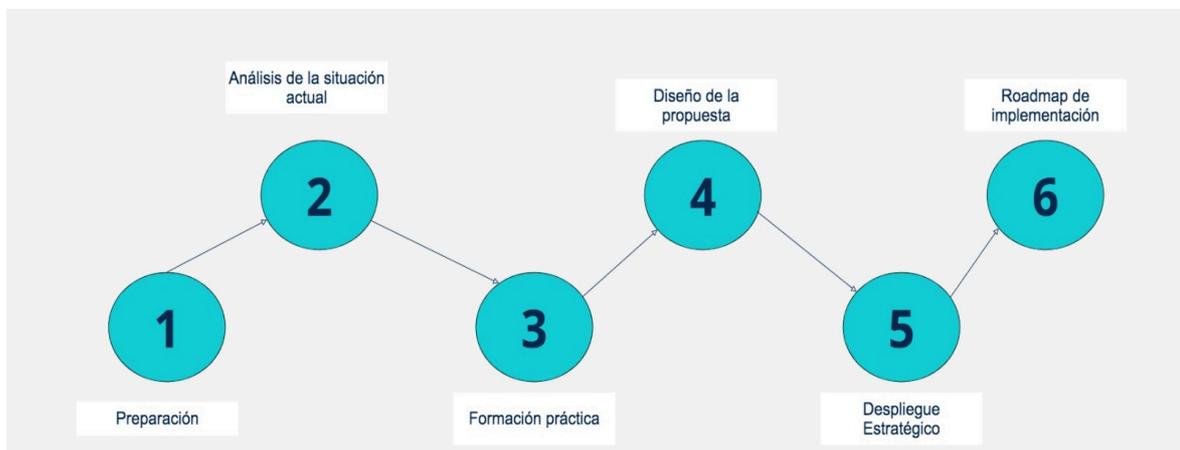
CAPÍTULO 3.

MARCO METODOLÓGICO

Formación en Fundamentos KAIZEN

La formación de Fundamentos KAIZEN explora los principios esenciales para desarrollar una mentalidad de análisis para sí introducir en la Agencia de Publicidad "M" al modelo de propuesta de gestión del cambio KAIZEN, proporcionando la base para implementar una cultura de mejora continua. Para la formación interna, está dirigida a los directivos para definir las prioridades estratégicas vitales de la Agencia que se desean a mediano y largo plazo, seguido de un enfoque estructurado, participativo y escalable, como soporte de una cultura de mejora continua.

Figura 4
Enfoque estratégico



Nota. La implementación del plan con iniciativas, garantizando que los objetivos establecidos se han alcanzados, elaboración propia.

Para optimizar la gestión del Talento, se basa en implementar rutinas diarias para mantener las mejoras, mejorar los procesos de formación e implementar una organización ágil, acortar el lead times de los procesos de áreas como dirección general, recursos humanos y servicio técnico para así mejorar el tiempo de respuesta interna adoptando un nuevo paradigma, de la eficiencia de los recursos a la eficiencia de los flujos de valor.

(Roberto Carro Paz, 2010) enfatiza que Kaizen puede ser la respuesta para quienes desean lograr resultados a corto plazo siempre que decidan crear una organización basada en mejorar procesos humanos y productivos y comprometerse con la filosofía. Este proceso también es representado por el Ciclo de Shewhart o Círculo PDCA de Deming (por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act); precisamente, por ser el Shewhart su autor y Deming su más reconocido impulsor.

CAPÍTULO 4.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

FASES DEL DESARROLLO

Fase 1. Fase de Diagnostico

Teniendo como objetivo eliminar los paradigmas de gestión y rotación de empleados que frecuentemente se detectaron en la Agencia, por medio de la prestación de servicios jurídicos y administrativos por parte del Despacho hacia la Agencia de Publicidad "M", se analizó realizó el registro de los convenios laborales que especifican la culminación de la relación del trabajador hacia el patrón, de acuerdo con la base de datos de enero a noviembre 2024, las causa por la que la mayoría de los empleados se registró su baja es por separación voluntaria y terminación de la relación laboral.

Figura 5

Registro de Rotación de empleados en la Agencia de Publicidad "M"



Nota. Muestra un 56% de rotación durante el periodo 2024, siendo más en el área de servicio técnico por concepto de separación voluntaria, elaboración propia.

