



PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE CONSULTORES PARA PIRAMIDE DIGITAL COMO UN FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA.

**“Una buena gestión integral de los recursos humanos
minimiza los procesos imprevistos,
mientras que una mala gestión,
puede producir una alta rotación de personal,
lo que exige un gran esfuerzo de selección”**

Introducción:

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategias de Pirámide Digital Cía. Ltda.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección, es la planificación, aunque es importante considerar la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos.

El éxito de los procesos de selección, depende que se realicen correctamente todas las fases, siendo el punto de partida, conocer exactamente qué se necesita (análisis del puesto), qué personas hay que buscar (perfil), dónde y cómo buscarlas (convocatoria, reclutamiento), cómo evaluar si cumplen los requisitos y cómo se la va a integrar a la empresa.

Situación actual de las pequeñas y medianas empresas de consultoría y capacitación:

Las empresas de consultoría, enfrentan actualmente una dura competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, tales como el recurso calificado, el acceso a los recursos financieros, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado.

Las tendencias actuales, exigen que los directivos de las empresas consultoras se planteen nuevas estrategias y ensayen nuevos conceptos, haciéndose necesario un cambio en la actual forma de ver y concebir a sus organizaciones.

Como primer paso, es importante visualizar la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación y que por lo tanto, la diferencia de las demás. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales y mediante su utilización, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

Recursos, Capacidades y Aptitudes Centrales:

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva de Pirámide Digital.

Recursos:

Son los insumos en el proceso de producción de Pirámide Digital, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de las instalaciones, etc. Generalmente, el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros.

Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que éstos pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales que definan y garanticen la estrategia empresarial y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Capacidades:

Son menos visibles y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

Las capacidades, representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.

Las capacidades base de una empresa, están dadas por las habilidades y conocimientos de los empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital Intelectual en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales.

Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el *conocimiento absoluto*. Algunas incluso llegan a considerar al conocimiento como la

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



“sumatoria de lo que saben sus empleados y otorga un margen competitivo en el mercado”.

Aptitudes Centrales:

Las aptitudes centrales caracterizan una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad, surgen a lo largo del tiempo mediante un proceso organizativo que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades empresariales.

Por lo tanto, las aptitudes centrales, constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo período de tiempo, lo cual es una habilidad que permite tomar las acciones correctas en un momento determinado.

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, no todos sirven como fuente de ventaja competitiva, por ello se hace necesario que el estratega de la empresa, conozca todos los recursos de la organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Los siguientes criterios específicos, ayudan a determinar los recursos y capacidades, y se transforman en aptitudes centrales:

1. Valiosa: ayuda a la empresa a neutralizar peligros y aprovechar las oportunidades;
2. Costosa de Imitar: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad;
3. Rara: son poseídas solo por algunos de los competidores actuales o potenciales;
4. Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios, entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

Cadena de Valor:

La Cadena de Valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando las actividades primarias y las de apoyo, las compañías pueden

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



comprender de mejor manera, la estructura de sus costos y las actividades mediante las cuales, pueden crear, captar y adicionar valor.

Gestión del Conocimiento:

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para una empresa.

La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional, su principal herramienta.

La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo, es posible agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo



Definiendo las necesidades de la plantilla de Consultores de Pirámide Digital Cía. Ltda.:

Pirámide Digital es una empresa dinámica en todos los sentidos y su plantilla de consultores no es una excepción. Existen muchas razones por las cuales, en algún momento es necesario se produzcan incorporaciones en la plantilla, ya sea de forma definitiva o temporal.

En este sentido Pirámide Digital, ha decidido iniciar procesos de selección, en consideración a las siguientes razones:

1. Para conseguir los objetivos propuestos: crecimiento, reorganización de la estructura, crecimiento de alguna área, etc.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



2. Para cubrir posiciones que hayan quedado vacantes, debido a situaciones de rotación del personal.
3. Cuando ha surgido un puesto de nueva creación, debido a nuevas necesidades de la organización que no hayan estado previstas

El primer paso seguido al realizar procesos de selección de consultores, es la planificación, la misma que debe darse bajo esquemas de flexibilidad, que permite llevar a cabo procesos de selección imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un enorme esfuerzo de selección.

