



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL ÁREA DE  
BIENECHORES DEL SEMINARIO CONCILIAR DE QUERÉTARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

**Presenta:**  
Moisés Moya Espinosa

**Dirigido por:**  
Dra. Clara Escamilla Santana

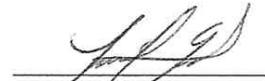
**SINODALES**

Dra. Clara Escamilla Santana  
Presidente



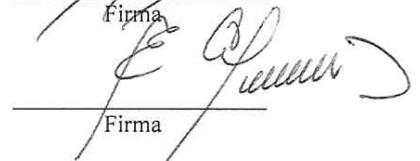
Firma

Dra. Iliá Violeta Cázares Garrido  
Secretario



Firma

Dra. Esperanza Colmenares Zepeda  
Vocal

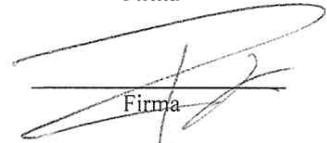


Firma

Dr. Gerardo Macías Cortés  
Suplente

Firma

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Suplente



Firma



Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo de 2015  
**México**

## RESUMEN

Hoy en día, en La era del Conocimiento, tanto las organizaciones como los individuos deben desarrollar capacidades competitivas para crecer en su sector. No sólo las empresas están obligadas a evolucionar en el conocimiento, las organizaciones e instituciones también. Tal es el caso de este estudio, el cual está enfocado en el área de Bienhechores del Seminario Conciliar Diocesano de Nuestra Señora de Guadalupe de Querétaro (SCQ). El alcance del trabajo está delimitado por la obtención de datos, mismos que describen experiencias y conocimientos; no se efectúa aquí ninguna medición numérica ni estadística. El presente caso se basa en la pregunta de investigación consistente en identificar la respuesta a las siguientes cuestiones: ¿el personal del área de Bienhechores del SCQ, está relacionado con el concepto de Capital Intelectual? ¿Existen procedimientos establecidos en el área de Bienhechores? ¿El área de Bienhechores cuenta con archivos e historial que le permitan la mejora continua? Para la recolección de los datos se utilizaron técnicas como la indagación a través de la entrevista, siendo la guía de preguntas la herramienta principal; junto con la revisión documental y la observación. Derivado de lo anterior, el proyecto permitió conocer y concluir que no se cuenta con manuales, procesos ni procedimientos definidos que permitan justificar la existencia y aprovechamiento del capital intelectual para orientarlo hacia el mejoramiento del área de Bienhechores.

**(Palabras Clave:** capital intelectual, conocimiento, procesos)

## SUMMARY

Today, in *The Knowledge era*, the organizations and individuals most develop competitive skills in order to grow in their sector. Not only companies require to develop knowledge, organizations and institutions too. This study case is focused in the Benefactors department of the Seminario Conciliar Diocesano de Nuestra Señora de Guadalupe de Querétaro (SCQ). The scope of this study was defined by the collection of data. The data describes experiences and knowledge; there was no numerical or statistical measurement. The objective of this study was to answer the following questions: the Benefactors staff of SCQ, is related to the concept of Intellectual Capital? Are there procedures in the area of Benefactors? Does the Benefactors area have historical files that would help to provide a continuous improvement? The collection of data was possible through interviews with questionnaires as the main tool, the checking of files, and also the observation. Finally the project allowed to know and conclude that there are not manuals, processes and defined procedures to justify the existence and use of intellectual capital that can provide the improving of the Benefactors area.

**(Key words:** intellectual capital, knowledge, process)

## **DEDICATORIAS**

A mi papá por creer en mi.

A mi hermano por su compañía y otorgarme la responsabilidad de ser un buen ejemplo.

Mi agradecimiento a Anaís Villanueva por su confianza y apoyo.

Y a ti, por estar.

### **AGRADECIMIENTOS**

Muy en especial a la Dra. Clara Escamilla Santana, por sus valiosos aportes y disposición para la realización de este trabajo.

Al Seminario Conciliar de Querétaro por permitir elaborar esta investigación.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	i
<b>SUMARY</b>	ii
<b>DEDICATORIAS</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	iv
<b>ÍNDICE</b>	v
<b>INDICE DE TABLAS</b>	viii
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	3
<b>2.1. Antecedentes</b>	3
<b>2.2. Planteamiento del Problema</b>	3
<b>2.3. Objetivo General</b>	4
<b>2.4. Objetivos Particulares</b>	4
<b>2.5. Preguntas de la Investigación</b>	5
<b>2.6. Justificación</b>	5
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	7
<b>3.1. Introducción</b>	7
<b>3.2. Conceptos Relevantes</b>	8
<b><i>3.2.1. Recursos Tangibles</i></b>	8
<b><i>3.2.2. Recursos Intangibles</i></b>	8
<b><i>3.2.3. Bienhechores</i></b>	9
<b><i>3.2.4. Gestión del Conocimiento</i></b>	9
<b><i>3.2.5. Definición de Gestión del Conocimiento</i></b>	9

<b>3.2.6. Conocimiento</b>	11
<b>3.3. Actualidad de la gestión del conocimiento</b>	12
<b>3.4. La era del conocimiento</b>	12
<b>3.5. Posesión, adquisición y gestión del conocimiento</b>	14
<b>3.6. Procesos de la gestión del conocimiento</b>	16
<b>3.7. Instrumentos de la gestión del conocimiento</b>	19
<b>3.8. Objetivos de la gestión del conocimiento</b>	20
<b>3.9. Capital Intelectual</b>	21
<b>3.10. Medición del Capital Intelectual</b>	26
<b>3.10.1. Balance Scorecard</b>	28
<b>3.10.2. Business Navigator</b>	31
<b>3.10.3. Intangible Assets Monitor</b>	34
<b>3.11. Seminario Conciliar del Querétaro</b>	36
<b>3.11.1 –Identidad</b>	38
<b>3.11.2 Dimensión social</b>	40
<b>3.11.3 Promover a la persona en su plenitud humana</b>	41
<b>3.11.4 Educar en los valores, actitudes y comportamientos     evangélicos</b>	43
<b>3.11.5 Educar en la vida comunitaria y en la     corresponsabilidad eclesial</b>	45
<b>3.11.6 Educaren el compromiso social liberador</b>	46
<b>3.11.7 Seminario Mayor</b>	51
<b>3.11.8 Seminario Menor</b>	53
<b>3.11.9 Curso Introductorio</b>	55
<b>3.11.10 Colegio Vocacional</b>	56

3.11.11 <i>Seminaristas en Familia</i>	57
3.12. Tipos de Bienhechores	58
3.12.1. <i>Benefactores espirituales</i>	58
3.12.2. <i>Benefactor mediante aportación económica</i>	59
3.12.3. <i>Benefactor en especie</i>	59
3.13. Supuestos de la investigación	59
<b>4. MARCO METODOLÓGICO</b>	61
4.1. Antecedentes	61
4.2. Método	61
4.3. Sobre qué o sobre quiénes se recolectarán datos	62
4.4. Estudio de Caso	63
4.5. Recolección de Datos	63
4.6. Descripción de los Informantes	67
<b>5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	68
5.1. Análisis	68
<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	73

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Medición de Capital Intelectual dentro de una organización.	27
2	Datos de informantes.	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Elementos del Capital Intelectual	22
2	Fragmentación del concepto Capital Intelectual.	26
3	Escudo del Seminario Conciliar.	38
4	Organigrama Administrativo	64
5	Guía de preguntas par estudio de caso.	66
6	Estructura de guía de preguntas.	67

## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el enfoque empresarial y corporativo, visto desde una perspectiva proyectista y modeladora, se preocupa meramente por asistir a los negocios, empresas y firmas en sus distintas nomenclaturas y tamaños. La función de la Alta Dirección consiste en rendir frutos, no solamente en ámbitos conocidos, mediante la eficiencia y eficacia de los recursos actuales durante el tiempo.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se orienta en atender una organización no lucrativa: el Seminario Conciliar Diocesano de Nuestra Señora de Guadalupe de Querétaro (SCQ), visto no desde la figura de una casa de formación educativa y espiritual, sino desde un enfoque institucional con necesidades administrativas y económicas que satisfacer. Particularmente se estudiará un departamento del área administrativa, los Bienhechores, que es una de las principales fuentes de autofinanciamiento de la institución.

El lineamiento de la investigación aborda desde los aspectos iniciales del SCQ, es decir su fundación y desempeño actual, así como la problemática actual en el punto de estudio. La exploración está basada en la identificación del desarrollo del Capital Intelectual, siendo éste el argumento principal a desarrollar. Es por ello que dentro del Marco Teórico se hace un esfuerzo por acercar información y referencias que promuevan en el lector una mejor comprensión del tema, de su contenido y especificación.

Dentro del Marco Metodológico se encuentra, una vez detallada la información necesaria, el abordaje mediante ciertas técnicas y herramientas de indagación que permiten una confrontación con la situación actual y sus actores principales.

La teoría referenciada y los resultados de la investigación, así como la información recabada, permiten llegar a conclusiones y opiniones generadoras de un

análisis crítico; este conocimiento en las manos del Alto Director está disponible para la toma de decisiones y la definición de líneas de acción de manera inmediata.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Antecedentes**

Dada la creciente aceptación de la religión católica en México, los interesados y aspirantes a formar parte de la Iglesia, eran formados en Universidades Católicas y en escuelas Parroquiales. Fue hasta el Concilio de Trento (1545-1563) cuando se determinó la institución de los Seminarios(González, 2008).

De manera particular, la Diócesis de Querétaro fue erigida el 26 de enero de 1863 por SS Pío IX con la bula “Deo Optimo Máximo”, al mismo tiempo que se nombraba al Ilustre Señor Don Bernardo Gárate primer Obispo de esta diócesis.

El anexo del Templo de San Antonio fue la primera casa del Seminario, misma que fue inaugurada el 2 de marzo de 1865 con el nombre de Seminario Tridentino de Nuestra Señora de Guadalupe de Querétaro, y se nombró como primer Rector al Pbro. Manuel Castro y Castro.

Actualmente el Seminario Conciliar Diocesano de Nuestra Señora de Guadalupe de Querétaro (SCQ) está ubicado donde alguna vez fue la fábrica de jabón La Purísima, en Hércules, Querétaro; este lugar, mediante adaptaciones a través de los años, hoy en día posee las instalaciones necesarias para ser una digna casa de formación.

### **2.2. Planteamiento del Problema**

Toda institución y organización necesita de recursos para su mantenimiento y permanencia, las empresas y organismos independientes requieren encontrar formas para recaudar dichos recursos y el SCQ no es la excepción; es por ello que desde sus inicios este tema ha sido uno de los prioritarios. Al ser una Institución de formación religiosa, el servicio y atención a los feligreses y la educación de los seminaristas, son los ejes principales que rigen el funcionamiento del Seminario. Las principales

fuentes de autofinanciamiento son las colegiaturas y las aportaciones voluntarias que los creyentes realizan. No obstante, en ocasiones los aspirantes no cuentan con los recursos suficientes para solventar constantemente un pago periódico, ante ello, el SCQ cubre los gastos de estos estudiantes.

Dado lo anterior, las aportaciones voluntarias se han convertido en la principal fuente de captación de recursos para el mantenimiento del seminario; sin embargo, desde que se comenzaron a recibir estas contribuciones voluntarias al día de hoy, la administración de dichos recursos ha sido empírica. Si bien la consigna de Bienhechores es contante y permanente, la administración varía de acuerdo al encargado en turno, lo que genera que los métodos, procesos y continuidad varíen dependiendo de los cambios de personal.

La carencia de una estructura y esquema de trabajo, así como los canales de comunicación existentes entre los Bienhechores y el SCQ y el perfil determinado para el personal encargado del área, han generado que las aportaciones no sean estables e, incluso, han provocado que los ingresos actuales asignados a este rubro, correspondan tan solo al 60 por ciento del total ideal.

### **2.3. Objetivo General**

- Conocer las acciones que se implementan en el área de Bienhechores del Seminario Conciliar de Querétaro (SCQ), para identificar el Capital Intelectual.

### **2.4. Objetivos Particulares**

- Identificar el personal involucrado en el área de Bienhechores.
- Relacionar el concepto de Capital Intelectual con las actividades administrativas.

## **2.5. Preguntas de la investigación**

- ¿El personal del área de Bienhechores del SCQ, está relacionado con el concepto de Capital Intelectual?
- ¿Existen procedimientos establecidos en el área de Bienhechores?
- ¿El área de Bienhechores cuenta con archivos e historial que le permitan la mejora continua?

## **2.6. Justificación**

Es evidente notar que en la actualidad egresos generados tanto por los gastos fijos como variables, han crecido exponencialmente. Ante ello, toda empresa examina cómo contrarrestar tal efecto mediante el incremento de las ventas o mejora en procesos que permitan una disminución en los costos. Ahora bien, las instituciones y organismos no lucrativos, ante la misma situación, buscan fomentar una mejora en sus actividades y/o aportaciones a la sociedad de tal forma que esto les permita hacerse de recursos.

El Seminario Conciliar de Querétaro es una Institución religiosa que provee educación a los aspirantes al sacerdocio católico. Como toda casa de formación, genera gastos y necesita cubrir necesidades esenciales. Las aportaciones voluntarias dadas por los Bienhechores, son uno de los principales medios de obtención de recursos; sin embargo, éstas podrían llegar a ser la principal fuente de autofinanciamiento.

En este contexto, la gestión del Capital Intelectual adquiere gran importancia, dado que son útiles para analizar el desempeño de la configuración actual, así como la creación de sistemas que aún no existen. La importancia de esta tesis es mostrar que el Capital Intelectual como activo intangible (mediante la identificación y correcta aplicación) puede volverse una ventaja para el área de Bienhechores del

SCQ, logrando con ello nuevas formas, métodos y habilidades para una mejor captación de recursos y un mejor funcionamiento organizacional de la institución.

Así, la presente investigación permitirá, a su vez, hacer del conocimiento del rector y de su equipo de trabajo (ecónomos) la importancia clave de:

- La concepción del Capital Intelectual como herramienta para el logro de objetivos.
- Identificar, valorar y desarrollar las habilidades de cada persona.
- Desarrollar procesos estructurados.
- Reconocer el valor de las relaciones que se tienen con los agentes externos.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Introducción

En la actualidad es por todos conocida la nueva tendencia y evolución de los datos a la información, de la información al conocimiento y del conocimiento a la aplicación (Devenport & Prusak, 1998); es por ello que la era del Conocimiento, y la buena aplicación de sus logros, se han vuelto ahora un punto de referencia y un método diferencial, generando con ello una nueva ventaja competitiva. Sin embargo, esta nueva ventaja competitiva deberá estar sustentada en elementos que sean difíciles de imitar y copiar. En otras palabras, lograr detalles únicos e irrepetibles, peculiares y particulares de la organización, cuya meta es promover la permanencia de la organización en un periodo de largo plazo (Porter, 1980).