La tendencia y causa-efecto que se muestran los registros de los trabajadores activos con respecto a las bajas, permite visualizar y buscar cual es la problemática y como se ha manejado desde el punto de vista de vista jurídico y administrativo de la Agencia.

Se revisará las políticas actuales de recursos humanos como también un estudio sobre cómo el bienestar de los empleados influye en la rotación. Se Investigará la relación entre el equilibrio trabajo-vida personal, las condiciones laborales y la decisión de los empleados de dejar la agencia.

Tabla 1

Tabla de recolección de datos de la Agencia

Baja por Convenios

	enero-junio	julio-dic	Total por Área
Totales	5	9	25
Dirección General	0	0	5
Dirección de cuentas/clientes	0	0	1
Dirección de Creatividad	0	2	5
Recursos Humanos	1	0	2
Servicio Técnico	4	7	12

Causas Empleado a empleador

	Terminación de la relación laboral	Separación voluntaria
Totales	6	8
Servicio Técnico	0	8
R.H, Dirección Creativa	6	0

Nota. Registro semestral de bajas, teniendo un total de 25 trabajadores dados de alta en nómina, elaboración propia.

Se comenzará a generar una lluvia de ideas y seleccionar los imperativos estratégicos vitales de una Agencia Publicitaria, definiendo las oportunidades e iniciativas estratégicas mediante la formación Interna KAIZEN, el primer paso para crear una cultura de mejora continua es entender la estructura de la organización, para garantizar que los equipos se establecen de forma que permitan una colaboración ágil y una gestión eficaz.

Figura 6

Lluvia de Ideas

Hoja de trabajo de ideas Kaizen 

Utilizar este formato para documentar cada idea Kaizen.

Paso 1: Describe el problema. Fecha: _____
 Utilice fotografías, chats, gráficos, etc., si están disponibles.

F.K.01

Nota. Diseño de la hoja de trabajo, utilizada como técnica de pensamiento, la cual consiste en plasmar ideas, elaboración propia.

Al realizar la presentación de la Propuesta Estratégica, se presentará el programa a los directivos de la Agencia mostrando una matriz DNC y desarrollando el despliegue de la propuesta de estrategias, así como mapear la situación actual de los procesos críticos y el diseño de una visión para cada uno de ellos. Por medio de la aplicación de un cuestionario hacia los empleados de toda la Agencia con el objetivo de medir sus actitudes y conocer el grado de conformidad de los empleados, se analizaron de los datos recopilados y extrajo una tendencia de falta de sentido de pertenencia de los empleados y la no capacitación en todas las áreas.

Fase 2 Diseño de la Formación Práctica

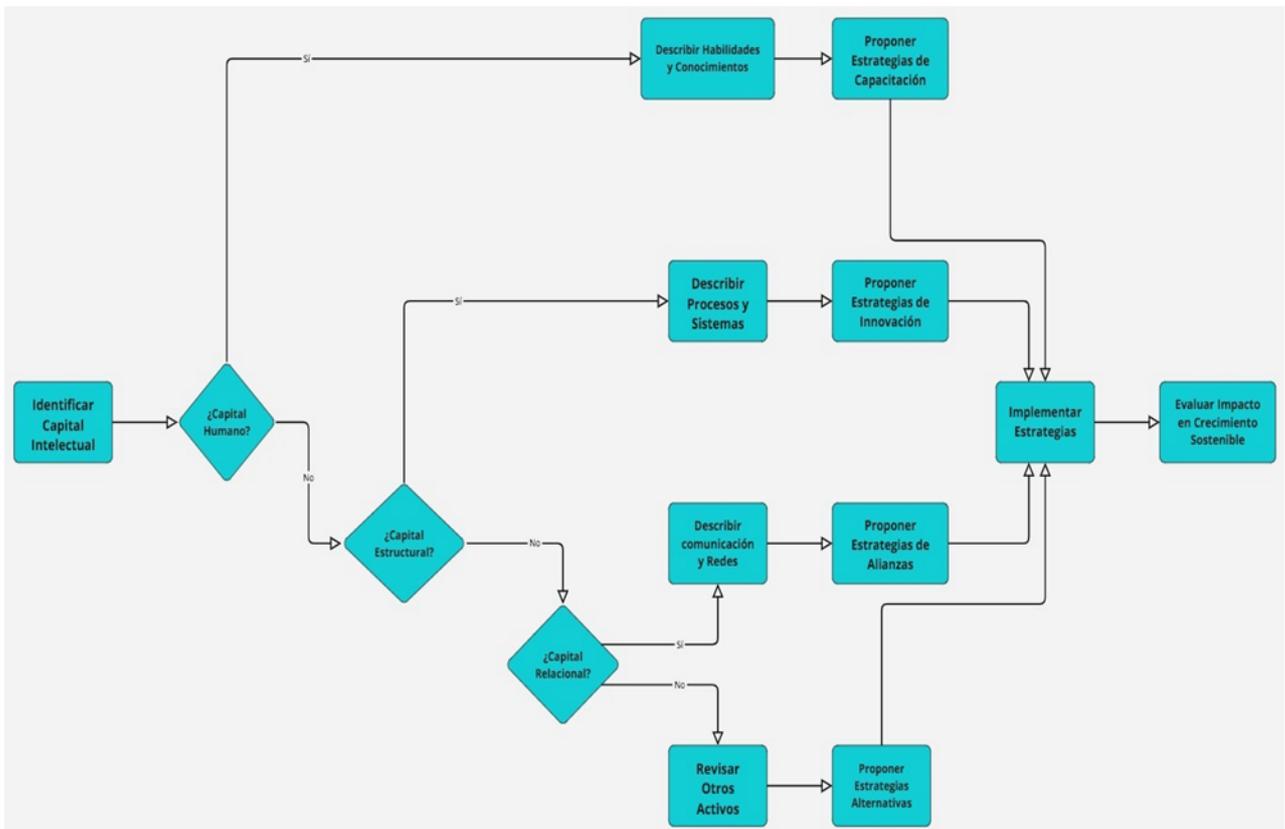
Partiendo de dicha idea, se propone se puede integrar Kaizen con otras metodologías de mejora continua como Lean esta metodología complementaria puede contribuir a la mejora de la eficiencia y la calidad en el trabajo en equipo, como una fuente de innovación y de renovación estratégica, partiendo del Capital pensante del individuo.