Planificación del proceso de selección:

Un mal proceso de selección de consultores, genera costos y los más importantes son tiempo y dinero; pero además si el consultor seleccionado no es el más adecuado para el requerimiento, si no posee la motivación, si no comparte los valores de Pirámide Digital, podría llegar a ser una importante distorsión y puede llegar inclusive a afectar las relaciones interpersonales y alterar el clima laboral.

Antes de empezar un proceso de selección de consultores, es importante prestar especial atención a la planificación del propio proceso por razones de costo y eficacia.

Luego se elabora un calendario orientativo que incluya las diferentes fases, como se muestra en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1
Calendario Orientativo
Selección de Consultores

ACTIVIDADES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Análisis y definición de perfil de Consultores	■				
Redacción y publicación del anuncio en medios de difusión	■				
Preselección de Hojas de Vida		■			
Evaluación de candidatos		■	■		
Redacción de informes			■		
Entrevistas finales			■	■	
Contratación				■	
Comunicación de candidatos rechazados					■
Introducción base de datos					■

El éxito en el proceso de selección de Consultores de Pirámide Digital, depende de que las personas que realizan la selección tengan la preparación suficiente y un profundo

Oficina
Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de
Capacitación
Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



conocimiento de los objetivos y estrategias de la empresa, que les permita conseguir los siguientes objetivos:

- Identificar el perfil adecuado del consultor requerido.
- Buscar con eficiencia y eficiencia a los consultores solicitados.
- Evitar pérdidas de tiempo y de recursos con candidatos no adecuados al perfil.
- Realizar entrevistas por competencias lo suficientemente fiables.
- Facilitar la discriminación entre candidatos buenos y excelentes.
- Favorecer una integración del consultor más eficaz y eficiente, lo que se traducirá en mayor productividad.
- Facilitar una mayor satisfacción del consultor y los miembros de la organización.

Fases en el proceso de selección de Consultores de Pirámide Digital:

Para seleccionar a los Consultores que reúnan las máximas garantías posibles para la empresa, es importante dar cumplimiento a las siguientes fases del proceso:

- Análisis y definición del perfil de Consultor requerido.
- Convocatoria (interna o externa).
- Redacción de la convocatoria y elección de los medio apropiados de difusión.
- Preselección de Hojas de Vida.
- Evaluación de candidatos: entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requieran.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos consultores finalistas.
- Presentación de candidatos consultores al departamento solicitante.
- Contratación e inducción a la empresa.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- Actualización de la base de datos

El éxito de la selección de Consultores, depende de que se realicen correctamente cada una de las fases antes indicadas, pues si se parte de descripción del puesto confusa o errónea, la búsqueda se dará también de una forma errónea, ya sea porque la búsqueda se dirige a una persona no adecuada o porque no se utilicen los medios necesarios en cada caso.

La preselección de Hojas de Vida, implica saber identificar correctamente a los Consultores que poseen los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar el cargo requerido.

Conocer el requerimiento de Consultores para Pirámide Digital y las competencias exigidas, ayuda a identificar a los candidatos que realmente pueden ser idóneos para el puesto. Muchos procesos de selección pueden fracasar porque se rechazan candidatos en esta fase erróneamente.

La evaluación de los candidatos a Consultores requiere muchas técnicas de evaluación y la elección de la técnica adecuada, depende de las competencias y conocimientos que se desean medir y principalmente del presupuesto disponible.

Una vez que se han identificado los potenciales Consultores, es necesario que las personas que se van a responsabilizar directamente del Consultor seleccionado, valoren su adecuación y al equipo de trabajo al que se va a integrar.

La selección de Consultores, no termina con la contratación, pues es importante poner en práctica un proceso de inducción o de acogida que le permita que el Consultor se integre lo antes posible a Pirámide Digital.