Cabe mencionar que dichas diferencias esenciales, mismas que generan la particularidad en la organización, tienen su origen y fundamento en las capacidades, habilidades, aptitudes y conocimientos únicos de los miembros de la organización, los cuales son propiedad de ellos mismos. A lo anterior se le ha reconocido como activos intangibles y forma parte del Capital Intelectual, dado que son recursos que no se compran fácilmente, son de propiedad única y personal, no se pueden copiar y desarrollarlos requiere inversión en tiempo y talento (Benavides Velasco & Quintana García, 2003).

De acuerdo con Ochoa y Sotillos (2004), las empresas deben ser lo suficientemente capaces para garantizar su rentabilidad en el *ahora* y su competitividad en el *mañana*. Para lograrlo deben construir su capacidad de saber hacer, de adaptarse a los cambios y evolucionar con lo requerido del tiempo. Se ha de entender también que la valoración de las firmas va más allá de sus activos físicos y financieros; si bien éstos son importantes, ya no son los únicos, ahora el capital

intelectual, constituido por los activos intangibles es un concepto más de valor. Consiste en bienes inmateriales cuantificables, mismos que en las empresas deben concentrar esfuerzos para evaluar el crecimiento de su valor; ante ello, es evidente entender que no siempre habrá cifras para estimar, sin embargo, es posible encontrar indicadores que permitan conocer el desarrollo de los mismos.

### **3.2. Conceptos Relevantes**

#### ***3.2.1. Recursos Tangibles***

Son los activos más fáciles de identificar y valorar a través de la información proporcionada por los estados financieros (Navas & Guerras, 2002). Pueden clasificarse en activos físicos (mobiliario, maquinaria, edificios, etc.) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro, recursos generados, etc.).

#### ***3.2.2. Recursos Intangibles***

Suelen permanecer indivisibles a la información contable, debido a la dificultad de su valoración. Consisten básicamente en conocimiento o información, por lo que no tienen entidad material, no son siempre codificables y no son susceptibles de percibirse con facilidad (Fernández, Montes y Vázquez, 1998). Entre ellos podemos identificar al capital humano y capital intangible no humano. Hall (1993) centra su atención en los recursos intangibles que, como veremos más adelante, también son denominados capital intelectual. Estos recursos pueden tener naturaleza de activos o competencias. Activos porque son cosas que la empresa posee (vinculados a la característica de *tener*), incluyen los derechos de propiedad intelectual de patentes, marcas registradas, copyright y diseños registrados, así como contratos, secretos registrados, y bases de datos.

Las competencias o habilidades son las competencias distintivas de las personas (se vinculan a la característica de *hacer*), incluyen el *know-how* de los empleados y los atributos colectivos que conforman la cultura de la organización.

### **3.2.3. Bienhechores**

De acuerdo al Seminario Conciliar de Querétaro, los benefactores son algunos miembros del pueblo santo de Dios que, mediante su oración semanal y su ayuda económica o en especie, se suman de manera indirecta a la formación de los futuros sacerdotes. Esta obra Dios la recompensa en abundancia.

### **3.2.4. Gestión del Conocimiento**

La palabra gestión es sinónimo de administración y aunque en otro contexto pudieran emplearse de manera distinta, ambas son herramientas para desarrollar y disponer de bienes y recursos de una empresa, institución u organización para el logro de las metas y objetivos planteados; considerándose así, se sabe que en todos los tiempos se han administrado o gestionado todos los recursos que el hombre ha tenido a su servicio o de los cuales ha obtenido algún tipo de beneficio. Como ejemplo, tenemos que durante la era de la agricultura se realizó una buena administración de los recursos naturales, mientras que en la era industrial se administraron bienes tangibles.

### **3.2.5. Definición de Gestión del Conocimiento**

Concatenando la información, podemos agrupar ciertas definiciones. En el libro de Valhondo, *Gestión del Conocimiento, del Mito a la Realidad* (2003), ya desde el preámbulo del libro damos cuenta de características para este concepto, de las cuales se considera importante citar: “*Son las diligencias relacionadas con el conocimiento, conducentes al logro de un negocio*” (Domingo, 2003).

*“Para Karl Eric Sveiby es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento”* (Domingo, 2003).

*“De acuerdo con Matthias Bellmann, es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento”*(Domingo, 2003, s.p.).

Para Beijerse (1999) la gestión del conocimiento *“es lograr los objetivos de la organización a través de la motivación dirigida por la estrategia, facilitando a los empleados desarrollar, estimular, y utilizar sus capacidades para interpretar datos e información”* (p. 144)

Desde la perspectiva de López (2005), los beneficios que una adecuada gestión del conocimiento puede aportar a cualquier empresa son variados y de diversa índole.

Sin embargo, podemos describir algunos, aplicables a cualquier organización:

- Reducir la dependencia, a veces excesiva, del conocimiento tácito: minimizar la pérdida de capital intelectual: en la medida que las personas sientan que están aprendiendo, se sentirán inclinadas a compartir.
- Estimular la creatividad y la innovación: cada persona se sentirá motivada a aplicar conocimientos nuevos en su labor.
- Brindar mayor flexibilidad a la estructura: se facilitan ascensos, reemplazos, etc. Las personas tendrán una guía sobre lo que deben saber si afrontan una nueva responsabilidad en la organización.
- Aumentar la capacidad de respuesta al cambio, incidentes y potenciales problemas: una organización *que sabe*, indudablemente tiene una capacidad de reacción muy superior a otra que no.

- Mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión: no se desperdician recursos (¡tiempo!) en averiguar *cómo se hacen las cosas*.
- Mejorar la vinculación con los grupos de interés externos a la empresa: se comparte lo que debe compartirse.
- Facilitar el aprendizaje organizacional: la organización se transforma en un organismo que enseña y aprende.

### **3.2.6. Conocimiento**

El conocimiento puede estar considerado como todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es de suma importancia comprender el conocimiento no tan sólo como algo que nos permite interpretar, que nos permite saber, sino como algo que otorga la posibilidad de actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando pretenden iniciar la gestión del conocimiento en sí mismas.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) perciben al conocimiento como un recurso humano intangible vital de la organización y, al igual que a los demás recursos intangibles, como una fuente superior de competencias centrales, recalcando que su valor en comparación con los activos intangibles va en aumento.

Valhondo (2003) hace mención de la definición de Davenport y Prusack:

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual, y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebida no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas” (p. 50).

Carrión (2010) señala puntualmente la importancia de este tema en su artículo *Conocimiento*, de la siguiente manera: “[el] conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

([www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/))

Herreros (2002) en *Gestión del Conocimiento en PYMES Y MICROPYMES*

sostiene:

“En cualquier tipo de empresa u organización, se concibe el conocimiento como el conjunto de capacidades que proporcionan a los partícipes interesados en la empresa un desempeño mejor, cuyos frutos son la mejora de los resultados financieros y no financieros a medio y largo plazo, de las relaciones entre todos los partícipes, y entre ellos y la empresa; en definitiva, el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa”. ([www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)).

### **3.3. Actualidad de la gestión del conocimiento**

Así pues, tenemos que la gestión del conocimiento reducida únicamente al ambiente empresarial son todas las actividades relacionadas con el conocimiento para lograr ventajas competitivas, a través de una rica administración del conocimiento con el fin de contribuir con el éxito de una empresa.

Es decir, cuando se gestiona el conocimiento se está priorizando en crear valor a partir de los activos intangibles de una institución, capturándolos de la maestría colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida, plasmándolos en bases de datos, papel, o la mente de las personas, y buscando su distribución hacia cualquier lugar donde participe en el desarrollo y colabore a producir los mejores resultados.

Lo que se pretende es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

### **3.4. La era del conocimiento**

El conocimiento, por inercia, ha acompañado al ser humano desde los inicios de su existencia. Ávila D. (2008), cita a Alvin Toffler, quien divide a las civilizaciones en tres etapas según la utilización (administración) de los recursos en su economía, llamándolas primera, segunda y tercera ola.

En la primera se utilizaban los recursos naturales, el dinero y la mano de obra de los trabajadores. Esta primera *revolución del conocimiento* se origina alrededor de 1700, cuando el conocimiento se aplicó al *hacer* y se da inicio a la Revolución Industrial.

En la segunda, la economía se centró en la industria. En 1881 se da la *revolución de la productividad*, cuando Taylor aplica el conocimiento para mejorar el método de trabajo.

Y la tercera, en la que nos encontramos actualmente, surge con la *revolución tecnológica digital* a partir de la aparición del Internet. También cita a Tissen, quien explica cómo la economía industrial sustituyó a la economía agrícola y cómo ésta fue sustituida por la economía del conocimiento, y menciona que lo mismo ocurrirá a medida que la economía del conocimiento se traslade a la economía cuántica. Actualmente estamos en medio de la tercera Revolución del Conocimiento. Peter Drucker la llama *la revolución de la dirección de empresas*. Sin embargo, muchos otros autores identifican a esta época como *la era del conocimiento* (Ávila Díaz, 2008).

En esta ola, economía o era, que inicia aproximadamente en la década de 1990, se empieza a hablar de la gestión del conocimiento por diversas razones fundamentales, dentro de las cuales encontramos que el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto. Es que el conocimiento se ha convertido en un nuevo factor de producción. El trabajo basado en conocimiento desplaza al manual, ello hace que las empresas estén cada vez más preocupadas y ocupadas por cómo utilizar estos recursos sumándolos a otros recursos tangibles e intangibles a efecto de reforzar y validar su probabilidad de obtener ventajas competitivas a través de la innovación. Por otra

parte, el proceso y ciclo de globalización ha hecho que muchas grandes firmas perciban claramente la necesidad inevitable de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo, sea aplicable fácilmente en otras partes donde también tienen intereses. De este modo, esto hace que el conocimiento deba ponerse en manos de la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo.

Como se ha mencionado antes en el presente documento, la cohesión del conocimiento y el espectro de la existencia humana han permanecido, como lo menciona también Valhondo (2003). La filosofía ha manejado, discutido y tratado estos conceptos desde el inicio de su periodo en la Grecia clásica con Platón y Sócrates; durante la Edad Media, el abordaje del conocimiento apareció de la mano de San Agustín; del mismo modo durante el Renacimiento, la Ilustración y la edad contemporánea, cada época con grandes aportaciones de sus principales representantes. Pero no solamente Occidente ha otorgado colaboración, Oriente ha sido reconocido en éste aspecto con las tres grandes corrientes filosóficas, cuya influencia prevalece en nuestros días, como son el confucianismo, el taoísmo y el budismo.

### **3.5. Posesión, adquisición y gestión del conocimiento**

Hemos de mencionar que el conocimiento está en las personas, por lo tanto es personal, individual y único, ya que en la mente se tiene localizada una gran parte del conocimiento; también está en los objetos que se utilizan para plasmarlo, como una libreta o una computadora; en los procesos que permiten tener establecido cómo se hace una cosa sin tener que repensar cada que se realiza dicha actividad y, finalmente, en el contexto, que es el elemento que hace que el conocimiento realmente funcione, permitiendo interpretarlo y transmitirlo.

De hecho existe una Teoría propuesta por Jung donde el conocimiento va más allá de la existencia humana individual, y es llamado *Inconsciente Colectivo*. La teoría de Jung divide la psique en tres partes: la primera es el Yo, el cual se identifica con la mente consciente. Relacionado cercanamente, se encuentra el inconsciente personal, que incluye cualquier cosa que no esté presente en la consciencia, pero que no está exenta de estarlo. El inconsciente personal sería como lo que las personas entienden por inconsciente, en tanto incluye ambas memorias, las que podemos atraer rápidamente a nuestra consciencia y aquellos recuerdos que han sido reprimidos por cualquier razón.

La diferencia estriba en que esta teoría o contempla a los instintos, como Freud postulaba.

Después de describir el inconsciente personal, Jung añade una parte al psiquismo que hará que su teoría destaque de las demás: el inconsciente colectivo. Podríamos llamarle sencillamente nuestra *herencia psíquica*. Es el reservorio de nuestra experiencia como especie, un tipo de conocimiento con el que todos nacemos y que compartimos. Aun así, nunca somos plenamente conscientes de ello. A partir de él, se establece una influencia sobre todas nuestras experiencias y comportamientos, especialmente los emocionales; pero solo le conocemos indirectamente, viendo estas influencias.

Tomando lo anterior, si el conocimiento se encuentra en el interior de las personas difícilmente se puede gestionar por sí mismo, es por ello que lo que termina por gestionarse, no es el conocimiento en sí, sino las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, etc. Así, la gestión del conocimiento termina siendo una manera de crear condiciones, ambientes, atmósferas para facilitar que los flujos de

conocimiento circulen mejor. Con esto coinciden Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), quienes afirman que el conocimiento no puede administrarse sino sólo propiciarse o facilitarse su creación.

### **3.6. Procesos de la gestión del conocimiento**

En la gestión del conocimiento son constantes los procesos básicos, cada uno de ellos se subdivide en otros; sin embargo, el manejo es distinto de acuerdo a la percepción del autor, dado que no existe ninguna clasificación de procesos del conocimiento oficialmente aceptada en virtud de que no se ha consensuado un cuerpo de doctrina teórico sobre la gestión del conocimiento. Según Valhondo (2003), no obstante se puede observar que los básicos son tres: uno es la creación de conocimiento; otro, la transmisión de conocimiento; y, por último, la aplicación del conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando se pone de forma explícita el conocimiento en una base de datos se está transmitiendo en el tiempo.

Estos procesos están plenamente conectados, porque la creación de conocimiento no es algo que se haga partiendo de la nada, sino que para gestar el conocimiento se utiliza conocimiento que proviene de otras personas y de otros lugares; es decir, ha habido un proceso de transmisión primero y luego, unidos, hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

Valhondo (2003), recalca los procesos que utilizan diversos autores como son: La *American Society for Information*, *Gartner Group* y *KPMG*, y a partir de ahí propone un modelo integrado de procesos como básico.

La *American Society for Information* expuso lo siguiente: un proceso consiste en: descubrimiento, captura y creación del conocimiento; otro en clasificación y

representación; uno más, recuperación de la información y diseminación de ella; y, por último, aspectos sociales, éticos, de comportamiento y legales.

Gartner Group promueve un enfoque de proceso de la gestión del conocimiento que es integrado por su creación, compartición y aplicación, dividiendo, a su vez, la compartición en procesos de captura, organización y acceso.

KPMG propone su modelo de siete procesos básicos, a saber, creación, aplicación, explotación, compartición, encapsulación, *know-how* y localización; modelo en el que se excluyen la creación y el aprendizaje del conocimiento por considerarlas un súper proceso impregnando a todos los demás; además considera como parte del proceso básico a los siguientes: Descubrir, capturar, clasificar, distribuir, compartir y utilizar; todos éstos con una interdependencia múltiple y cruzada.