Aprender a mejorar la comunicación y colaboración del equipo, así como saber cómo organizar los equipos para optimizar su rendimiento y alcanzar los objetivos estratégicos y como soporte, desarrollar habilidades para resolver problemas que se suscitan diariamente.

Se explora cómo Kaizen puede transformar la toma de decisiones en los equipos, promoviendo un enfoque colaborativo y constante retroalimentación. Examina cómo las decisiones tomadas de manera incremental pueden resultar más efectivas en la resolución de problemas y en la innovación continua.

Para formación este plan se incluirá fases de diagnóstico en todas las áreas de la agencia, capacitación, implementación de procesos de mejora, seguimiento de resultados, y ajuste de estrategias. Además, podrías integrar herramientas para medir la eficacia del proceso de implementación.

Figura 7
Proceso de mejora continua



Nota. Se propone para la agencia la implementación del siguiente proceso, elaboración propia.

Con la explicación de dicho diagrama hacia todos los integrantes de la Agencia, se implementará la estrategia Lean KAIZEN la cual sustentará este cambio de paradigma y permitirá que todos los miembros de la agencia puedan plantearse un problema y ser capaces de solucionarlo. La última fase es seleccionar las prioridades de 3 a 5 años que impulsará a la Agencia de Publicidad hacia un crecimiento rentable sostenido con un enfoque estructurado, participativo y escalable, como soporte de una cultura de mejora continua.

Figura 8
Diseño de hojas de trabajo de Ideas KAIZEN

El trabajo estándar se compone de dos herramientas: La mesa de combinación de trabajo estándar y La silla de trabajo estándar.

- La Tabla combinada de trabajo estándar

La tabla de combinación de trabajo estándar permite identificar elementos de trabajo dentro de un proceso o flujo de valor que tienen tiempos de ciclo acumulativos mayores que el tiempo. Grabar en video o un proceso y luego escribir cada una de las actividades ha demostrado ser muy útil en la metodología Kaizen.

- La silla de trabajo estándar

Es un diagrama de trabajo estándar el cual ilustrara la secuencia del trabajo que se está realizando y proporcionara una ayuda visual para la capacitación de los empleados. Los empleados que no interactúan con ese proceso regularmente pueden consultar el diagrama de trabajo estándar y sentirse seguros de completarlo. Los diagramas de trabajo estándar también se identificarán estándares de calidad, problemas de seguridad y oportunidades críticas de errores.

Fase 3. Propuesta del Despliegue Estratégico

Para responder a la propuesta de despliegue es necesario un enfoque estructurado y exhaustivo para simplificar los procesos ejemplo de ello son. Cada etapa del flujo de trabajo, desde la elaboración de presupuestos hasta el despacho y finalización del trabajo de entrega.

- Controles Visuales

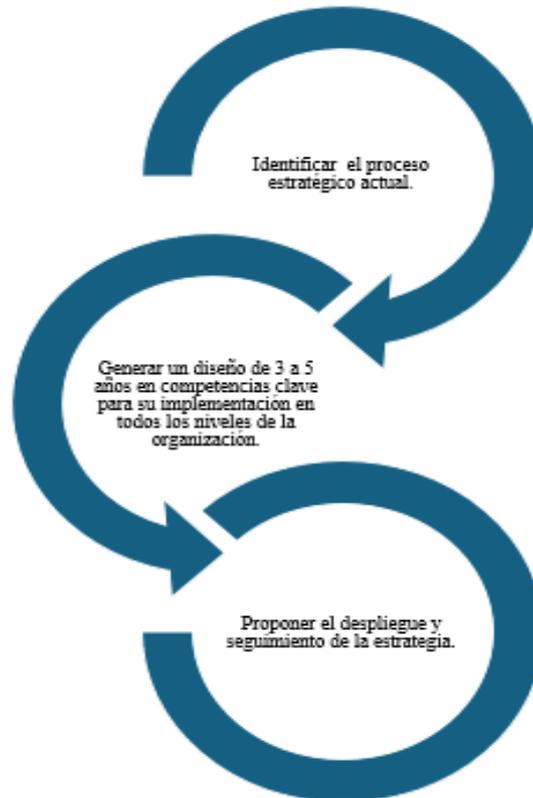
Por medio de controles visuales ya que una imagen vale más que mil palabras, de esto se trata el control visual, un diagrama o una fotografía digital se encuentran exactamente donde y cuando los necesita para garantizar que se cumpla un estándar, esto respalda la metodología KAIZEN.

Los controles visuales son indicadores (alarmas, alertas por correo electrónico, códigos de colores, etc.) que se visualizan para garantizar que un proceso produzca lo que se espera que se realice y se completara sin errores

- ✓ Reduce la confusión de cómo se debe ejecutar un proceso
- ✓ Mejora la productividad
- ✓ Reduce el estrés
- ✓ Reducir errores

Figura 9

Propuesta de Despliegue



Nota. El mapeó presenta la situación actual de los procesos críticos y se diseñó una visión para cada uno de ellos.

De esta manera:

- a) Fortalecer las habilidades de liderazgo, planificación y control.
- b) Cultivar una mentalidad proactiva hacia el cambio y la adaptabilidad en cada departamento como dirección general, dirección de cuentas, dirección creativa, recursos humanos y servicio técnico.
- c) Mejorar la capacidad de formación y gestión de conflictos.
- d) Comunicar e involucrar a todas las partes interesadas en la misma visión estratégica.
- e) Desplegar los imperativos de 3 a 5 años en competencias clave para su implementación en todos los niveles de la organización.
- f) Asignar responsables a las prioridades disruptivas.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS

Para responder al despliegue estratégico se propone lo siguiente.

Figura 10
El enfoque



Nota. Para superar los desafíos que retrasaban la preparación de los servicios de la agencia, se analizó y mapeo el flujo de valor, elaboración propia.

PROPUESTA 1. La implementación de una Dirección Administrativa, en esta etapa es fundamental del proceso administrativo ya que se coordinará y organizará las actividades de la Agencia y supervisará al departamento de RH garantizará el cumplimiento de los objetivos propuestos.

PROPUESTA 2. Priorizar las necesidades de Cursos de capacitación desarrollo de competencias o conocimientos los cuales deben de estar alineados a las funciones de los perfiles de puestos y o a los objetivos estratégicos de la Agencia. Ayudaran a mejorar en la comprensión los procesos organizativos, cómo se conectan con los clientes y los proveedores, y establecer las prioridades de optimización esto requiere de supervisar su rendimiento y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

PROPUESTA 3. La integración del Kaizen Diario para crear una cultura de mejora continua, garantizando que la empresa esté mejor preparada y equipada para afrontar futuros desafíos y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Las prácticas de Kaizen Diario se implementarán con éxito en todos los equipos de Servicio Técnico. El feedback semanal representara un cambio extremadamente positivo, con los equipos.

PROPUESTA 4. Además, es importante ofrecer incentivos a los trabajadores, ya que éstos afectan positivamente al comportamiento y el rendimiento, lo que conduce a un sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Matriz DNC de Implementación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es la fase número tres, en la primera etapa del ciclo de la gestión de la capacitación.

Dicha matriz permite contestar las siguientes preguntas.

¿Por qué es importante el DNC?

Permite a la Agencia invertir en capacitación de manera efectiva, mejora la motivación y el compromiso de los empleados, Aumentar la productividad y la eficiencia, reduce la rotación de personal, promueve la innovación y la creatividad.

Figura 11

Elaboración de Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Nota. Propuesta de Cursos de Capacitación, elaboración propia.

MATRIZ DNC																	
N°	1. PROBLEMA QUE AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL ÁREA QUE ESTÉN ASOCIADOS A CAPACITACIÓN	2. PROPUESTA DE NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	3. BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN	4. NIVEL DE EVALUACIÓN PROPUESTO	5. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN		6. CANTIDAD TOTAL DE POSIBLES BENEFICIARIOS DE CAPACITACIÓN	7. PROPUESTA DE TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	8. PRIORIDAD DE LA CAPACITACIÓN	FÓRMULA				13. DE TEMÁTICO	14. MODALIDAD	15. OPORTUNIDAD	16. COSTO
					De Aprendizaje (¿Qué conocimientos y/o habilidades espera que su equipo adquiera durante la capacitación?)	De Desempeño (¿Qué espera que su equipo logre o demuestre luego de la capacitación, para que evidencie una mejora respecto al problema identificado?)				9. VALOR DEL BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN	10. VALOR DEL OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN ASOCIADO AL NIVEL DE EVALUACIÓN	11. VALOR PROMEDIO DEL TIPO DE FUNCIÓN DE LOS SERVIDORES	12. VALOR DE RANGO DE PERTINENCIA				
1	Falta de conocimientos y habilidades en el desempeño de sus puestos de trabajo y que los trabajadores hacen sus actividades rutinarias y no muestran eficacia en sus procesos	Taller Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores (PROCCO117) (Consulte https://www.proccadit.gob.mv/postal/)	ALTO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE Y APLICACIÓN	Identificar la diversidad de metodologías activas de aprendizaje en el desarrollo para impulsar la gestión diaria.	Implementar rutinas diarias para mantener las mejoras	2	TALLER	C1	3	3	6	HABILIDADES BLANDAS	PRESENCIAL	3	0	
2	Desconocimiento sobre gestión de planeación y elaboración del proceso de formación de la relación laboral muestra una falta de comprensión y eficacia en la gestión de información de RR al despacho	Curso Formación en sostenibilidad en la estrategia empresarial https://kaleos.com/ty/formacion/estrategia-cambio-cultural/sostenibilidad-estrategia-empresarial/ Curso de Creación de Habilidades para el emprendimiento	INTERMEDIO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (SOLO CONOCIMIENTOS)	Aprender a mejorar la comunicación y colaboración del equipo	Identificar los procesos críticos que afectan al rendimiento del equipo, definir estándares visuales para los procesos críticos y crear una rúbrica de evaluación de la matriz de formación y competencias.	3	CURSO	C1	2	1	3	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PRESENCIAL	3	1000	
3	Existencia de errores en la elaboración de informes que genera confusión y retrasos en la atención de emergencias y actividades	Curso Contabilidad para no contadores (Contabul). En línea. Ocho y cincuenta. (11 HORAS)	ALTO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES)	Fortalecer la habilidad de liderazgo, planificación y control	Desarrollar una mentalidad de análisis de la causa raíz	2	CURSO	C3	3	2	5	GENERALES	VIRTUAL	2	0	
4	Dificultad en el manejo de dilemas éticos presentados en las decisiones propias de la agencia y que impactan en la gestión organizacional	Taller de Formación en Gestión de Equipos https://kaleos.com/ty/formacion/estrategia-cambio-cultural/gestion-equipos/	BAJO	REACCIÓN Y APRENDIZAJE (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES)	Aprender a mejorar la comunicación y colaboración del equipo	ponemos con más interés y eficacia las mejoras en las áreas	2	CURSO	E	1	2	3	HABILIDADES BLANDAS	PRESENCIAL	4	1000	

Por medio de dicho análisis se definieron los objetivos, la recopilación de datos y el análisis de datos, permitió desarrollar un plan de capacitación, la implementación del plan de capacitación y evaluación fortalecerá el conocimiento de cada colaborador.

CONCLUSIÓN

Dentro de la Agencia los trabajadores sólo consideren una forma de ejecutar su trabajo, así como la forma a la que están acostumbrados a realizar día a día sus actividades y no piensen si es la forma más eficiente. La industria de Agencias Publicitarias en el Estado de México evolucionan constantemente y los KPIs se están volviendo cada vez más exigentes, por lo que se sabe que se debe de seguir progresando y mejorando para mantenernos en lo más alto de la Agencia de Publicidad de referencia, mantener el Kaizen Diario como prioridad central permite que todos los niveles de la Agencia tengan voz. La metodología y la disciplina ayudaran a establecer en la organización beneficios durante muchos años. En conclusión, para desarrollar una cultura de mejora continua, la Agencia deberá pasar de un enfoque apagafuegos no estructurado a un enfoque orientado a la mejora. Esto exige un cambio de comportamiento en todos los niveles Organizacionales y la implementación de un programa de KAIZEN Diario, que debe empezar con los datos, convirtiendo los problemas en algo visible y siguiendo técnicas estructuradas de resolución de problemas

REFERENCIAS

- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and molds. *Management Decision*, 36(2), 63-76. doi:<https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N. (1999). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of the Technology Management*, 18, 433-462.
- Bontis, N. (2002). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Ontario: Institute for Intellectual Capital Research.
- Campos, E. B. (1999). La Gestión del Conocimiento, nuevos Perfiles Profesionales. doi:<https://www.sedic.es/>
- César Omar López, N. P. (2011). Ventajas Competitivas Sustentables a través del Capital Intelectual Integrando las Complementaridades entre la Teoría Institucional y la Teoría de Recursos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*(8), 6-9. doi:1646-6896
- Deisy Pérez Hasbun, R. F. (2016). Fomento del Capital Intelectual en la Pyme. *Revista Science Of Human Action*, 1(2), 3-9 (211.221). doi:2500-669X
- Drucker, P. (1993). Post Capitalist Society. *HarperCollins Publishers*, 1-16.
- E, P. P., & Solano Lavado, M. S. (2022). Innovación y creatividad, su relación on la materialización de ideas de negocios . *Gestión en el Talento Milenario*.
- Edvisson L., S. (1996). "Developing a model for managing intellectual capital". *European Management Journa*, 14(4).
- Edy Lorena Burbano Vallejo, V. G. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. *Revista Gestión y Desarrollo*, 51-78. Obtenido de <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/1822/1578>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Garcés González, R. (2011). La composición del capital intelectual. Una valoración sociológica. *Acta Universitaria*, 21(3), 5-11. doi:0188-6266
- 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*, 10(23). doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.1434>

- González, E. V., Calzada, M. A., & Hernández, B. C. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*, 1-23.
- González, R. G. (2011). La composición del capital intelectual. Una Valoración sociológica. *Acta Universitaria*, 21 (3),5-11.
- Guzmán, G. M., Serna, M. d., & Ramírez, R. G. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México). *Scientific Electronic Library Online*, 1-12.
- Ikujiro Nonaka, H. T. (1999). *La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, trad.)*. New York : Orford University Press.
- Left, E., & M.S, M. (1999). El capital intelectual. *Gestión 2000*.
- Millán, J. J. (2009). EL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS INDICADORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL. *REVISTA TEACS*, 24-25.
doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v26i43.428>
- Nick, B., N.C., D., K., J., & G., R. (1999). The knowledge toolbox:a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Rapallo Serrano, M. d. (2002). La ceación de Valor: Una aproximación. (U. C. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Ed.) *Facultad de Ciencias Enonómicas y Empresarialnes, Universidad Complutense de Madrid*, 3-5.
doi:<https://hdl.handle.net/20.500.14352/64448>
- Roberto Carro Paz, D. G. (2010). *Administración de la Calidad Total*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELECTUAL Y SUS DIMENSIONES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. doi:1135-2523
- Valentía Azofra Palezuela, M. L. (2016). Creando Valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual. *Revista Innovar Journal*, 27(65), 8-14.
doi:10.15446/innovar.v27 n65.64887.
- Vega Falcón, V. (2017). Una mirada al concepto del Capital Intelectual. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(4), 5-9. doi:1390-9150
- Zahidi, S. (2023). Future of Jobs Report. *The world Economic Forum*, 6.
doi:<https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 39-45. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05ca201301.pdf>

ANEXOS

ANEXO A