Análisis del puesto de trabajo:

El análisis y descripción del puesto de trabajo es de gran utilidad para una gran variedad de áreas en el campo de la gestión de personas: orientación profesional, planificación de carreras, evaluación del desempeño, formación y selección.

Tener un conocimiento claro y preciso del puesto de trabajo, es indispensable para iniciar el proceso de selección.

Es importante tener en cuenta tres elementos fundamentales:

1. Información sobre Pirámide Digital.
2. Descripción del puesto de trabajo.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



3. Características o perfil que debería tener la persona ocupante del puesto.

Tratar estos tres aspectos de forma conjunta es realmente beneficioso y práctico para iniciar correctamente el proceso de selección de Consultores.

Convocatoria y reclutamiento:

Pirámide Digital tiene que acudir en muchas ocasiones al mercado de trabajo para la captación de candidatos a Consultores.

La fase de reclutamiento no implica elegir solamente personal ajeno a la empresa, pues en ocasiones los candidatos pueden estar dentro de la misma, por lo que es importante diferenciar el reclutamiento interno que afecta al personal de la propia empresa, del externo, que se refiere a candidatos ajenos a la misma.

La fase de captación o reclutamiento tiene gran importancia dentro del proceso de selección. Si en un primer momento no se escogen bien las fuentes de procedencia de los candidatos a Consultores, o no se utilizan los medios apropiados, se pueden perder candidatos idóneos. Cuantas más candidaturas se consideren, mayores posibilidades existirán de encontrar a la persona más adecuada.

Si se tiene pocos candidatos al puesto y existe presión para cubrir la vacante, es posible decidir contratar al Consultor que más destaque de las demás personas que se hayan entrevistado. Sin embargo, puede ser que este Consultor no cumpla con los requisitos exigidos y se hayan precipitado decisiones por la presión del tiempo, a seleccionar a un candidato que a corto plazo no va a ser rentable para Pirámide Digital.

Por ello, es importante planificar y sistematizar el proceso de captación de candidatos.

En este sentido, las principales ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento interno, pueden resumirse en el siguiente gráfico:

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Proceso de selección más corto	Favoritismos, desconfianza entre empleados
Ahorro de gastos	Exige potencial a los empleados y oportunidades de promoción a Pirámide Digital
Ahorro de tiempo de formación a empleados	Evita la renovación y enriquecimiento con nuevas experiencias y puntos de vista
Menor riesgo de falta de adaptación o rechazo	

Oficina

Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Fomento de un buen clima laboral, al posibilitar la promoción interna

Preselección y malla curricular:

La preselección laboral es el punto de partida con el que se inicia la meta de encontrar el o los candidatos en principio postulantes, para cubrir la vacante de Consultores.

Es importante diferenciar en esta etapa, el uso de la palabra *postulantes* para aquellas personas que se presentan espontáneamente ante un llamado o convocatoria, del término *candidato*, cuando ya se ha contactado, entrevistado y evaluado en alguna forma a dicho postulante, considerándolo apto o recomendable en principio, para la función de Consultor.

Cuando se produce el inicio de un proceso de selección de personal, es necesario compatibilizar dos polos del proceso: la necesidad de Pirámide Digital, plasmada en criterios claros y objetivos y la existencia de postulantes interesados.