*Descubrir*, saber cuáles son las fuentes potenciales de conocimiento de la organización; éstas pueden ser internas y externas como competidores, clientes, Internet, proveedores, socios y bases de datos.

*Capturar*, para poder plasmar el conocimiento a efecto de posibilitar su transferencia a los colectivos de los trabajadores del conocimiento para sacar provecho del mismo, primero hay que saber en dónde se encuentra y codificarlo y después realizar un mapa del conocimiento.

*Clasificar y almacenar*, existen diferentes técnicas de clasificación como las basadas en el análisis del contenido semántico. Después hay que almacenar de manera digital.

*Distribuir*, para ello hay que utilizar un sistema que mezcle las técnicas de *push* y *pull* a efecto de evitar la sobrecarga de información, pues al final daría lo mismo tener tanta información que no tenerla.

*Compartir*, se debe contar con una buena estrategia para compartir el conocimiento a efecto de asegurar el éxito de gestión del conocimiento en las organizaciones, ya que el hombre tiene la tendencia a acaparar el conocimiento.

*Utilizar*, usar el conocimiento adquirido a través de la innovación, realizando cambios a través de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas a efecto de obtener los beneficios que tales cambios pueden ofrecer.

Díaz (2008) resalta que en la experiencia de la gestión del conocimiento hay seis etapas para resultar una buena práctica de dicha herramienta en una organización, las cuales son las siguientes:

*Explorar*, para reconocer de qué recursos tecnológicos se dispone a fin de establecer qué servicios podrán ofrecer.

*Investigar*, se estipulan las cualidades del conocimiento, el estudio del entorno, el uso del conocimiento para el beneficio propio de la compañía, y la adquisición del conocimiento para ir construyendo la cultura organizacional.

*Construir*, se trata de cimentar en la organización los aspectos de innovación que conducen a un aprendizaje tanto individual como grupal, una formación del personal para lograr un cambio de cultura en la organización; se busca fomentar la investigación que servirá como estímulo en el cambio organizacional y una difusión del uso de la tecnología para promover un desarrollo y crecimiento de la compañía en el campo del conocimiento.

*Organizar*, donde se constituye la estructura de la organización desde el punto de vista de proporcionar un banco de documentación y libros que servirán como antecedentes históricos de las compañías; y, además, un espacio que servirá para que las mentes de los empleados estén animadas hacia el conocimiento, la comprensión y el aprendizaje dentro o fuera de la organización.

*Aplicar*, se ejecutan los trabajos empleados con conocimiento para poder resolver problemas, tomar decisiones y automatizar los trabajos de rutina. Se deben determinar los costos para prever la reducción de precios, o la realización del estudio de mercadotecnia.

*Feedback.*, es la toma de los resultados obtenidos para ir regulando con base a los conocimientos comparativos a la repetición hasta lograr el mejoramiento con calidad.

Nonaka y Takeuchi (1999), proponen un modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional, los cuales son:

- compartir el conocimiento tácito,
- crear conceptos,
- justificar los conceptos,
- construir un arquetipo, y
- expandir el conocimiento.

### **3.7. Instrumentos de la gestión del conocimiento**

Canalis A. (2003), menciona una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Para el conocimiento explícito están las bases de datos tradicionales y las documentales, las Intranets y los portales del empleado. También indica que existen otras herramientas que facilitan el flujo del conocimiento, que ayudan a trabajar en grupo; actividades como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización, de un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

Fresno Ch. (2007) resume de manera clara las herramientas que existen para apoyar el trabajo de implementación de sistemas de gestión del conocimiento, que van desde herramientas informáticas (sistema ERP-Enterprise Resources Planning-,

Data warehouse, Dataminig, y otros) herramientas de comunicación (Groupware, Workflow, Call Center) herramientas de mejoras continuas (TQM), opciones de Internet, intranet y extranet y herramientas especialmente diseñadas para este propósito, como los mapas conceptuales, tablero de comando y algunas herramientas para la gestión documental, compatibles con las tecnologías de Internet/intranet, como los llamados agentes inteligentes de búsqueda en Internet, redes neurales y Customer Relationship Management (CRM), o gerencia de las relaciones con el cliente, entre otras.

### **3.8. Objetivos de la gestión del conocimiento**

Según Pavez S. (2011), los objetivos que han dado base a la gestión del conocimiento son:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

### **3.9. Capital Intelectual**

Aunque el tema de Capital intelectual es uno de los de mayor actualidad en los negocios y hay mucha información sobre él, se entiende que para poder hablar o escribir sobre éste, primero se debe ubicar el contexto del cual surge o en el que se encuentra; varios autores difieren en cuanto a los bloques o componentes que lo conforman, pero todos concuerdan en que es el recurso más importante en esta era del conocimiento como factor de productividad, ya que está supliendo a los activos tradicionales como tierra, equipo y mano de obra en una empresa; y aunque siempre ha existido, no siempre ha sido bien utilizado y hasta ahora se sabe que ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos.

Como ejemplos de la importancia de este activo se sabe que son más las empresas que actualmente se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos, así como son más las que están interesadas en implementar la gestión del conocimiento en sí mismas para mejorar su productividad, utilizarla como fuente de ventaja competitiva o innovar.

Se explica aquí el contexto del capital intelectual y los diversos bloques que lo conforman, como capital humano, capital estructural y capital clientelar o relacional. Se expone información referente al navegador Skandia de Leif Edvinsson y Michael S. Malone, ya que ahí podemos ubicar de manera clara los bloques que conforman el capital intelectual.

De acuerdo a Ordoñez de Pablos (2004),

“en el entorno económico actual, las empresas son conscientes de que el conocimiento es su recurso más valioso y estratégico. Son conocedoras de que si quieren ser competitivas deben gestionar y medir sus recursos organizativos basados en el conocimiento. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas no dispone de modelos de gestión del conocimiento ni de herramientas de medición del capital intelectual que les faciliten una mejor gestión de estos recursos intangibles.”(p.96)

Como concepto, el capital intelectual implica el acervo de conocimiento, tecnología organizacional, experiencia, red de relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, entre otros. Se suma a lo anterior el conjunto de habilidades y destrezas de corte profesional. Todo lo anterior suma hacia la obtención de una ventaja competitiva. (Navas & Guerras, 2002).

Bernárdez (2008) define al capital intelectual así: *“Conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad”* (p.21).

Complementa lo anterior Bueno (1998), afirmando que el capital intelectual

“involucra al “conjunto de competencias básicas distintivas: unas, de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados en la empresa; otras de origen organizativo o propias de los procesos de acción de la organización, y otras, de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización”. (p.88)

Ante lo anterior, es muy notable entender que en la actualidad no sólo basta una infraestructura física ni la posesión de tecnología, herramientas o maquinaria. El esfuerzo actual consiste en lograr potencializar lo que los activos tangibles pueden dar mediante su buen manejo y utilización y, con ello, tener una ventaja competitiva.

En otras palabras, podríamos definir al Capital Intelectual de la siguiente manera:

Figura 1. Elementos del Capital Intelectual.



Fuente: Elaboración propia con base en: Azlor (1999, p. 207)

Por su parte, Hall(1993)aborda la relevancia del Capital Intelectual en la generación de una ventaja, pues aunque sus recursos (intangibles) suelen permanecer

invisibles a la información contable, debido a la dificultad para identificarlos y valorarlos son, sin embargo, los que crean mayor valor, de allí que la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de algunas empresas sea tan importante.

Ahora bien, si el Capital Intelectual engloba la suma de varios aportes humanos, el mismo concepto en sí posee una fragmentación que permite concebirlo de una mejor manera y lo posiciona como un concepto integral. Estos elementos pueden identificarse en tres (Azlor, 1999):

- Capital Humano,
- Capital Estructural y
- Capital Relacional.

Capital humano: tal vez el concepto más importante del capital intelectual por ser fuente de innovación y renovación estratégica de la empresa. Ordoñez (2004) define capital humano de la siguiente manera: *“el stock de conocimiento individual de una organización, representada por sus empleados.”* (p. 47). Se hace referencia no tanto a las personas, sino a aspectos como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, etc., que poseen las personas y los grupos. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. Ya Penrose (1959) había observado esta distinción de los recursos humanos de una empresa, señalando que los empleados vinculados a la misma por largo tiempo, mediante algún tipo de contrato, representan una inversión sustancial para la empresa y pueden ser considerados como recursos casi fijos, de modo que una forma de evitar la fuga de personal estratégico en la empresa es a través de contratos que prolonguen al máximo el tiempo de permanencia del personal.

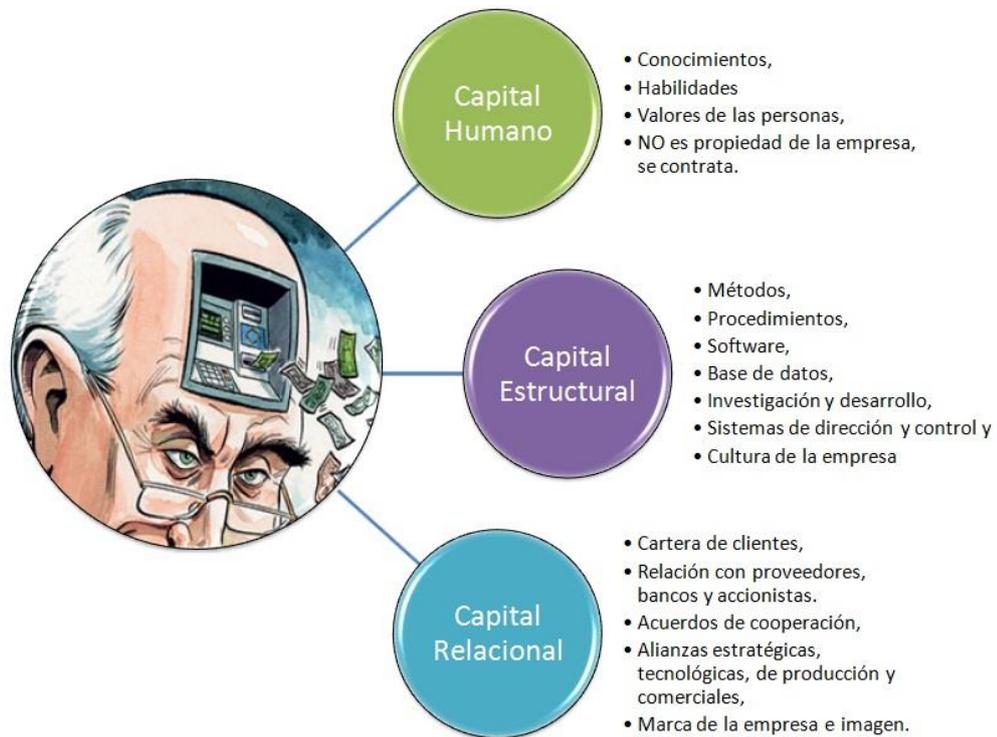
Capital estructural: es el elemento que permite la creación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano. Nuevamente Ordoñez (2004) nos señala que el capital estructural corresponde a *“aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas. Por tanto, es de propiedad de la empresa”* (p.51). Representa el conocimiento que la empresa obtiene y puede estar latente en las personas y equipos de la organización. De esta manera permanecen incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa; la estructura de la organización, los procesos y procedimientos, tales como los desarrollados para la definición de los productos y servicios, los procesos de reflexión estratégica, las tecnologías de la información, la propiedad intelectual, la tecnología disponible, etc. Una organización con fuerte capital estructural se caracteriza por una cultura que propicia la innovación, permitiendo a los individuos probar nuevas maneras de hacer las cosas, tolerando el fracaso, fomentando el riesgo y el aprendizaje. En los estudios de Hall (1993), los intangibles que forman parte del capital estructural, como por ejemplo la cultura, se encuentran entre los más importantes para la empresa. También en los estudios de Peters y Waterman (1982) figuran dentro de la lista de los ocho atributos de las empresas calificadas como excelentes. Todo ello parece indicar que en el futuro aumentará la relevancia de estos activos convirtiéndose en una de las tareas principales de los directivos mantener y mejorar el capital estructural, de modo que se permita la adaptación a los cambios del entorno manteniendo los valores esenciales de la compañía.

Capital relacional o social: puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial y así estimular el potencial de creación de riqueza, animando el capital humano y estructural (Johnson,

1999). Hace referencia a los elementos con diferente grado de intangibilidad que se encuentran en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. Al estudiar el capital relacional, se observa que éste contiene el conocimiento actual del estado de relaciones con su ambiente externo. *“Su base es el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios con terceros”* (Ordoñez, 2004).

Para nuestro enfoque, Capital Relacional se refiere a las relaciones entre personas. Es la riqueza que cada persona posee en sus amigos, familiares, conocidos, equipos de trabajo, compañeros de estudio, colegas y todas las demás personas con las cuales se puede relacionar y con quienes podría realizar negociaciones, transacciones y otros movimientos orientados al bienestar y la generación de riqueza económica. Todos los seres humanos podemos construir redes relacionales, las cuales se convierten a través del tiempo en activos de generación de riqueza. El Capital Relacional de una persona equivale a la red de allegados y contactos que realiza y sostiene a través del tiempo (Abdul, 2010). Este intangible figura en el primer lugar en la lista de los recursos más importantes para la empresa que presenta Hall (1993) y es el resultado de demostrar durante varios años superioridad sobre los competidores, siendo un recurso frágil, que toma una considerable cantidad de tiempo construir, que no se puede comprar, pero que puede dañarse con facilidad. La reputación actual de una empresa se ve influenciada por su desempeño pasado especialmente en tres atributos: valor de las inversiones a largo plazo, solidez financiera y uso de los activos de la empresa (Brown & Perry, 1994).

Figura 2. Fragmentación del concepto Capital Intelectual



Fuente: Elaboración propia con base en: Azlor (1999, p. 210)

### 3.10. Medición del Capital Intelectual

El Capital Intelectual puede medirse por el establecimiento de indicadores pertinentes que sean inteligibles, aplicables y comparables; generando una estructura que permita unir el pasado, presente y futuro. En este sentido, se presentan a continuación indicadores genéricos para medir estos capitales, mismos que pueden ser complementados y adaptados por cada empresa, organización o institución.

Tabla 1

*Medición de Capital Intelectual dentro de una organización.*

Componentes	Intangibles	Indicadores
<i>Capital humano</i>	Sistemas de remuneración Sistema de contratación Clima social Formación laboral Motivación Flexibilidad organizacional	Remuneraciones Temporalidad Ayudas sociales Disfuncionamientos laborales Formación Satisfacción y motivación Productividad Rotación externa (abandonos) Rotación interna (promoción)
<i>Capital procesos internos</i>	Sistema de evaluación de calidad: procesos, productos y servicios	Costes de prevención y evaluación Costes de no calidad Tecnologías de información
<i>Capital relacional o comercial</i>	Cartera de clientes Satisfacción y fidelidad de la cartera Situación de la cartera de proveedores	Mercado Satisfacción del cliente Calidad de proveedores

Fuente: Elaboración propia, con base en Villalobos (2010, p.104)

En la actualidad es posible contar con un sistema de medición que se use para representar el valor de las competencias de las personas, y todos aquellos recursos intangibles que pueden desconocerse por los empleados y los administrativos de la empresa. Empresas como Skandia y Celemi, han desarrollado modelos de medición cada una por separado, que están diseñados para complementar el esquema financiero y facilitar la administración con información necesaria para guiar las metas de la organización. Dichos modelos incluyen medidas no financieras que la empresa desea observar y controlar. Como ya se mencionó, la medición es por medio de indicadores ligados a las actividades más importantes de cada organización. Para estas empresas, la medición de los activos invisibles ha resultado en la generación de un reporte de indicadores, que definen el comportamiento y evolución de valor de cada recurso intangible que la empresa considera importante para su desarrollo. El propósito de estos reportes es brindar a los asociados un acercamiento más completo sobre el valor de la empresa, así como también brindar una identificación más clara sobre los generadores del mismo valor.

### ***3.10.1. Balance Scorecard***

Robert Kaplan de la Harvard Business School, y David Norton del Renaissance Strategy Group, son los iniciadores del Balance Scorecard (BS). Este modelo muestra un balance entre el presente y el futuro de la empresa con perspectiva interna y externa a la misma. Permite a las empresas analizar sus resultados financieros y, al mismo tiempo, monitorear el progreso para construir activos intangibles que la empresa necesita para crear más valor. Las medidas dependen de indicadores, que deben ser los más alineados a las actividades originadas por las estrategias de la empresa (Kaplan & Norton, 1996).

El proceso comienza traduciendo la misión y la estrategia de la organización dentro de un conjunto de medidas de desempeño que proveen un contexto para la medición de estrategias. El BS maneja medidas financieras, aunque solo representan el pasado de la organización. Éstas son inadecuadas para aquellas empresas que invierten para crear valor dentro de categorías de activos intangibles, tales como: clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. El BS complementa medidas financieras con identificadores sobre factores de desempeño interno, tales como ingresos, retornos de capital y utilidades, por mencionar algunos.

El BS puede hacer divisiones por unidades de negocio, donde cada unidad puede obtener mediciones de cómo sus procesos participan en la creación de valor. Así también, cada unidad puede saber cómo aplicar sus capacidades y sus desarrollos en gente, sistemas y procedimientos para mejorar su desempeño hacia el futuro.

El BS traslada la misión y estrategias de las unidades de negocio en objetivos y medidas tangibles. Las medidas representan un balance entre medidas externas para accionistas y clientes, y medidas internas sobre procesos críticos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento. Las medidas están balanceadas entre medidas

de salidas o aquellas que se refieren al pasado, como las financieras; y las medidas que conducirán el desempeño futuro, aquellas que representan inversión sobre activos intangibles.

El BS funciona desarrollando la historia de cada unidad de negocio por medio de sus estrategias. Esta historia hace explícita la secuencia de hipótesis de causa efecto entre las relaciones de medidas y factores de desempeño que provocan estas medidas. Cada elemento del BS es un elemento de la cadena de relaciones causa efecto que comunica el significado de las estrategias de las unidades de negocio de la organización.

Los objetivos y medidas del BS se derivan de la misión y estrategia de la empresa, visualizado desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Éstas se explican a continuación.

#### *Perspectiva financiera*

Toma el contexto financiero como una serie de medidas económicas que son resultado de acciones tomadas por la empresa. Las medidas de desempeño financiero indican cómo las estrategias han funcionado para la empresa. Los objetivos financieros por lo general están relacionados a las ganancias, como ingreso de operación, retorno de capital, valor económico agregado, ventas y generación de flujos de efectivo. Estos objetivos representan las metas a largo plazo de la organización. El BS hace explícitos estos objetivos y los alinea a las unidades de negocio. Por lo general, los objetivos financieros están relacionados a temas como el crecimiento de las ganancias, productividad y reducción de costos, utilización de activos y manejo de riesgo. El BS describe la historia de las estrategias, empezando con la identificación de objetivos financieros, ligando éstos a una secuencia de acciones que están dentro del manejo de clientes, procesos internos, sistemas y

personas, donde, al final, cada parte es sumada para formar el desempeño económico de la empresa.

#### *Perspectiva de cliente*

En ésta, la empresa identifica los segmentos de mercado en los cuales puede competir. Entre sus medidas más comunes están la satisfacción del cliente, su retención, el número de clientes nuevos y segmentos de mercado. En este contexto también se incluyen medidas específicas sobre las propuestas de valor o factores claves que la empresa debe vigilar para mantenerse y llegar a más mercados. Cada medida seleccionada representa las metas que la empresa debe cumplir dentro de sus áreas de mercadotecnia, operaciones, logística, desarrollo de productos y servicio. Los objetivos sobre clientes básicamente se pueden enfocar en tres áreas: atributos del producto y del servicio, relaciones con los clientes, e imagen y reputación de la empresa.

#### *Perspectiva de procesos internos*

En esta parte, la empresa identifica los procesos en los cuales debe ser precisa y mejorar continuamente. Estos procesos son los que la ayudan a desarrollar propuestas de valor para mantener y obtener nuevos clientes y, por otra parte, satisfacer las expectativas de ganancias para los accionistas. Otra función es buscar la incorporación de innovación a la cadena de procesos existentes. La idea del BS es invitar a la organización a tomar muy en cuenta a la investigación y desarrollo de procesos, para hacer posible la creación de nuevos productos, mejores servicios y ocupación de nuevos mercados. Es factible que las operaciones de los procesos estén identificadas en medidas sobre costos, calidad, tiempo y medidas de desempeño, para que sea posible su estudio y la formulación mejoras a la aplicación de los procesos.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Se refiere a la infraestructura que la empresa debe construir para crear crecimiento a largo plazo. Para los creadores de BS, el aprendizaje y crecimiento provienen de tres áreas: gente, sistemas y procedimientos organizacionales. Los objetivos financieros, de procesos y de clientes revelan diferencias en estas áreas sobre lo que se tiene y lo que se debe tener para el desempeño deseado. Para eliminar estas diferencias es necesario capacitar y desarrollar nuevas habilidades en los empleados, mejorar los sistemas de información y alinear los procedimientos a la organización. Existen tres grupos de medidas basadas en los empleados: satisfacción, sistemas y retención.

**3.10.2. Business Navigator**

Este modelo fue desarrollado en seguimiento de estrategias de la empresa Skandia, la cual notó que la teoría tradicional de administración no parecía acomodarse a las empresas de servicio, sobre todo las que son de uso intensivo de conocimientos. Skandia desde el principio estuvo ligada a la idea de que la fortaleza de una empresa estaba en valores ocultos como las competencias, relaciones con el mercado y procesos internos; y que era necesario captar estos valores, desarrollarlos y medirlos para tener una serie integrada y equilibrada de instrumentos para hacer crecer a la empresa. Leif Edvinson es el principal promotor del desarrollo de Capital Intelectual en la empresa como un valor visible y perdurable, para que pudiera ser vinculado con otras funciones del negocio, tales como desarrollo de negocios, recursos humanos e informática. Para Skandia, el valor total de la empresa se forma de dos partes: Capital Financiero y Capital Intelectual. El primero incluye todos activos físicos y monetarios, y el segundo se refiere a los procesos y activos invisibles de la empresa, compuesto por la siguiente fórmula: *Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural.*

La representación del modelo se basa en la premisa de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y sus estrategias, realizando actividades claves agrupadas en las áreas financiera, clientes, procesos, renovación y desarrollo, y factor humano. Una vez identificado el concepto de identidad de negocio, el siguiente paso es convertirlo en actividades clave de la firma. Cada actividad clave comprende indicadores que reflejan su razón o desempeño. Los indicadores se expresan en términos de formas de capital, para crear un lenguaje común entre el esquema teórico del sistema de Capital Intelectual y la práctica.

El Navegador de Skandia es un modelo que atiende la valuación y seguimiento de Capital Intelectual. La valuación está enfocada en medir el capital determinando índices sobre actividades que son importantes para la empresa. Cuando la empresa mide y entiende su Capital Intelectual, está en facultad de usar este conocimiento y compartirlo.

El Navegador se ha mostrado tan eficiente para Skandia, que es la base para muchos instrumentos futuros de Capital Intelectual. Su organización se compone de las siguiente áreas de enfoque:

#### *Enfoque financiero*

Representa la situación pasada de la empresa, una medición sobre el desempeño del negocio desde el contexto financiero. Parte de la obtención de datos financieros puros, desde ingresos, utilidades y retornos de capital. Después, se filtran para obtener aquellas que tienen más relación con los indicadores que representan las actividades clave del negocio, es decir, aquellas que se relacionan más con indicadores de Capital Intelectual. Al final, se realiza una documentación acerca de la conversión de índices de Capital Intelectual a representaciones monetarias, por ejemplo: monto de

activo por empleado, ganancias por empleado, gastos en TI entre gastos total de la empresa, ingresos por nuevos clientes entre ingresos totales, por mencionar algunos.

#### *Enfoque cliente*

Forma parte del estado presente del modelo, representa el compromiso de la empresa para que sus clientes sean exitosos, como si existiera una alianza para la creación de valor. Para cumplir esta idea, la empresa debe permanecer alerta a su ambiente con sus clientes, desarrollando nuevos tipos de productos y servicios, buscar y atender a nuevos tipos de clientes e incorporar nuevas formas de relaciones por medio de la tecnología. Es factible definir los indicadores que capturen de mejor manera las relaciones de la empresa con sus clientes con base en tipos de clientes, duración de la relación, rol del cliente para la empresa, soporte y resultados de éxito de los clientes. Dentro de los indicadores tenemos: porción de mercado, índice de satisfacción, número de clientes por empleado y gasto en soporte para clientes.

#### *Enfoque proceso*

También representa el presente de la empresa. Básicamente está relacionado con la aplicación de la tecnología a los procesos del negocio. Este enfoque engloba los recursos y actividades que son propios de la empresa, y que el factor humano usa para crear valor. Los rubros más importantes son el uso de la tecnología, selección de proveedores de tecnologías y servicios para la empresa, y desarrollo de filosofía de trabajo. Algunos indicadores son: gastos administrativos, contratos cumplidos sin error y gasto en tecnología de información.

#### *Enfoque de renovación y desarrollo*

El objetivo de este enfoque es tratar de moverse desde el presente hacia la captura de nuevas oportunidades que definan el futuro de la empresa. Dentro de la áreas potenciales para determinar índices están las de los clientes, comportamiento del

mercado, productos y servicios que desarrolla la empresa, alianzas estratégicas, infraestructura y empleados. Algunos indicadores son: inversión en desarrollo de competencias por empleado, inversión en investigación y desarrollo, número de productos en desarrollo y número de horas de capacitación.

#### *Enfoque humano*

Está relacionado con el presente y futuro del negocio, representa el activo dinámico. En este contexto tenemos a un recurso que no pertenece a la empresa, que posee diferentes tipos de competencias, que tiene distintas formas de realizar su trabajo, que está propicio a interpretar de forma distinta el ambiente de trabajo y que puede estar actuando bajo ciertas formas de administración. Se pueden identificar métricas como el índice de motivación, número de empleados, índice de rotación, porcentaje de tiempo en capacitación y porcentaje de empleado en áreas de investigación.

#### ***3.10.3. Intangible Assets Monitor***

Este modelo es uno de los resultados del estudio de activos intangibles por parte de Karl Erik Sveiby. Después de definir una taxonomía sobre Capital Intelectual, construyó un modelo que interpreta los activos intangibles más importantes de la empresa por medio de indicadores. El primer caso de aplicación fue la empresa de consultoría sueca Celemi.

El Intangible Assets Monitor consiste en una presentación formal de una serie de indicadores relevantes para la empresa de acuerdo a sus estrategias. Desde su perspectiva, estos indicadores son la base para crear y desarrollar una empresa con una estrategia enfocada al conocimiento. Para su desarrollador, este sistema puede ser integrado a los sistemas de información administrativos. El propósito es representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento (Sveiby, 1997).

El primer paso para realizar la medición es establecer el propósito de la misma y quiénes son las personas a las que va dirigida la medición. El segundo paso es clasificar el trabajo que hacen los empleados dentro de las tres categorías de Capital Intelectual, para así determinar cuáles son los indicadores que representan el uso de activos intangibles dentro de las actividades que se están realizando al interior de la empresa.

El sistema hace la división de tres categorías de activos intangibles:

*Clientes:* representa la estructura externa de la organización que soporta las relaciones con los clientes y proveedores. En esta categoría la empresa busca administrar lo mejor posible su marca e imagen, mercado, índices de satisfacción y contratos.

*Organización:* es la estructura interna de la empresa, la base que soporta las operaciones de la misma. Aquí se tienen los procedimientos, sistemas de información, desarrollo de patentes, bases de datos y políticas de trabajo.

*Gente:* representa la combinación de competencias de los empleados que trabajan en la empresa. Es la capacidad de actuar de los empleados para desarrollar estructuras internas y externas de la organización. Es factible que la empresa tome en cuenta el grado de educación de su gente, capacitación, motivación, índices de rotación, efectividad y remuneración.

#### Factores que influyen o determinan el Desarrollo del Capital Intelectual

De acuerdo a Villalobos (2010), es importante generar del Capital Intelectual una ventaja competitiva, ciertos factores que influyen dentro de las organizaciones, y de las personas que laboran en ellas, son los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje. Enumeramos:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).

- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Es importante poner en las personas las condiciones idóneas para que, de manera natural, los elementos del Capital Intelectual comiencen a desarrollarse. Lo anterior debe entenderse como factores internos. Obviamente los factores externos influyen de manera importante y son los que generalmente se encuentran fuera del alcance cotidiano. Podemos nombrar algunos:

- El clima.
- Situaciones socio-culturales.
- El gobierno.
- La economía.

### ***3.11. Seminario Conciliar del Querétaro***

El Seminario es la institución donde se forman los futuros sacerdotes, respondiendo a la necesidad del pueblo de Dios de tener Pastores que los guíen en su caminar.

Así, la Exhortación Apostólica del Papa Juan Pablo II *Pastores Dabo Vobis*, en el número 60 dice:

“El seminario, que se representa como un tiempo y un espacio geográfico, es sobre todo una comunidad educativa en camino: la comunidad promovida por el Obispo para ofrecer, a quien es llamado por el Señor para el servicio apostólico, la posibilidad de revivir la experiencia formativa que el Señor dedicó a los Doce. En realidad, los Evangelios nos presentan la vida de trato íntimo y prolongado con Jesús como condición necesaria para el ministerio apostólico. Esa vida exige a los Doce llevar a cabo, de un modo particularmente claro y específico, el desprendimiento —propuesto en cierta medida a todos los discípulos— del ambiente de origen, del trabajo habitual, de los afectos más queridos (cf. Mc 1,16-20; 10, 28; Lc 9, 11. 27-28; 9, 57-62; 14, 25-27).

Se ha citado varias veces la narración de Marcos, que subraya la relación profunda que une a los apóstoles con Cristo y entre sí; *“antes de ser enviados a predicar y curar, son llamados ‘para que estuvieran con él’”* (Mc 3, 14)”.

Siguiendo este mismo número caemos en la cuenta de que el Seminario es:

- Continuación en la Iglesia de la comunidad apostólica generada en torno a Jesús, es decir, la actualización del grupo de los apóstoles que en comunidad se formaban para la escucha de su palabra.
- Experiencia de la vida de Iglesia. Los diversos miembros de la comunidad colaboran con sus respectivos dones al crecimiento de todos en la fe y en la caridad.
- Comunidad eclesial educativa. Está dedicada intensamente a la formación humana, espiritual, intelectual, y pastoral para la preparación al sacerdocio.
- Respuesta al llamado que Dios hace a los mismos integrantes de su Iglesia para ser Pastores según su corazón, esto se da en diversos tiempos y situaciones concretos, así también el seminario ofrece espacios formativos para atender a cada candidato en su llamado.

### 3.11.1 -Identidad

Figura 3. Escudo del Seminario Conciliar.



Fuente: [www.seminariodequeretaro.org](http://www.seminariodequeretaro.org)

De la manera en que las familias de noble ascendencia tienen su escudo, que guardan con orgullo y miran con amor, el Seminario, noble por su origen, por los que lo formaban y por el fin con que había venido a la existencia, con la nobleza de espíritu, debía tener su escudo; y lo tuvo, tal vez forjado por sus mismos fundadores con la aprobación del dignísimo Prelado.

En el centro del escudo y como principal elemento, se encuentra una casulla de estilo anterior al Concilio Vaticano II, el cual en su interior tiene gravado el monograma de María, simbolizando que se trata de una Institución Sacerdotal que se encuentra bajo la protección de la Siempre Virgen María.

En la parte superior se encuentra una tiara con un par de llaves cruzadas, indicando la unión con la Iglesia Universal y que se trata de un Seminario Conciliar.

En la parte inferior se encuentran un par de racimos de trigo y de olivo, atados con unos cordeles, que indican la nobleza de la institución.

Se encuentran también tres cintas en el escudo con particulares leyendas estilizadas.

En la parte superior se lee en latín: “Conciliare Queretarense Seminarium” (Seminario Conciliar de Querétaro), que es el nombre de esta institución. En la parte

inferior de la casulla se lee otra inscripción latina: *Non fecit taliter omni nationi* (con ninguna nación obró así), que son las palabras del salmo 147 pronunciadas el 25 de mayo de 1754 por el Papa Benedicto XIV al contemplar una copia fiel de la imagen Guadalupana y proclamar el patronato de la Santísima Virgen Morena sobre la Nueva España. En la parte inferior del escudo se lee el lema de la institución: *Melior est sapientia quam vires* (Qo 9, 16), *vir prudens quam fortis* (mejor es la sabiduría que la fuerza, el varón prudente que el fuerte).

Todos estos elementos están estilizados en un óvalo con un fondo azul.

Desde su fundación, el Seminario estuvo bajo la protección de Nuestra Señora de Guadalupe, y se propusieron a los alumnos modelos de santidad, para que en su vida pudieran imitar las virtudes de estos héroes de la santidad.

Por ello se acordó que el Seminario tuviese patronos menos principales de intercesión y se asignaron a los santos Tomás de Aquino, Juan Nepomuceno, y Luis Gonzaga para dicho fin.

Actualmente el Seminario se ha diversificado en etapas y casas diferentes, por ello también ha adoptado diversos santos patronos que dan identidad y son ejemplo para un grupo específico.

Así, el Seminario sigue el ejemplo de:

Patrona General: Nuestra Señora de Guadalupe.

Seminaristas en Familia: San Juan Diego.

*En Concá.*

Primer año: San Miguel Arcángel.

Segundo año: Santo Domingo Sabio.

Tercer año: San Tarsicio.

*En el Seminario Menor.*

Primera etapa: San Juan Bosco.

Segunda etapa: Santa Teresita del Niño Jesús.

Tercera etapa: San Luis Gonzaga.

Curso Introductorio: San Juan de la Cruz.

En el Seminario Mayor.

Primero de filosofía: San Mansueto.

Segundo de filosofía: San José.

Tercero de filosofía: Santo Tomás de Aquino.

Primero de teología: Nuestra Señora de los Dolores de Soriano.

Segundo de teología: San Juan Apóstol y Evangelista.

Tercero de teología: San Alfonso María de Liguorio.

Cuarto de teología: San Juan Nepomuceno.

Comunidad Formadora: San Rafael Guízar y Valencia.

### ***3.11.2. Dimensión social***

Las tareas de la catequesis corresponden a la educación de las diferentes dimensiones de la fe, ya que la catequesis es una formación cristiana integral, abierta a todas las esferas de la vida cristiana. La fe pide ser conocida, celebrada, vivida y hecha oración (DGC 84). En sintonía con la finalidad de la catequesis, es decir, con el perfil de la persona madura en la fe y con los rasgos esenciales de la comunidad cristiana madura, consideramos que las tareas fundamentales del ministerio catequético en el campo social son:

- Promover a la persona en su plenitud humana (dimensión humana)
- Educar en los valores, actitudes y comportamientos evangélicos (dimensión moral de la fe).

- Educar en la vida comunitaria y en la corresponsabilidad eclesial (dimensión comunitaria-eclesial de la fe).
- Educar en el compromiso social liberador (dimensión social-liberadora de la fe).

La catequesis, de esta manera, tiene el cometido de ayudar a sus destinatarios a crecer como personas y como creyentes, en todos los aspectos y dimensiones de la existencia humana.

### ***3.11.3. Promover a la persona en su plenitud humana***

La persona madura es aquella que tiene una personalidad equilibrada y armónica, y uno de los rasgos de la comunidad madura es la *calidad humana*. Consecuentemente, la catequesis tiene la tarea de promover en cada catequizando su crecimiento humano integral hasta llegar a la plenitud de su dimensión humana.

A través de este cometido, la acción evangelizadora ayuda a cada hombre y a cada mujer a valorar su dignidad humana, a tomar conciencia de sus capacidades y habilidades, a despertar y desarrollar sus valores más humanos, y a situarse de una manera positiva, crítica y responsable ante sí mismo, ante los demás, ante la realidad socio-cultural y ante Dios. La catequesis, en definitiva, ayuda a *crecer en humanidad*, es decir, a ser más persona.

#### *Una formación humana integral y armónica*

La acción catequizadora está llamada a ofrecer a los catequizandos una formación humana integral: que abarque todas las facultades de la persona (corporeidad, inteligencia, afectividad, voluntad y operatividad); que contemple todas las relaciones en las que el ser humano está necesariamente colocado (relaciones consigo mismo, con el mundo físico o naturaleza, con los demás y con Dios); que incluya todas las dimensiones de la formación humana (dimensión psicológica, socio-

comunitaria y trascendente); y que integre los elementos esenciales de la personalidad humana (la aceptación de sí mismo, la autonomía personal, el control de la vida emotiva, la fuerza de voluntad, la integración de la sexualidad en la dinámica del amor, la relación positiva con los demás, la eficiente percepción de la realidad, la capacidad de proponerse metas, la vivencia de valores y la capacidad de amar y de servir). Esta formación humana integral exige el desarrollo armónico y equilibrado de todas las facultades del ser humano y de todos los elementos que configuran su personalidad.

*Formar en los valores humanos*

La persona madura vive de valores. Por eso, la catequesis tiene la tarea de educar en los valores humanos. Este cometido implica lo siguiente: una concientización sobre la importancia de los valores en la vida humana; una motivación personal que lleve a un convencimiento fundado; la interiorización y asimilación profunda de ellos; y, por último, la realización y puesta en práctica de éstos en la vida ordinaria. En nuestros días es muy importante la educación en algunos valores humanos. Entre otros, señalamos los siguientes: la responsabilidad, la laboriosidad, la honradez, la sinceridad, la generosidad, el servicio, la sociabilidad y la alegría.

*La formación humana, una tarea permanente*

La madurez humana no se logra completamente y de una manera perfecta en ningún momento de la existencia humana. Por eso, hay que tener siempre en cuenta que la formación humana es, en sí misma, una realidad dinámica, un estar llegando sin nunca arribar, algo siempre por hacer, un camino por recorrer, una construcción permanente y, por consiguiente, una tarea de toda la vida.

#### ***3.11.4. Educar en los valores, actitudes y comportamientos evangélicos***

La moral cristiana es una dimensión y expresión de la fe. De ahí que la catequesis tenga también como tarea fundamental el educar a los catequizandos a un comportamiento humano responsable, inspirado en los valores evangélicos.

Esta educación moral consiste básicamente en asumir el estilo de vida de Cristo. Dicho con otras palabras: se trata de vivir "hoy y aquí" las actitudes evangélicas que se desprenden de la práctica liberadora de Jesús, de sus opciones fundamentales, de sus enseñanzas y ejemplo de vida.

*"La catequesis debe... inculcar en los discípulos las actitudes propias del Maestro. Los discípulos emprenden, así, un camino de transformación interior en el que, participando del misterio pascual del Señor, 'pasan del hombre viejo al hombre nuevo en Cristo'" (DGC 85).*

A través de esta tarea, la acción catequizadora ofrece unos principios del actuar evangélico, proporciona un marco referencial moral, capacita para el discernimiento ético, educa a la asimilación de valores y a la puesta en práctica de las actitudes y comportamientos específicamente cristianos.

#### *Conocimiento y vivencia moral*

La iniciación en la vida evangélica no es una formación intelectual orientada al simple conocimiento de los valores evangélicos, ya que lo que realmente pretende es la encarnación y vivencia profunda de esos valores en la vida ordinaria. Consecuentemente, la educación moral consiste en conocer, asimilar, interiorizar y vivir los valores y las exigencias que se desprenden del Evangelio.

#### *Jesucristo*

Fundamento, referencia y norma de la moral. Cristo es el fundamento y centro de referencia de la vida moral. Él es quien revela la voluntad del Padre, la vocación

integral del hombre, el camino y las exigencias que conducen a la "vida nueva". Cristo es también la norma absoluta y definitiva de lo humano y, por lo tanto, la norma concreta y plena de toda actividad moral. Por todo ello, la catequesis ha de acentuar fuertemente que toda vida y exigencia moral se centra en Jesús y que la vida cristiana no consiste en el cumplimiento formal de unas normas y leyes, ya que es, sobre todo, vocación al seguimiento de Jesús, participación y comunión en "la vida de Cristo".

*Una moral inspirada en las bienaventuranzas y en el amor*

En el centro del "Sermón del Monte" (Mt 5-7) están las bienaventuranzas, que expresan los valores más genuinamente cristianos y constituyen el criterio decisivo desde el cual el catequizando debe realizar sus opciones y decisiones. En el mismo "Sermón del Señor" se presenta el amor al prójimo como compendio de toda la ley, síntesis de la vida evangélica, contenido nuclear de la ética moral, *carta magna de la vida cristiana* (DGC 115) y exigencia moral máxima. De ahí la fuerte convicción de que la moral cristiana se resume en la práctica del amor.

*Una moral social-liberadora*

La educación moral no se queda en un nivel personal; incluye también la dimensión social-liberadora. Por eso, la catequesis también está llamada a educar en el conocimiento de los principios éticos de la Doctrina Social de la Iglesia y en el discernimiento moral sobre los problemas relacionados con la vida humana, la economía, la política, la educación, la actividad científico-técnica, la expresión artística, los medios de comunicación social, la ecología, la paz, etc. De manera especial, la acción catequizadora ha de educar a los catequizandos en aquellas actitudes éticas que son necesarias para realizar el compromiso social: la búsqueda del bien común, la justicia, la opción preferencial por los pobres y la solidaridad.

### ***3.11.5. Educar en la vida comunitaria y en la corresponsabilidad eclesial***

La fe se profesa, se celebra, se expresa y se vive en comunidad. Por eso, otra de las tareas fundamentales del ministerio catequético es la educación para la vida comunitaria, la corresponsabilidad y el compromiso eclesial. A través de este cometido, la acción catequizadora ayudará a las personas a crecer en identidad, vivencia, compromiso y espíritu eclesial.

#### *Educar el sentido de pertenencia eclesial*

Partimos de dos hechos: por una parte, la psicología social afirma que el sentido de pertenencia es un elemento psicológico importante en cualquier grupo humano, de tal manera que quien no tiene conciencia de pertenencia", no tiene ni tendrá tampoco "conciencia de compromiso". Por otra parte, en la Iglesia se constata claramente que la mayoría de los fieles tienen un débil o nulo "sentido de pertenencia eclesial". De ahí el compromiso de la acción catequística de ayudar a los católicos a que tomen conciencia de que ellos forman parte de la asamblea de creyentes en Jesucristo y, por lo tanto, son miembros vivos de la comunidad eclesial y sujetos de derechos y deberes.

#### *Educar el sentido de comunidad y de participación en la vida eclesial.*

A través de la vida grupal (en el grupo de catequizandos) y de la misma vida parroquial, la catequesis está llamada a educar el sentido y espíritu comunitario. Entre otras cosas, esto implica: tomar conciencia de la importancia de crecer y madurar la fe comunitariamente en el grupo (movimiento o comunidad) y en la parroquia; adquirir las actitudes que fomentan la vida comunitaria (el espíritu de fraternidad, la capacidad de comunicación y diálogo, la corrección fraterna, la oración en común, el perdón mutuo); y participar frecuentemente en los momentos y actividades que configuran la vida pastoral de la comunidad parroquial

(celebraciones litúrgicas, actividades evangelizadoras, iniciativas formativas, culturales, recreativas, etc.).

*Educación del sentido de comunión eclesial*

La Iglesia es un signo e instrumento de comunión. Para resaltar este carácter de comunión, la acción catequizadora está llamada a suscitar y fortalecer: la adhesión filial y el afecto cordial a la Iglesia; la comunión firme y convencida con los pastores de la comunidad eclesial; el aprecio a la tradición viva eclesial; la disponibilidad para acoger las enseñanzas y orientaciones del Magisterio; el diálogo, la comunicación y la ayuda entre las distintas comunidades eclesiales.

*Educación del sentido de corresponsabilidad eclesial*

Para alcanzar plenamente el sentido de pertenencia a un grupo o institución, es necesaria la percepción de desempeñar un rol (tarea o función) al interno de ella. En esta perspectiva, la catequesis ha de ayudar a los catequizandos a descubrir que ellos son miembros activos de la Iglesia y que tienen en ella un lugar reconocido y una *tarea original, insustituible e indelegable* (ChL 28). Para ello, es necesario: que tomen conciencia de que por su bautismo y confirmación están llamados a ser testigos del Evangelio; que conozcan los proyectos, planes y programas pastorales de la Iglesia y se interesen por ellos; que de acuerdo a sus talentos y carismas, asuman, con un gran sentido de corresponsabilidad, determinados ministerios y servicios pastorales en orden a construir una comunidad cristiana más alegre, dinámica y comprometida en el servicio del Reino.

**3.11.6. Educación en el compromiso social liberador**

La fe cristiana tiene una dimensión y proyección social, ya que incide directamente en las realidades temporales. En otras palabras, la fe tiene que ver con el pan, la vivienda, el trabajo, la educación, los derechos humanos, la paz, la justicia, la

democracia, la ecología, etc. Por eso, otra tarea importante de la catequesis es, precisamente, la promoción y liberación integral de la persona humana y la transformación, a la luz del Evangelio, de las realidades temporales, sobre todo de las estructuras injustas en que está basada la actual sociedad. A través de este cometido, la acción catequizadora ayudará a las personas a formar cristianamente su conciencia social y a estar capacitados para tener una presencia evangélica (crítica, liberadora y transformadora) en la vida pública. De esta manera, la formación social que ofrece la catequesis ha de llevar a la promoción humana y a la transformación de la sociedad en sus distintas áreas y campos (familiar, social, cultural, económico y político).

*El compromiso social-liberador es netamente cristiano*

Se funda en la vida y las palabras de Jesucristo que vino a traer la Buena Nueva a los pobres y a liberar a los oprimidos. Es, por lo tanto, un compromiso de vivir como hermanos, de promover integralmente a las personas y a las comunidades, de servir a los más necesitados, de luchar por la justicia y la paz, de denunciar proféticamente y transformar evangélicamente las estructuras y situaciones sociales deshumanizantes, de fomentar una actitud crítica que estimule la búsqueda del bien común, de ser responsables y solidarios en la construcción de una sociedad que sintonice con los valores del Evangelio y, en definitiva, de trabajar por los demás y por la sociedad para que surja aquí y ahora el Reino de Dios.

*Conocimiento crítico de la realidad*

La catequesis ha de ayudar a las personas a conocer y analizar críticamente la realidad social en que viven, con sus condicionamientos económicos, culturales y políticos. Se trata de descubrir qué es lo que realmente está sucediendo a nuestro alrededor y por qué está sucediendo, es decir, cuáles son sus causas, consecuencias y tendencias. Este conocimiento serio y objetivo conlleva una actitud de

sensibilización a la realidad social, una exigencia de identificación con las situaciones que se van descubriendo y una interpelación y cuestionamiento a nivel personal, grupal y social. Para este trabajo de acercamiento crítico a la realidad es indispensable la ayuda de las ciencias sociales.

#### *Lectura creyente de la realidad*

Conocer la realidad es importante, pero no hay que quedarnos ahí. Por eso, la acción catequística tiene también el cometido de ayudar a los fieles a leer, juzgar e interpretar los acontecimientos y situaciones sociales con los ojos de la fe. El Directorio General para la Catequesis se refiere así a esta tarea: "*Es importante, por eso, que la catequesis sepa iniciar a los catecúmenos y a los catequizandos en una lectura teológica de los problemas modernos*" (n. 16). Se trata, en última instancia, de formar creyentes intérpretes o creyentes hermeneutas que sepan leer la realidad desde el Evangelio y que logren hacer la síntesis fe-vida (fe-cultura). Hay que tener en cuenta que la lectura cristiana de la realidad es una experiencia contemplativa que ayuda a los creyentes a descubrir en la vida y en la historia la presencia activa de Dios y su designio salvífico; es una lectura crítica de la realidad que cuestiona y juzga las diversas situaciones sociales, señalando lo que tienen de evangélico (presencia de los valores del Reino) y de anti-evangélico (los intereses del antireino); y, por último, es también una práctica profética que impulsa a cumplir con valentía el deber de denunciar los aspectos deshumanizantes del orden social.

#### *Descubrimiento y lectura de los signos de los tiempos*

En relación con la lectura creyente de la realidad, la catequesis tiene una tarea importante y específica: capacitar a las personas para que sepan descubrir *los signos de los tiempos*, examinarlos a fondo e interpretarlos adecuadamente a la luz del Evangelio. Este cometido implica tres pasos: describir aquellos acontecimientos y

hechos significativos que caracterizan nuestra época; discernir evangélicamente estos acontecimientos, descubriendo en ellos la presencia viva de Dios y su designio de salvación liberadora; y, por último, dejarse interpelar por ellos y buscar las acciones pertinentes y adecuadas para actuar pastoralmente. La lectura de los signos de los tiempos nos ayuda a mirar permanentemente la realidad, a valorar positivamente la historia como lugar de esperanza y a interrelacionar armónicamente el Evangelio con las aspiraciones humanas.

*Conocimiento, difusión y aplicación de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI)*

Es el conjunto de reflexiones doctrinales que hace la Iglesia sobre las realidades sociales, valorándolas a la luz del Evangelio y proponiendo principios, criterios de juicio y orientaciones para la acción. Entendida como la aplicación del mensaje evangélico a las realidades sociales, tiene hoy una importancia fundamental por el servicio que ofrece a la evangelización, al diálogo con el mundo, a la relación fecunda, y a la interpretación cristiana de la realidad. Por eso, la acción catequizadora tiene la tarea de darla a conocer, de transmitirla, de difundirla y de aplicarla en todos los ámbitos de la vida social.

La enseñanza y difusión de la Doctrina Social de la Iglesia no se ha de quedar solamente en el nivel de doctrina y de principios; se ha de llegar a la vida, a la praxis, al testimonio, a las acciones. Por eso, el ministerio catequético está llamado a suscitar, tanto en los fieles como en las comunidades, opciones y compromisos concretos que humanicen a las personas, que eliminen lo que es negación o anulación de la vida y de la dignidad humana y, sobre todo, que promuevan, inspirados en los valores del Evangelio, el cambio social. Para ello es importante aplicar una verdadera *pedagogía del compromiso* que vaya comprometiendo a los catequizandos de una manera gradual y progresiva hasta llegar a verdaderos compromisos estables que

brotan de la fe. Esta gradualidad exige pasar de acciones meramente asistenciales a acciones promocionales y liberadoras. También es importante, en esta iniciación al *compromiso solidario*, el detectar aquellos campos de acción que necesitan una presencia cristiana transformadora y aquellos espacios sociales en los cuales se pueda vivir la concientización, la fraternidad y la solidaridad (voluntariado social, educación liberadora, trabajo en barrios marginados, colaboración con instituciones que ayudan a personas en situaciones difíciles como la droga, el sida, etc.).

La finalidad última de la catequesis no se logra de manera completa y definitiva en ningún momento determinado de la vida. La plena madurez de la fe es, por consiguiente, un cometido que estará presente a lo largo de toda la existencia humana. De ahí se deduce que la catequesis no tiene un carácter temporal sino permanente.

Las diferentes tareas, cada una a su modo, han de lograr la interacción fe-vida. Cada una de las tareas catequéticas se ha de relacionar con la experiencia humana: han de partir de la vida concreta de las personas y han de incidir profundamente en la vida y en la historia humana.

Todas las tareas han de estar presentes a lo largo de los procesos catequísticos que siguen un itinerario de educación integral de la fe. Sin embargo, en las diversas etapas del proceso educativo cristiano, no estarán todas las tareas al mismo tiempo ni con la misma intensidad. La mayor o menor acentuación de una determinada tarea depende de varios factores: las necesidades y aspiraciones concretas de los catequizandos, el contexto socio-cultural en que se vive, la situación real de fe del grupo, los objetivos a conseguir, los contenidos que se han privilegiado y la etapa concreta que se está viviendo en el itinerario de fe.

### ***3.11.7. Seminario Mayor***

El Seminario Mayor es la etapa de formación más larga y se trata propiamente de los estudios eclesiásticos necesarios para la preparación de los pastores al estilo de Jesús.

Para ingresar al Seminario Mayor es necesario pasar antes por el Curso Introdutorio y tener recta intención, además de haber pasado por un periodo de discernimiento, fruto de este discernimiento es la respuesta a Dios que les pide continuar su preparación en el Seminario Mayor.

Los estudios del Seminario Mayor están divididos en dos facultades: filosofía y teología.

#### *Filosofía*

Durante tres años los seminaristas estudian la filosofía, donde descubren la Verdad y los criterios para llegar a ella, además de que adquieren los medios para poder entablar un diálogo con la cultura actual. Los estudios de filosofía están reconocidos por la Universidad Vasco De Quiroga, durante esta etapa los seminaristas colaboran en algún área de la pastoral donde van conociendo las diversas tareas que como Pastores tendrán.

#### *Primero de Filosofía*

Los seminaristas de primero de filosofía integran también una pequeña comunidad de vida donde comparten su formación, esta pequeña comunidad tiene por santo patrono a San Mansueto, un mártir del cual el Seminario posee una reliquia; este mártir anima a los seminaristas a imitarlo en su mansedumbre, y en su valor al entregar la vida estando enfermo.

#### *Segundo de Filosofía*

Los seminaristas que cursan segundo de filosofía tienen la experiencia de prestar algún servicio pastoral en alguna parroquia o pastoral específica. Ellos como

pequeña comunidad están bajo el patrocinio del Señor San José, varón castísimo que invita a los seminaristas a la virtud de la justicia.

#### *Tercero de Filosofía*

La comunidad de tercero de filosofía está encomendada al Doctor Angélico Santo Tomás de Aquino distinguido en sus virtudes por su vida espiritual fuerte y su sabiduría incomparable, virtudes que los seminaristas de esta pequeña comunidad ponen en práctica, ya que aquí terminan sus estudios filosóficos y toman la determinación de seguir en su proceso sacerdotal.

#### *Teología*

La facultad de Teología se cursa después de haber estado en filosofía. Aquí la formación dura cuatro años, durante los cuales los seminaristas estudian las ciencias sagradas que son indispensables para el sacerdocio.

La madurez que se pide para esta etapa es especial, ya que son los más próximos a recibir las órdenes sagradas.

#### *Primero de Teología*

En la facultad de Teología los Seminaristas de Primero se introducen en las ciencias teológicas, en el método teológico y en la formación humana y espiritual más responsable; ellos están bajo la protección de Nuestra Señora de los Dolores de Soriano, patrona de la Diócesis.

#### *Segundo de Teología*

Los seminaristas de segundo de Teología tienen como santo patrono a san Juan Apóstol y Evangelista, que fuera el discípulo amado de Jesús; él invita a la cercanía al Maestro en la oración, así como a la contemplación de los grandes misterios, que plasmó en su Evangelio.

### *Tercero de Teología*

La comunidad de tercero de Teología tiene por santo patrono a San Alfonso María de Ligorio, un buen pastor, que se distinguió por su especial estudio de las ciencias teológicas y particular vida espiritual, virtudes a las cuales invita a los alumnos de tercero, ya que se encuentran en el corazón de los estudios teológicos.

### *Cuarto de Teología*

Al llegar a cuarto de Teología, el alumno casi ha adquirido las aptitudes para poder ser un pastor según el corazón de Jesucristo, por ello tiene como santo patrono a san Juan Nepomuceno, mártir del sigilo sacramental, que invita a los seminaristas a valorar el sacramento por el que Dios perdona los pecados.

### **3.11.8. Seminario Menor**

El Seminario Menor es una etapa de formación destinada a los jóvenes que estudian la preparatoria internos en el Seminario. Su objetivo es facilitar a los alumnos elementos de formación humana, intelectual y cristiana en un proceso de acompañamiento y discernimiento vocacional, para que respondan al llamado que Dios les hace, mediante una opción libre y madura, y así prepararlos para seguir al redentor, con espíritu de generosidad y recta intención.

El Seminario Menor surge como respuesta a la necesidad educativa de los candidatos al sacerdocio, que en su juventud desean formarse, anteriormente se tenía la etapa de Latín, que era el estudio de la lengua latina, ya que los textos de estudio de filosofía y teología, además de las clases, eran en esta lengua; con la reforma de la formación, era necesario que los alumnos contaran con los estudios básicos reconocidos oficialmente.

Así, el entonces Pbro. Salvador Espinoza estudió una manera de formar a los jóvenes con intención de prepararse como sacerdotes, y que al mismo tiempo

podiesen estudiar la secundaria y la preparatoria y fuesen reconocidos sus estudios de manera oficial; de este modo, bajo la dirección de Monseñor Salvador Espinoza y con el apoyo de los Hermanos Maristas, se inicia la experiencia del Seminario Menor, formándose en el Seminario y estudiando en las escuelas maristas. Es tal el éxito de esta etapa de formación, que el edificio destinado a ellos no es suficiente, y se habitan varias casas, para que al fin, en el ciclo 2000-2001, se habitaran las nuevas instalaciones, y es hasta el 3 de marzo del 2003 que fue consagrado el Altar de la capilla del Seminario Menor, quedando totalmente concluidas las instalaciones.

En la actualidad los jóvenes del Seminario Menor estudian la preparatoria en el Instituto Queretano con los Hermanos Maristas, y en el Salesiano con los salesianos; así se forman en las áreas de formación humana, espiritual, intelectual y pastoral; tienen el acompañamiento de dos sacerdotes y sus colaboradores, siguen teniendo trato con sus familias de procedencia en sus visitas periódicas y éstas se involucran en las actividades.

Éstas son las etapas que han finalizado este ciclo escolar 2014 en el Seminario menor:

- Primera Etapa correspondiente al segundo semestre de preparatoria y que tienen como pequeña comunidad el patrocinio de San Juan Bosco.
- Segunda Etapa correspondiente al cuarto semestre de preparatoria y que, agrupados como pequeña comunidad, están bajo el patrocinio de Santa Teresita del Niño Jesús.
- Tercera Etapa, correspondiente al sexto semestre de la preparatoria, se trata del grupo de alumnos que se incorporará al Curso Introdutorio, y que tiene como santo patrono a San Luis Gonzaga.

### **3.11.9. Curso Introdutorio**

La *Pastores DaboVobis* en el N° 62 expresa:

“Es útil que haya un período de preparación humana, cristiana, intelectual y espiritual para los candidatos al Seminario mayor. Estos candidatos deben tener determinadas cualidades: la recta intención, un grado suficiente de madurez humana, un conocimiento bastante amplio de la doctrina de la fe, alguna introducción a los métodos de oración y costumbres conformes con la tradición cristiana” (s.p).

De tal manera que se pide un tiempo considerable para que los jóvenes que tienen la intención de ingresar al Seminario Mayor tengan elementos para emprender esta vida por la variedad de situaciones de donde proceden (grupos apostólicos, seminarios menores, familias diversas).

Asumiendo esto, los seminarios de México crearon los Cursos Introdutorios Regionales, donde a manera de propedéutico preparaban a los candidatos a ingresar al Seminario Mayor; en esta provincia se tuvieron varias experiencias con otras Diócesis en San Luis Potosí y en Celaya.

En 1989, después de analizar la conveniencia de instituir en la Diócesis queretana el Curso Introdutorio, el Padre Primo Pérez (+), rector del Seminario, le planteó esta posibilidad al Excmo. Sr. D. Alfonso Toríz (+), quien accedió con beneplácito; el nuevo obispo D. Mario De Gasperín Gasperín llegó en mayo de ese año, y en junio se clausuró el Curso Introdutorio Regional en Celaya, y se anunciaba el retiro de nuestro seminario de esta casa.

Para el curso 1989-1990, se creó el Curso Introdutorio de Querétaro en la comunidad de San Miguel Galindo, perteneciente a la parroquia de San José Galindo, en San Juan del Río. El 19 de septiembre de 1989 se hace la apertura oficial en la antigua casa cural de San Miguel Galindo, en junio de 1991 se comenzó la construcción del nuevo edificio, en mayo de 1992 fue solemnemente inaugurado por el Excmo. Sr. Don Mario De Gasperín Gasperín, el primer sacerdote coordinador de esta etapa fue el Pbro. Amando Salomón.

Actualmente la casa ha crecido en lo material, humano y espiritual, el periodo de estancia aquí es de un año dividido en tres partes; la primera, que corresponde al primer semestre, es para la integración y conocimiento personal y comunitario, pues los seminaristas compartirán ocho años juntos la formación; la segunda etapa va de enero a Semana Santa y se enfatiza en ella la vocación sacerdotal; finalmente en el periodo de Semana Santa a junio se da la decisión madura de continuar o no la formación en el Seminario Mayor.

Durante todo el año se tiene una intensa vida espiritual, además de las clases introductorias al Seminario Mayor y diversas experiencias de integración, como los primeros acercamientos a la pastoral. Los seminaristas tienen tres visitas a sus lugares de origen: en la conmemoración de los Fieles Difuntos, vacaciones de Navidad y vacaciones de Pascua.

#### ***3.11.10. Colegio Vocacional***

Concá es una casa de formación que integra también la etapa de Seminario Menor, en ella se encuentran adolescentes que estudian la escuela secundaria, la mayoría de ellos originarios de las zonas de la Sierra Gorda de Querétaro.

Este espacio es fruto de la exigencia de que en cada Seminario se tenga en cuenta la aplicación práctica, de acuerdo a la realidad de cada región, de los lineamientos generales, poniendo de manera muy clara en los programas de formación los objetivos y metas a alcanzar en cada una de las etapas que conforman este proceso.

Concretamente en la Sierra no era posible que quienes deseaban ingresar al Seminario, lo pudieran lograr debido a la lejanía, al ambiente de su comunidad, estudios, y vida espiritual; entonces, con la iniciativa del Padre Decano y con el apoyo del promotor vocacional, el Pbro. Domingo Díaz Martínez, se estudió la

posibilidad de tener un centro de formación en el decanato de la Sierra Gorda a nivel secundaria. El cual primero se inaugura en Jalpan, en 1984, después, en 1990, esta extensión se traslada a la Misión de San Miguel Concá, donde actualmente se halla.

Los adolescentes de Concá viven como internos en esta casa, bajo la guía de un sacerdote y dos colaboradores, estudian la secundaria en la escuela de la comunidad, se les ayuda en su formación intelectual y humana, para fundar sobre ella los cimientos del cristiano y después del sacerdote.

Éstos son los alumnos que han concluido esta etapa de formación en todos los grados que corresponden a la secundaria, ellos, por estar en la Misión de San Miguel Concá, tienen como santo patrono protector al arcángel San Miguel.

#### ***3.11.11. Seminaristas en Familia***

Llamados también por sus siglas SEM-FAM, es el primer acercamiento directo con la formación del Seminario, la finalidad es el discernimiento vocacional.

Los seminaristas en familia son jóvenes y adolescentes que tienen inquietud vocacional al sacerdocio, cursan secundaria o preparatoria y viven con su familia de sangre, pero frecuentan el Seminario o un centro vocacional cercano a su casa, durante un fin de semana, cada 15 días.

Esta experiencia comenzó hace 36 años, en 1978, cuando un grupo de jóvenes que asistieron a las convivencias vocacionales querían ser sacerdotes, pero deseaban terminar su secundaria; entonces, quienes coordinaban las convivencias vocacionales decidieron atender a este grupo para que madurara su llamada. Aprobada la sugerencia, se eligió como día de reunión el viernes por la tarde y se les llamó *Seminaristas de Casa*, los primeros centros donde se reunieron fueron en San José Iturbide, san Juan del Río, Amealco y Cadereyta.

A partir de 1984 se tenía esta forma de trabajo, sin embargo, vio la necesidad de algunos cambios, entre ellos reunirse cuatro o cinco días en los tiempos fuertes: Navidad, Pascua, y vacaciones finales; se elaboró un temario, se reunieron cada quince días, los viernes por la tarde, el sábado todo el día y el domingo por la mañana; también se establecieron centros vocacionales en lugares estratégicos de la Diócesis.

Actualmente ésta es la manera de trabajar, además de que se pone especial énfasis en las áreas de formación a su nivel: aéreas humana, espiritual, intelectual y vocacional.

Los centros vocacionales que se tienen son:

- Seminario Mayor.
- San Miguel Galindo, San Juan del Río.
- Cerro Gordo en San Juan del Río.
- Bernal.
- Santa Anita, San José Iturbide, Gto.
- Tierra Blanca, Gto.
- Seminaristas en Familia de Preparatoria.

### **3.12. Tipos de Bienhechores**

Para el correcto funcionamiento de cada una de sus actividades, el Seminario cuenta con tres tipos de bienhechores o benefactores, que son los siguientes:

#### ***3.12.1. Benefactores espirituales***

Son aquellos que con su oración constante, ruegan al Dueño de la mies que nunca deje solos a aquellos que ha llamado para trabajar en su viña.

En este Seminario cada jueves es considerado como *Jueves Sacerdotal*” y *Eucarístico*, es por eso que en este día se invita a la feligresía a pedir de manera

especial por las vocaciones sacerdotales y por todos aquellos que el Señor ha llamado a participar de su ministerio sacerdotal.

Todos los jueves se tiene la celebración eucarística a las 19:00 horas, y cualquier fiel puede participar en ella cuando desee hacerlo.

### ***3.12.2. Benefactor mediante aportación económica***

Es aquella persona que colabora económicamente en nuestra formación sacerdotal donando una beca. Hay becas de apoyo en las siguientes modalidades:

- Anual.
- Semestral.
- O eligiendo alguna otra opción tras hablar con los encargados.

Cada mes un colector recoge, en la dirección que el fiel colaborador indica, o bien el creyente puede hacer un depósito o transferencia a la cuenta bancaria que se le proporciona.

### ***3.12.3. Benefactor en especie***

Es aquella persona que comparte con el Seminario alimentos no perecederos (granos, enlatados, etc.), o materiales de aseo y de trabajo. O bien, desea financiar un día de alimentación para 250 seminaristas aproximadamente, que son los que la institución atiende.

Con este programa se pretende reunir una amplia cantidad de generosos benefactores, que hagan posible que los seminaristas tengan alimento asegurado por todo el año.

## **3.13. Supuestos de la investigación**

- Cuanto mayor sea el Capital Intelectual en la administración del área de Bienhechores del SCQ, mayor será el aprovechamiento de los recursos Intangibles.

- Variable Independiente: Capital Intelectual.
- Variable Dependiente: Recursos Intangibles.

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Antecedentes**

Como lo señalan los objetivos particulares, la identificación del Capital Intelectual en el SCQ, será identificado por medio de dos vértices, los trabajadores y sus actividades. Las herramientas aplicadas a estos dos factores permitirán englobar de manera general el actuar del departamento de Bienhechores, esperando así poder llegar al objetivo general planteado en este documento.

Dado lo anterior, es necesario también señalar la particularidad de nuestro caso de estudio: el SCQ no es una empresa, es una Institución que busca recursos económicos para su sustento; de igual manera, crea formas para obtener ingresos sin depender de las aportaciones voluntarias; así mismo, es una casa de formación y provee servicios espirituales.

### **4.2. Método**

El presente trabajo está formulado bajo lo establecido en una Investigación Cualitativa; por ello, y para dar lugar al objetivo, es necesario recoger, analizar e interpretar datos que no serán medidos ni evaluados por técnicas estadísticas, es decir, habrá lugar para obtener datos mediante entrevistas, encuestas y datos extraídos de experiencias y vivencias personales, los cuales, habrá de aclarar, estarán envueltos en emociones, sentimientos y actitudes, mismos que son poco medibles en la actualidad.

Más bien, es una técnica de carácter exploratorio que pretende profundizar con base en la información obtenida por expertos y personas involucradas en el tema a desarrollar para enriquecer a otras fuentes complementarias.

Para nuestro caso, la información necesita provenir directamente de los involucrados, es decir, se diseñó una guía de preguntas, que será aplicada al personal

directivo, el cual promueve y toma decisiones con respecto a la gestión del conocimiento.

Siguiendo la teoría de Hernández Sampieri,(2003) “los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias profesionales, interacción con grupos” (p.8).

Dentro de este campo de estudio, Paton (1990) define a los datos cualitativos como “*descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones*” (p.45).

El objetivo principal de utilizar esta técnica de investigación es que se requiere analizar y comprender el fenómeno de estudio en un ambiente usual, en otras palabras, cómo vive, se comporta y actúa la gente, conocer sus pensamientos y actitudes (Hernández, 2003).

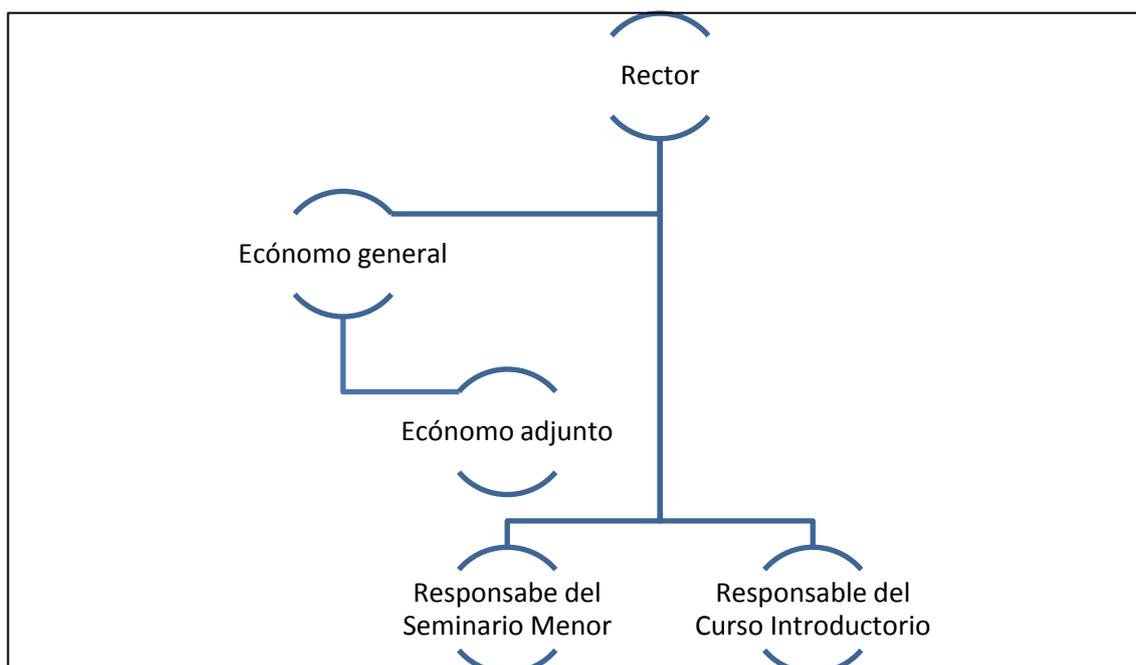
De igual manera, la presente investigación muestra un desarrollo de tipo descriptivo, pretendiendo con ello obtener una idea general del objeto de estudio frente a una situación particular, en otras palabras, la institución ante la Gestión del Conocimiento.

#### **4.3. Sobre qué o sobre quiénes se recolectan datos**

Para poder determinar el origen de los datos, fue necesario detectar los principales actores en el proceso administrativo de los Bienhechores. De acuerdo con Hernández (2003): “*para el enfoque cualitativo utilizado, la muestra es la unidad de análisis sin que necesariamente sea representativa del universo o población que se estudia*”.(p.302) Por lo que se da la siguiente muestra:

*Ecónomos* (administrativos), el SCQ cuenta con un grupo de sacerdotes, quienes encabezan las principales actividades de oficina relacionadas con el desarrollo administrativo, financiero y contable de la Institución. Se consideró relevante tomar como personas de interés al rector, ecónomo y ecónomo adjunto, dado que ellos son los que llevan la administración general y tienen poder en la toma de decisión.

Figura 4. Organigrama Administrativo.



Fuente: Elaboración propia, con base en entrevista

#### 4.4. Estudio de Caso

El trabajo de investigación fue realizado bajo un estudio de caso determinando que el *objeto* a estudiar, *la unidad básica de investigación* (Hernández, 2003) es el Seminario Conciliar de Querétaro y la intervención del Capital Relacional en el Área de Bienhechores, mediante el diseño del caso conocido como *no experimental transeccional*, cuya característica es crear un diagnóstico actual del caso estudiado.

#### 4.5. Recolección de Datos

La entrevista fue seleccionada como el principal instrumento, a través de *entrevistas estructuradas* (Hernández, 2003), las cuales se aplicaron mediante el uso de una guía

de preguntas. La guía de entrevistas diseñadas fue utilizada como apoyo, aplicada a través de una entrevista semi estructurada hecha a los informantes, con una duración aproximada de 25 minutos. A través del uso de dicha guía, así como la observación y revisión documental, se obtuvo suficiente información, con lo cual se da sustento al análisis realizado en el presente trabajo

La guía de preguntas fue la siguiente:

*Figura 5.* Guía de preguntas par estudio de caso.

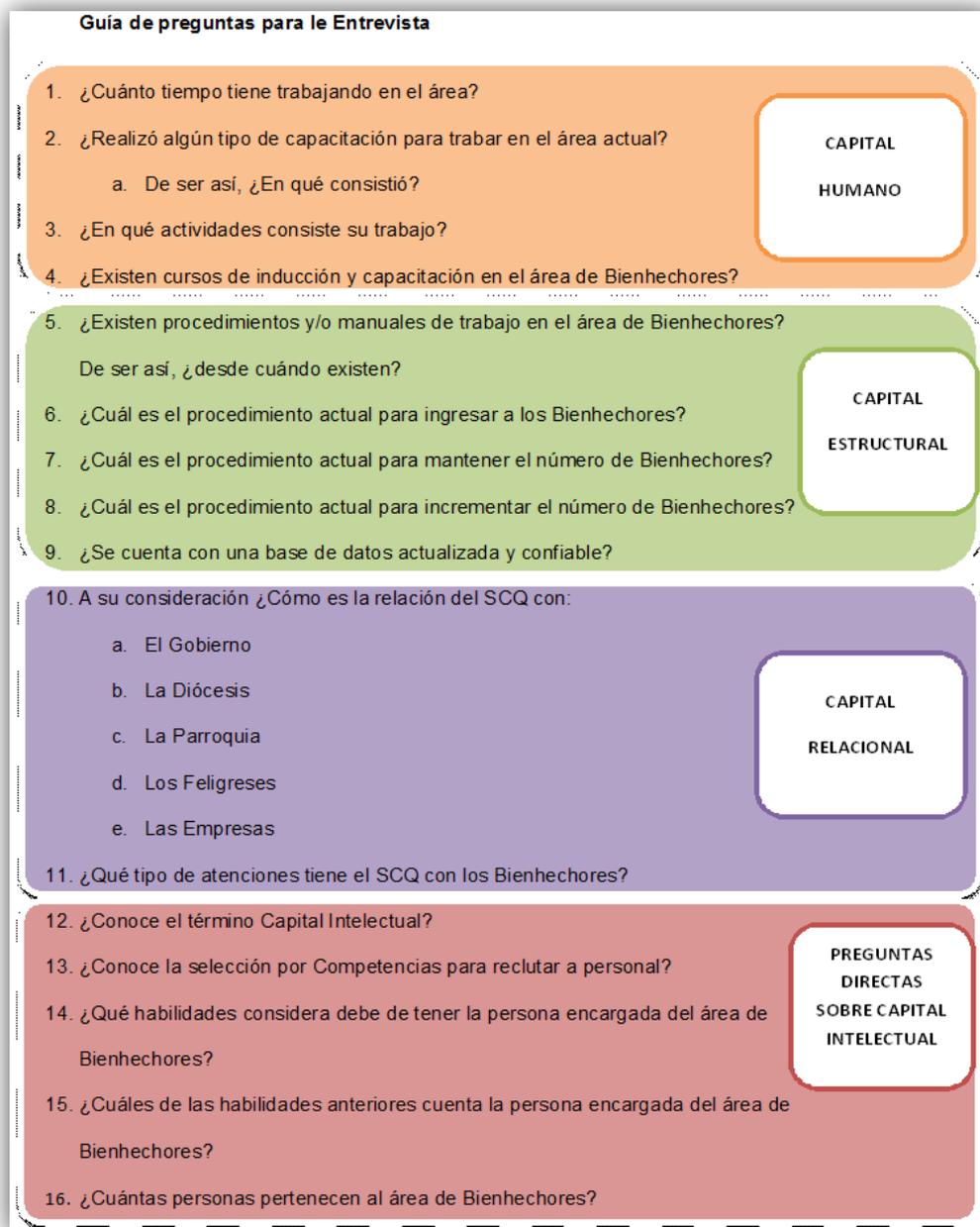
**Guía de preguntas para le Entrevista**

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el área?
2. ¿Realizó algún tipo de capacitación para trabar en el área actual?
  - a. De ser así, ¿En qué consistió?
3. ¿En qué actividades consiste su trabajo?
4. ¿Existen cursos de inducción y capacitación en el área de Bienhechores?
5. ¿Existen procedimientos y/o manuales de trabajo en el área de Bienhechores?  
De ser así, ¿desde cuándo existen?
6. ¿Cuál es el procedimiento actual para ingresar a los Bienhechores?
7. ¿Cuál es el procedimiento actual para mantener el número de Bienhechores?
8. ¿Cuál es el procedimiento actual para incrementar el número de Bienhechores?
9. ¿Se cuenta con una base de datos actualizada y confiable?
10. A su consideración ¿Cómo es la relación del SCQ con:
  - a. El Gobierno
  - b. La Diócesis
  - c. La Parroquia
  - d. Los Feligreses
  - e. Las Empresas
11. ¿Qué tipo de atenciones tiene el SCQ con los Bienhechores?
12. ¿Conoce el término Capital Intelectual?
13. ¿Conoce la selección por Competencias para reclutar a personal?
14. ¿Qué habilidades considera debe de tener la persona encargada del área de Bienhechores?
15. ¿Cuáles de las habilidades anteriores cuenta la persona encargada del área de Bienhechores?
16. ¿Cuántas personas pertenecen al área de Bienhechores?

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, la guía de preguntas fue estructurada de tal manera que se delimitara la información y para orientar la misma hacia el objetivo general y objetivos particulares de la investigación; de tal manera que el diseño de las preguntas están en función del Capital Intelectual. Lo anterior se verá más claro a continuación:

Figura 6. Estructura de guía de preguntas.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6. Descripción de los Informantes

Con base en el organigrama que se ha planteado más arriba, procedimos a elegir a aquellos miembros de la organización que podrían brindar una mejor retroalimentación para el presente estudio. De este modo, los siguientes colaboradores han sido elegidos:

Tabla 2

*Datos de informantes*

<b>Nombre</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Pbro. Lic. José Luis Salinas Ledesma</b>	Rector	Dos años
<b>Pbro. José Joel Galván Vergara</b>	Ecónomo general	Siete años
<b>Pbro. Óscar Cabrera Arvizu</b>	Ecónomo adjunto	Un año

Fuente: Elaboración propia.

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis

Es notable que las herramientas utilizadas para la obtención de datos, permitieran un acercamiento directo con las fuentes principales del SCQ. Así mismo, la guía de preguntas estratégicamente diseñada, delimitó la información para evitar datos innecesarios. Como puede entenderse por el marco teórico, el Capital Intelectual puede identificarse en tres (Azlor, 1999):

- Capital Humano,
- Capital Estructural, y
- Capital Relacional.

La entrevista y la observación fueron implementadas y orientadas para identificar los tres conceptos anteriores.

Referente al Capital humano, el cual es el conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas; al responder las preguntas, se observó que por momentos los entrevistados desconocían la manera formal de un programa de selección y reclutamiento de personal basado en capacidades, así como un perfil profesional específico para ocupar las pocas áreas designadas en el área.

Ya se mencionaba al cuestionar sobre las habilidades y características personales que deberían tener las personas involucradas en el área de Bienhechores las palabras de Pbro. José Joel Galván Vergara, ecónomo general: “*Puntualidad, responsabilidad, eficiencia, relaciones públicas, amabilidad, disponibilidad, capacidad de resolver problemas, capacidad de decisión, manejo de equipos y programas electrónicos, capacidad de diálogo en la programación y manejo de situaciones, discrecionalidad, etc.*”

Es decir, sí existe una noción general acerca de la necesidad de un perfil definido, y dado que este capital no es propiedad de la empresa u organización, sino de las personas que trabajan en ella, es importante tomar en cuenta dos aspectos: uno es el proceso de reclutamiento y selección y el otro es mantener en constante capacitación y en buenas condiciones al trabajador para no generar rotación. A medida que los individuos incrementen sus conocimientos, crecerá también el capital humano. Éste es la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la empresa para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos. Incluye valores de la empresa, su cultura y su filosofía.

Sobre el Capital Estructural, podemos resumirlo como el conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. En nuestro caso de estudio, podemos hacer mención de que al día de hoy no existen de manera formal y aplicable tanto manuales o procesos definidos que den solidez a las actividades del departamento en estudio. Un punto a considerar es que el único procedimiento que se tiene y por el cual se maneja la renovación de Bienhechores y de ingresos, es mediante la colecta anual.

*“Se ha manejado únicamente por medio de la colecta anual, en donde, aprovechando que es el día del Seminario, se recibe lo colectado en el día además de hacer promoción vocacional, se invita a continuar colaborando y aportando.”*, comentó el Pbro. Lic. Óscar Cabrera Arvizu, ecónomo adjunto.

Ahora bien, en el caso de procesos de inducción o capacitación, el Pbro. Lic. José Luis Salinas Ledesma, rector del SCQ, nos dijo de manera particular su experiencia ante su ingreso: *“Fueron pláticas con el Obispo, quien me designó, y con*

*el antiguo rector, de quien tomé el cargo; de igual manera me asesoré con el ecónomo y padres adjuntos”.*

Y ante la capacitación y procedimientos para el área de bienhechores comentó lo siguiente: “

*No existen formalmente, sin embargo, en las nuevas incorporaciones de personal, yo mismo me he encargado de capacitarlos” además añadió “Está en proceso la formalización de la capacitación... No los hay, y a falta de ello, se está haciendo un arduo trabajo para concretizar y definir tareas y procesos que nos permitan generar manuales de procedimiento”.*

La importancia del capital estructural es entender que es propiedad de la empresa, y que, al ser éste sólido, se facilita el flujo del conocimiento mejorando la efectividad en la organización.

Dentro del Capital Relacional, entendido como el valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad etc., se puede analizar que la relación mejor llevada es con los Bienhechores, cuyo enfoque radica en una llamada telefónica el día de su cumpleaños, el envío cada año de una tarjeta navideña; mensualmente, la revista del seminario, y el ofrecimiento de sus intenciones espirituales en las celebraciones. Algo para destacar es que las principales figuras administrativas que fueron entrevistadas mostraron interés en la posibilidad de mejorar la relación con los feligreses, en otras palabras, se entiende que éstos son Bienhechores en potencia; de igual manera, se observó que las empresas son un sector olvidado y que puede lograrse un acercamiento que permita un intercambio de servicios o un donativo en especie.

## CONCLUSIONES

Los resultados de trabajo se obtuvieron mediante la planeación de herramientas como la entrevista, la revisión documental y también la observación; resultados que se analizan y comparan con la teoría del Capital Intelectual. Se planteó el problema con la definición del objetivo general, el cual fue realizado buscando relacionar el concepto de Capital Intelectual con el área de Bienhechores del SCQ, a efecto de que sea una herramienta implementada que permita estructurar de manera más eficiente las labores administrativas, logrando con ello un eventual crecimiento en la obtención de ingresos dentro de este rubro.

Como se ha podido observar en el marco teórico, se puede conocer el valor de una empresa por el *valor* de sus activos, más el valor que la misma organización pueda generar en un futuro mediante el uso del conocimiento gestionado de manera eficaz que le proporcionará ventaja competitiva en el mercado, venta de productos o servicios, reducción de costos en los procesos y materiales e innovación. En este caso de estudio, el lugar en el que se interviene no es una empresa, sino que se trata de una organización sin fines lucrativos, pero dependiente de ingresos para su subsistencia.

Una vez analizadas las teorías presentadas en el marco teórico y revisada la problemática existente en el área de Bienhechores del SCQ, el análisis que aquí se presenta incluye: áreas clave o factores de competitividad que se deben considerar para incluir el Capital Intelectual dentro del sistema administrativo, logrando con ello una mejor obtención de recursos.

Podemos decir que en la institución esto se lleva acabo de forma cotidiana, la actividad diaria permite que el personal participe en una dinámica de aportación de conocimiento; dicho aprendizaje es a raíz de la experiencia y de desempeñar la

misma ocupación por tiempo prolongado; se hace evidente que el funcionamiento depende en gran medida de algunas personas dueñas del conocimiento tácito.

Es importante señalar que no existen evidencias que indiquen que la organización gestiona y explicita las buenas prácticas que se desarrollan. De igual forma los resultados demuestran que los administradores están conscientes de la falta de procesos que permitan gestionar y almacenar en memorias digitales o documentales las aportaciones de sus trabajadores, bancos de información que les faciliten llevar a cabo los procedimientos que solicita la población.

Basándonos en los conceptos que definen al Capital Intelectual, no hay evidencia de la existencia oficial de un perfil definido para cada puesto, se desconoce qué se requiere y cuáles son las habilidades elementales para hacer las labores necesarias en el área. No se cuentan con manuales, procesos ni procedimientos definidos que permitan una continuidad creciente en el trabajo y se reconoce una zona de oportunidad en las relaciones con feligreses, Bienhechores y empresas.

Cumpléndose los objetivos generales de esta investigación, se concluye que no se distinguen prácticas administrativas que aprovechen el capital intelectual que permita a incrementar la productividad y, por consiguiente, un incremento en el número de Bienhechores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul, N. (2010). Capital Relacional, El poder de las relaciones. *Jurídica Lexbase Colombia* , 1 (10).
- Agustí, C. (2003). *La Gestión del Conocimiento*. Barcelona: UOC.
- Ávila Diaz, W. D. (11 de noviembre, 2008). Gestión del conocimiento: impacto e implicaciones. *Cibersociedad*. Disponible en:  
<http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=233>.
- Azlor, V. A. (1999). *La medida del capital intelectual y la gestión del conocimiento*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Beijerse, R. P. (1999). *Preguntas en la administración*. Madrid: Journal of Knowledge.
- Benavides Velasco, C. Á. y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bernárdez, L. M. (2008). *Capital Intelectual: Creación de Valor En La Sociedad Del Conocimiento*. EUA: Author House.
- Brown, B., & Perry, S. (1994). Removing the Financial Performance Halo from Fortune's most Admired Companies. *Academy of Management Journal* , 1 (3), 1347-1359.
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53, 207-229.
- CARRIÓN. (21 de mayo, 2010). Conocimiento. *Gestión del Conocimiento*. Disponible en:  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm).
- Devenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Domingo, V. S. (2003). *Gestión del Conocimiento: Del mito a la realidad*. México: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. EUA: Harper Collins Publishers, Inc.
- González, J. L. (2008). *Historia del Cristianismo, Tomo II*. EUA: Unilit.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 11, 607-618.
- Hernández, R. S. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HITT, I. H. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización*. México: Cengage Learning.

- Johnson, W. H. (1999). *An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm*. Madrid: International Journal of Technology Management.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. EUA: Harvard Business School Press.
- López, H. (2005). *Gestión del Conocimiento, enfoque empresarial con miras a futuro*. España: Universidad de los hemisferios.
- Navas, L. J. y Guerras, M. L. (2002). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Ochoa, J. y Sotillos, L. (2004). *101 claves de tecnologías de la información para directivos*. Madrid: Prentice Hall.
- Ordoñez, D. P. (2004). *El Capital Estructural Organizativo Como Fuente de Competitividad Empresarial: un estudio de indicadores*. Economía Industrial. 324, 131 - 140.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. EUA: SAGE.
- Pavez, S. (7 de diciembre, 2011). La gestión el conocimiento en las organizaciones. *Gestión del Conocimiento*. Disponible en:  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from*. EUA: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Ventaja Competitiva*. New York: The Free Press.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. EUA : Barrett-Koehler Publisher.
- Yazmin Verence, V. A. (2010). *Gestión del conocimiento en la Central Termoeléctrica de Salamanca*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro, México.