Una empresa que se maneje con criterios claros y objetivos definidos de trabajo, en ambos casos el respeto y el que cada parte cumpla con lo esperado para el caso es requisito para que todo llegue a buen término, que es que el postulante encuentre un trabajo que sepa hacer y mejor aun si es lo que le gusta y disfruta el hacerlo (motivación hacia la tarea), desde el empleador o empresa contratante, que ofrezca condiciones laborales lo mas adecuadas posible tales como buen clima laboral, una cultura organizacional coherente con los objetivos que persigue que permita al candidato que ingrese a la empresa a que obtenga estabilidad en su empleo y oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo adecuadas, con descripción del puesto concretas y pre establecidas donde cada función y tarea esta bien delimitada. Muchas veces se exige a un empleado que realice tareas que de por si son incompatibles difícilmente por ejemplo se pueda ser un buen vendedor y a la vez un cajero atento, esto es porque estas tareas requieren de estilos de personalidad, habilidades y competencias distintas y lo mas lógico y probable es que si se posee una aptitud bien destacada en una la otra no lo este tanto. Y la otra opción es que si aun se ingresa a una persona que posee alguna característica de una y parte de la otra su trabajo sea de un rendimiento medio o medio tendiente a bajo. Muchas veces es preferible crear dos puestos con estas dos tareas que son diferentes antes que aunar en uno solo las mismas.

CONCLUSIONES

Es el deseo de Pirámide Digital, una vez concluida la construcción del edificio de Consultoría con capacidad para 60 profesionales, el conseguir proyectos de consultoría de tamaño mediano, USD 300K – 3M, que nos brinde ingresos y tranquilidad económica, en ese momento debemos estar listos para realizar el proceso de consultoría descrito en este ensayo. Una característica de las personas reclutadas es que se incorporen a un equipo de trabajo selecto, de mucha experiencia, por lo que buscaremos personas jóvenes de

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



muy buena presencia, con ambición, muy bien preparados, a los que cultivaremos en el corto y mediano plazo, para contar con ellos en el largo plazo, brindándoles oportunidades de crecimiento, desarrollo de carrera y planes de salud y jubilación, acordes a estándares del personal de consultoría de Estados Unidos de América.

Bibliografía

- BARCHAN, M. (1997): "Growing a knowledge company: answers to frequently asked questions about measuring and managing intangible assets", Celemi: The Power of Learning, Fall /Winter.
- BROOKING, A. (1996): Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London, 1ªed.
- BUENO, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 -229.
- CELEMI AB (1996): Annual Report 1995, Malmö, Sweden.
- CELEMIAB INTERNATIONAL AB (1998): Celemi: The power of learning. Malmö, Sweden.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage", Management Science, Vo. 35, pp. 1504-1511.
- DRUCKER, P. F. (1992): "The new society of organizations", Harvard Business Review, 70(5), pp. 95-104.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. (1997): Intellectual Capital. New York: Harper.
- KAPLAN, R.S., y NORTON, D.P (1992): "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, September-October, 134-147.
- KAPLAN, R.S., y NORTON, D.P.(1993): "The balanced scorecard - Measures that drive performance", Harvard Business Review, January - February, 71-79.
- KAPLAN, R.S., y NORTON, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press.
- NILSSON, U. y STRAND, C. (1996): Den upplevda nyttan av att använda kunskapsredovisning (Perceived benefits from accounting for Knowledge). Examensarbete 1996: 47 C. Högskolan i Luleå.
- ÖHMAN, P. (1996): Kunskap i årsredovisningen (Knowledge in the Annual Report), Examenarbete 1996: 05 C. Högskolan i Luleå.
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (1999): "Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual", IX Congreso Nacional De ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias. Burgos, 12, 13 y 14 de Septiembre de 1999.
- PASCALE, R.T. (1990): Managing on the edge. New York: Simon & Schuster.
- SKANDIA REPORT (1998): "human capital in transformation", Skandia.
- SVEIBY, K.E. (1996): "The Swedish community of practice", Paper for PEI. Conference in Stockholm 25, October, 1996. SVEIBY, K.E. (1997a): The new organization wealth: Managing and measuring intangible assets. San Francisco: Berrett -Koehler.
- SVEIBY, K-E. (1997b): "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resource Costing and Accounting", Vol. 2, No.1, pp. 73-97.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- VENTURA VICTORIA, J. (1996): Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.
- VENTURA VICTORIA, J. (1998): "Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico", Ponencia VIII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 218-232.
- <http://www.elmayorportaldegerencia.com>

AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

∴ CEO

pablo_paez@piramidedigital.com

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

Oficina

Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec