

Documentos de Investigación



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Instituto de Investigación

Documento de Investigación Nº 2

Diciembre de 2019

Liderazgo del Capital Intelectual en el Marco Organizacional

Jorge Cámpora (director)

Gabriel Urchipia, César Recalde, Flavia Stuart Presas, Laura Sager, Valeria Schiavo,

Agustina María Yasielski

El presente documento se enmarca en el proyecto de investigación código VRID 1556 “Liderazgo del Capital Intelectual en el Marco Organizacional”.

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: Héctor Dama
Director Instituto de Investigación: Juan Massot

Viamonte 1816 - C1056ABB - CABA - Argentina - (+54-11) 3754-7900
fceye.usal.edu.ar - @usal.fceye

Índice

Resumen	2
1. Introducción	3
1.1. Marco teórico	3
1.2. Revisión de la taxonomía del Capital Intelectual	6
2. Metodología y datos	9
2.1. Abordaje metodológico	9
2.2. Modelo conceptual de correlación	11
3. Resultados	11
4. Discusión y conclusiones	16
Referencias	19

Resumen

Liderazgo del Capital Intelectual en el Marco Organizacional

El conocimiento ha sido reconocido como una fuente determinante de valor y de ventaja competitiva sustentable de las organizaciones. La revolución del conocimiento implicó una migración de las fuentes de valor de los recursos tangibles (bienes, trabajo y capital) a los intangibles (conocimiento). El Capital Intelectual (CI) es el conjunto de activos intangibles que agregan valor a los fines organizacionales. El Liderazgo del CI resulta, consecuentemente, un desafío relevante en la era del conocimiento. Las Competencias Genéricas o Transversales (CGT) constituyen habilidades de las personas que son determinantes de los resultados organizacionales. Este trabajo explora la influencia de las CGT en el fortalecimiento del CI de las organizaciones desde la perspectiva y necesidades del liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, gestión del conocimiento, capital intelectual, competencias genéricas transversales

Abstract

Intellectual Capital Leadership in the Organizational Framework

Knowledge has been recognized as a determining source of value and implied sustainable competitive advantage for all organizations. The “knowledge revolution” implies a migration of the sources of value from tangible resources (goods, labor and capital) to intangibles (knowledge). Intellectual capital is the set of intangible assets that add value to organizational goals. Thus, leadership of intellectual capital becomes a relevant challenge in the era of knowledge. Key generic competencies constitute essential people's skills that are determinants of organizational results. This paper explores the influence of transversal generic competences in strengthening the intellectual capital of organizations from the perspective and needs of leadership.

Keywords: leadership, knowledge management, intellectual capital, generic and transversal competences

1. Introducción

1.1. Marco teórico

La revolución del conocimiento fue definida como una migración masiva y creciente de las fuentes tangibles de valor económico, social y político (bienes, capital y trabajo) hacia otros intangibles como es el conocimiento (Edvinsson & Malone, 2007).

En el mismo sentido, Stewart (1998) predijo que el conocimiento iba a ser el activo más valioso de cualquier organización y la fuente más relevante de ventaja competitiva sustentable. Para Drucker (1993), la sociedad pasó a ser post- capitalista cuando el conocimiento se transformó en el recurso más valioso, dando lugar al desarrollo de un campo teórico denominado la economía del conocimiento, o sea, el uso del conocimiento (saber, saber ser, saber hacer) para la generación de valor tangible e intangible (Simandan, 2010, pp. 1519-1520).

Cuando el conocimiento fue capaz de agregar valor para los fines de una organización, se lo denominó Capital Intelectual (CI). Asimismo, las teorías de la contabilidad definieron los activos intangibles como generadores de valor no físicos (Marr, 2005, p. 42).

Visto así, el CI comenzó a ser considerado como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que otorgan a la organización una ventaja competitiva fundamental. El CI como recurso más significativo, otorgó una perspectiva poderosa e imprescindible para conocer el entorno, determinar objetivos, manejar recursos y tomar decisiones.

Una amplia dispersión semántica siguió a la creación de conceptos teóricos relacionados con el CI, junto a una gama muy diversa de paradigmas, lenguaje, y contenidos que hoy son conocidos, enseñados y empleados para la gestión de los activos intangibles.

Dentro de la literatura que analiza el CI existen muchas taxonomías que procuran clasificar los distintos elementos que lo componen. Por una parte, las distinciones más frecuentes incluyen Talento Humano (Capital Intelectual), Capital Estructural, Capital Cliente, Capital Relacional, Capital Social y Capital de Innovación. Por otra, las grandes organizaciones adoptaron iniciativas estratégicas vinculadas a la Gestión del Conocimiento que, desde un punto de vista conceptual devinieron en un proceso cuyo entregable dio lugar al CI. Con el avance de todos estos estudios y aplicaciones, se generaron principios, métodos y procedimientos que crearon normas, acciones y soluciones con la ayuda de las Tecnologías de la Información.

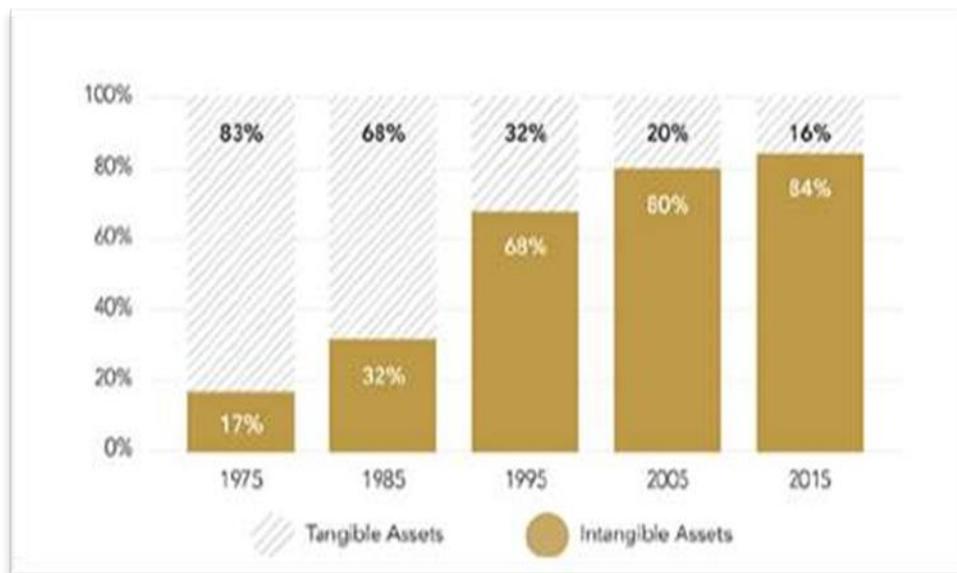
Como resumen, el CI refiere entonces en términos amplios al conocimiento del personal y también a la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas y procesos internos, la capacidad para continuar innovando que no están reflejados en los estados contables de la organización.

La consideración del CI como un activo intangible fue tema de las investigaciones de John Kenneth Galbraith (Bontis, 2002; Edvinsson & Sullivan, 1996; Edvinsson & Malone, 1999), para quienes una corporación es como un árbol.

Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas, para la sustentabilidad en el tiempo, los líderes requieren preocuparse no sólo por los resultados financieros, sino también por los valores ocultos.

El valor del CI en la empresa moderna se pone de manifiesto en el gráfico de la Figura 1, en la cual se puede observar cómo se ha invertido la incidencia de los activos intangibles en el valor de las empresas más importantes del mundo en las últimas tres décadas (Índice S&P 500). El gráfico compara el valor de libros (activos tangibles), con el valor de mercado (activos intangibles).

Figura 1.
Creciente incidencia de los activos intangibles en las últimas 4 décadas.



Fuente: Índice S&P 500

En este contexto, no quedaron dudas que se requieren más profesionales y trabajadores con nuevas destrezas y habilidades de gestión y liderazgo para liderar el CI en las organizaciones. Según Martha Alles este tema ya fue estudiado en The HR Scorecard de Ulrich, Becker y Huselid (2001) y una amplia literatura, confirmando su sospecha, que las llamadas competencias genéricas permitían incrementar el valor accionario de cualquier organización (Alles, 2016, p. 96). También un trabajo de investigación de esta casa de estudios,

(Universidad del Salvador, 2016) identificó la influencia de los contenidos de las materias de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en las prácticas de gestión del conocimiento, concluyendo que el desarrollo de competencias genéricas o transversales (CGT) constituía un recurso al cual el liderazgo puede apelar para abordar distintos espacios de la acción en las organizaciones.

La definición de competencia según Martha Alles es que dicho concepto se refiere a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2016, p. 33). Por su parte, Villa y Poblete (2007) definen a la competencia como el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores (pp. 23-24).

Según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) una competencia es más que conocimientos y destrezas, involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas apoyándose en y movilizand recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. Se menciona como ejemplo, la habilidad de comunicarse efectivamente es una competencia que se puede apoyar en el conocimiento de un individuo del lenguaje, destrezas prácticas en tecnología e información y actitudes con las personas que se comunica (OCDE, 2005).

Según el informe final del proyecto Tuning América Latina (Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, 2007): “Una enunciación amplia del concepto de competencia puede definirla como las capacidades que todo ser humano necesita para resolver de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no solo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo” (Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, 2007, p. 35).

Otra definición en el mismo informe tomada de Cullen (1996) es: “Las competencias son complejas capacidades integradas en diversos grados que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas, y haciéndose cargo de las decisiones tomadas” (Cullen, 1996, p. 35).

Asimismo, los proyectos Tuning Europa y para América Latina las definen como: “...las competencias representan una combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, 2007, p. 37). También se suman otros modelos teóricos como el de Villa y Poblete, la OCDE (2005).

En esta investigación hemos analizado los modelos teóricos sobre competencias que proponen Villa y Poblete, el proyecto Tuning Europa, el proyecto Tuning América Latina, OCDE y finalmente el modelo de competencias de la inteligencia emocional de Goleman, Boyatzis y Mackee (2008).

En este contexto situacional, la investigación procuró explorar, desde la perspectiva del liderazgo, la influencia que las CGT en el CI.

1.2. Revisión de la taxonomía del Capital Intelectual (CI).

Aceptada la definición de CI como el conjunto de activos intangibles que permiten agregar valor a los fines organizacionales y generar ventajas competitivas sustentables a lo largo del tiempo (Bontis N., 1998), se procedió a analizar las categorías e indicadores del capital humano, estructural, relacional (cliente) y de innovación. Para cada uno de esos componentes se identificaron dimensiones que son los grandes campos en los cuales se pueden analizar los activos intangibles del capital intelectual.

Capital Humano:

La revisión de Naranjo Herrera et al. (2013, pág. 42) distingue que el término capital humano es adoptado por la mayoría de los autores que investigan el tema.

Otros autores denominan esta componente como aprendizaje y conocimiento (Kaplan & Norton, 1996), activos centrados en el individuo (Brooking, 1996), competencias (Sveiby, 1997) o enfoque humano (Edvinsson & Malone, 1997). Sus dimensiones e indicadores se incluyen en la tabla 1.

Capital Estructural:

Los indicadores que surgen del relevamiento son muy variados y cubren una amplia gama de campos de acción o conocimiento. El capital estructural varía mucho de organización en organización. En rigor, es el que provee la mayor caracterización con relación a la misión. Con tal motivo, la definición de indicadores de Capital Estructural, tanto como las dimensiones, es muy sensible al tipo de industrias (tabla 2).

Tabla 1.**Dimensiones e indicadores de Capital Humano ¹**

Dimensiones	Indicadores
Competencias	Liderazgo estratégico de la conducción Cualidades de los empleados Capacidad de aprendizaje de los empleados Eficiencia del entrenamiento de los empleados Capacidad de los empleados para participar en la determinación de políticas Entrenamiento de empleados clave en cuestiones técnicas y de gestión
Actitud	Identificación con valores corporativos Grado de satisfacción Régimen de reemplazos de los empleados Vida de servicio promedio de los empleados
Creatividad	Habilidad creativa de los empleados Retorno por ideas originales de los empleados

Tabla 2**Dimensiones e indicadores de Capital Estructural²**

Dimensiones	Indicadores
Cultura corporativa	Construcción de cultura organizacional Identificación de los empleados con la cultura organizacional
Estructura organizacional	Clarificación de la relación entre autoridad, responsabilidad y beneficios. Validez del sistema organizacional de control.
Aprendizaje organizacional	Construcción y uso de la red de información interna. Construcción y uso de los repositorios internos.
Procesos de operaciones	Período de los procesos de negocios. Nivel de calidad de productos Eficiencia operativa de la organización.
Sistemas de Información	Apoyo mutuo y cooperación entre empleados. Disponibilidad de información organizacional.

¹ Adaptado de “Measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, por Chen, J., Zhaohui, Z., y Hong, Y. (2004). *Journal of Intellectual Capital*, 5, pp. 195.

² Íbidem.

Capital relacional o cliente:

Naranjo Herrera et al. (2013) funde en Capital Relacional las categorías que otros distinguen como Capital Cliente. Más allá de la cuestión sustantiva de tal distinción, es interesante a los fines de una mejor comprensión de la naturaleza de los indicadores, seguir el razonamiento de la compilación. El Capital Relacional identifica también dimensiones que fueron explicados en los trabajos de Ordóñez de Pablos (2004), Chen et al. (2004), Carmeli (2004), Carmeli y Tishler (2004), Bueno et al. (2003), Joia (2004), Youndt et al. (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005), Morán (2005).

Tabla 3**Dimensiones e indicadores del Capital Cliente ³**

Dimensiones	Indicadores
Capacidades básicas de marketing	Construcción y uso de bases de datos de clientes Capacidad de servicio a los clientes Habilidad de identificación de las necesidades de los clientes
Intensidad de mercado	Porción de mercado Potencial de mercado Unidades vendidas a los clientes Construcción de canales de venta
Índices de lealtad de clientes	Satisfacción del cliente Quejas de clientes Pérdidas de clientes Inversiones en relaciones con los clientes

Capital Innovación:

El relevamiento realizado de la bibliografía antes citada convergió en las tres dimensiones que se incluyen en la tabla a continuación con sus indicadores respectivos.

³ Adaptado de “Measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, por Chen, J., Zhaohui, Z., & Hong, Y., 2004, Journal of Intellectual Capital Vol 5, pp. 195

Tabla 4**Dimensiones e indicadores del Capital Innovación**

Dimensiones	Indicadores
Logros de la innovación	Promedio de patentes por empleado Porcentaje de productos nuevos en las ventas totales Cantidad de tecnologías nuevas desarrolladas
Mecanismos de Innovación	Porcentaje de inversión en I+D respecto de las ventas Cooperación entre I+D y ventas Cooperación con fuerzas externas de innovación Incentivos para innovar en los empleados
Cultura de Innovación	Apoyo de la cultura y motivación a los empleados para innovar. Apoyo de la alta gerencia a la innovación.

2. Metodología y datos.**2.1. Abordaje metodológico.**

El bajo nivel de difusión del CI como campo de conocimiento teórico y práctico en parte de las poblaciones sobre las cuales hubiera sido factible efectuar algún tipo de medición, verificado mediante observaciones preliminares, impidieron el despliegue de un abordaje inductivo con verificaciones empíricas. Por tal motivo se efectuó un análisis orientado a garantizar la seguridad epistémica del conocimiento a construir y se optó por una investigación cualitativa de naturaleza exploratoria (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) orientada a un campo de conocimiento poco desarrollado.

Desde un punto de vista conceptual, el trabajo procuró identificar las influencias mutuas que surgen entre dos campos de conocimiento teórico y práctico de interés creciente desde el punto de vista del cambio organizacional: el CI y las CGT.

La consideración de dos campos de conocimiento implicaba la consideración de influencias mutuas, siendo seleccionada prioritariamente la influencia de las CGT en el CI, dejando para otros trabajos futuros su inversa. La dispersión epistémica del CI como campo de conocimiento teórico y práctico, sumado al fuerte sesgo técnico orientado a la gestión contable, operativa, económica y financiera que un análisis preliminar puso en evidencia, aconsejaron la realización de una investigación de carácter exploratorio.

Respecto de las CGT, los investigadores optaron por las distinciones del Proyecto Tuning para América Latina (Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina, 2007), complementando algunas de sus definiciones con referencias y autores de uso habitual en los posgrados de la USAL. La

identificación de indicadores para el CI se concentró, en general, en variables cualitativas muy poco orientado a la medición y valuación de activos intangibles.

Uno de los pocos trabajos que aportó un abordaje cualitativo fue el presentado por Chen et al. (2004), que desarrolló indicadores que, si bien son empleados en un análisis cuantitativo, poseen una densidad cualitativa suficiente como para ser usados en el análisis de correlación propuesto. Finalmente, toda la estructura de componentes, dimensiones e indicadores fue compatibilizado con la de las CGT bajo análisis.

2.2. Modelo conceptual de correlación.

La matriz de correlación desarrollada por el equipo de investigación permitió vincular conceptualmente las influencias mutuas entre CGT y el CI con la finalidad de explorar las relaciones conceptuales existentes y guiar las reflexiones cualitativas. La base metodológica del estudio fue de carácter exploratorio y cualitativo para verificar la influencia mutua entre CGT y el CI.

En particular, se buscó establecer en qué medida se fortalece el CI mediante acciones de conciencia, capacitación y mejores prácticas usando las CGT. El análisis en cada binomio CGT – CI, permitió acotar la subjetividad del análisis a un espectro más reducido y controlable. La dinámica de la correlación cualitativa de cada binomio se efectuó en cuatro pasos conceptuales:

1) Paso 1: correlación conceptual entre definiciones de las CGT y los indicadores seleccionados para cada componente del CI.

2) Paso 2: exploración conceptual de modelos teóricos asociados a las CGT. Para cada una de estas correlaciones se encontraron referencias a autores que validan o mencionan la influencia de cada competencia en el componente de CI seleccionado.

3) Paso 3: frente a las reflexiones que surgieron en el espacio de cada binomio se consideró la utilidad de formular sugerencias para el liderazgo con la finalidad de construir una agenda de acción. A efectos de fortalecer el valor de la reflexión y vincularlo con el contexto del destinatario de la sugerencia, la misma se transformó en una pregunta al management. El conjunto de preguntas, constituyeron un modelo de desarrollo para un futuro programa de fortalecimiento del CI a partir de acciones en el campo de las CGT.

4) Paso 4: a efectos de formular reflexiones comparativas de la influencia de las distintas CGT en el CI, con una ponderación cuantitativa de esa comparación, se efectuó un análisis semántico de los contenidos desarrollados para cada uno de los binomios CGT-Componente del CI.

3. Resultados

La taxonomía del CI convalidada a partir de los autores y referencias descriptas en el presente trabajo, permitió desarrollar un cuestionario de autoevaluación sobre la conciencia del CI en cualquier organización a la cual se quiera aplicar el presente modelo, lo que incluyó a todos los componentes, dimensiones e indicadores identificados.

El formulario al que se llegó se elaboró incluyendo una grilla de valuación para ser utilizada de modo comparativo o bien, protocolizada de acuerdo a las necesidades de la organización. El mismo abarca competencias duras y blandas.

Entre las primeras se encuentran conocimientos vinculados a la contabilidad, el desarrollo de tableros de control o de comando, la incorporación de tecnología de la información, la ingeniería y reingeniería de procesos. En las segundas, están las competencias CGT de mayor influencia en el CI que permitieron elaborar un formulario de autoevaluación del CI para las organizaciones actuales (Anexo A), y el Cuestionario guía para el fortalecimiento del CI a partir de las CGT (Anexo B).

Respecto de los resultados del análisis correlacional, la investigación produjo un conjunto de hallazgos deductivos que permiten visualizar y analizar, la influencia de cada CGT en algún componente del CI. La necesidad de considerar los resultados a partir de los cuatro componentes del CI se sintetizó a continuación: Capital Humano.

Previo al análisis de este componente del CI, el equipo de investigación sostuvo la necesidad de reinterpretar el capital humano como el talento de las personas que conforman la organización. Esto fue considerado consistente con la propuesta del espacio académico de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la USAL, ya que la definición del Capital Humano en el marco de las organizaciones, no se limita únicamente al analizar la ponderación de los conocimientos y las competencias del trabajador como determinante de su valoración (Friedman, 2000), esto es, como un mero activo de la organización a precio de mercado.

También se recordó que en dicha carrera de posgrado se considera a la persona como un todo, comprendiendo en primer término sus necesidades personales y sociales e incluyendo sus competencias genéricas, entre otras: sus motivaciones, sus valores, actitudes e intereses.

En resumen, tanto el talento como el liderazgo personal son los ejes del fortalecimiento social de la organización, ya que esas nuevas destrezas, inspiran a sus integrantes a conformar ambientes de trabajo que guardan una mayor relación con las aspiraciones humanas y no se limitan solamente a brindar el alimento y el resguardo (Cámpora, 2014).

Sin embargo, y con el objeto de vincular la presente investigación a los lineamientos definidos por su Marco Teórico y procurando la sincronía del presente estudio con el estado del arte que sustenta en parte los

datos utilizados, deberá interpretarse en el presente trabajo al Talento Humano, definido con el concepto con la denominación Capital Humano.

Por razones de espacio no se incluyó en este documento la matriz del Capital Humano del proyecto de investigación, el cual puede consultarse para visualizar el cruce de las 27 CGT y las dimensiones del Capital Humano. El significado que tiene el cruce de variables con algún marco teórico es el de aumentar el CI en la medida que se invierte en esa competencia. La planilla fue completada con preguntas para fortalecer la comprensión del cruce de ambas variables.

El análisis de cruce de competencias y dimensiones del capital humano mostraron que, de 27 CGT, sólo nueve (9) registran más de dos cruces significativos con las dimensiones del capital humano, lo que señaló una incidencia de solo 33% del total de CGT. Ellas fueron:

CGT 13: Capacidad de aprender: ¿En su organización, desarrollan a los equipos en su capacidad de aprender? ¿Asisten a cursos en forma periódica? ¿Tienen cursos de actualización profesional? ¿Generan espacios de reflexión vinculados a proyectos o la resolución de situaciones de interés para el negocio? ¿Los líderes de la Organización establecen reuniones donde sus equipos puedan hablar de lecciones aprendidas o señalen posibles mejoras?

CGT 1. Conocimiento de la profesión: ¿Están preparados los líderes para responder en forma integral, dado los conocimientos que tienen respecto de su área de estudio o profesión? ¿Se identifican con los valores corporativos al responder desde sus áreas de estudio y profesión? ¿A través de qué mecanismos o procesos la Organización fortalece una mirada integral?

CGT 2. Alineamiento con la visión: ¿En su organización se promueve el trabajo autónomo de los empleados? ¿Cómo se aseguran de que los equipos de trabajo estén alineados con la misión y visión de la organización? ¿Existe la fijación y seguimiento de objetivos organizacionales? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué instancias de comunicación (escrito o verbal) se establecen para compartir perspectivas de negocio desde la Dirección con el resto de los empleados? ¿De qué manera se transmite la Visión de la Compañía a los nuevos empleados?

CGT 5. Aprendizaje y aceptación del error: ¿Cuál es la postura de los líderes frente al error o a los problemas? ¿Toman responsabilidad para encontrar soluciones y capitalizar aprendizajes o culpan a otros o a factores externos? ¿Cuál es el radio pasillo o comunicación informal vinculada a los errores? ¿Forma parte del Modelo de Gestión por Competencias?

CGT 3. Toma de decisiones: ¿En el proceso de toma de decisiones de tu organización, se aplican determinados pasos sistemáticos que los guíen con coherencia y seguridad? ¿Cuenta con las capacidades de sus colaboradores para tomar decisiones responsables y acertadas en situaciones complejas? ¿Cómo se establece la delegación entre los niveles Jerárquicos? ¿Cuáles son los hábitos organizacionales vinculados a la toma de decisiones? ¿Para qué decisiones se requiere una validación de niveles Gerenciales?

CGT 6. Conocimientos en práctica: ¿Hay rituales o procedimientos en la organización que permitan compartir conocimientos sobre buenas y nuevas prácticas en los equipos de trabajo? ¿De qué manera los empleados accedes a los procesos o instructivos de trabajo? ¿Y a los expertos? ¿De qué manera se actualizan las formas de trabajo? ¿Cómo es el proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo?

CGT 7. Creatividad: ¿promueve tu organización el desarrollo de la capacidad creativa de sus miembros? ¿Las ideas creativas se llevan a la práctica y se defienden en situaciones tanto conocidas como desconocidas? ¿Se aplican enfoques creativos y originales en proyectos que afectan tanto a las personas como a los procesos? ¿Cuál es la primera respuesta de los líderes ante propuestas de mejora o el desafío de procesos actuales?

CGT 8. Abstracción y análisis: ¿Cuánto contribuye tu organización al desarrollo de la consciencia de un pensamiento analítico, sobre experiencias obtenidas que pueden estar limitando otras nuevas experiencias en el futuro? ¿Se procede con lógica al argumentar análisis de situaciones reales o casos, para razonar soluciones y generar nuevas ideas? ¿Existen indicadores de Gestión que faciliten el análisis de procesos y los resultados de negocio?

CGT 9. Nuevas situaciones: ¿Promueve tu organización el desarrollo de las capacidades de los empleados para abordar situaciones nuevas o complejas en sus equipos? ¿Cuenta con empleados con actitudes positivas, colaborativas y respetuosas que permitan una más fácil adaptación al cambio? ¿Cómo gestionan el cambio en servicios, productos o clientes? ¿Cómo comunican los cambios organizacionales? (A través de canales formales e informales)

Capital Estructural.

La matriz del capital estructural permitió identificar el cruce de las 27 CGT con las cinco dimensiones del capital estructural. El significado de estos cruces fue encontrar la relación de cada variable con algún marco teórico a fin de inferir en qué medida el capital intelectual es beneficiado cuando se invierte en las competencias abarcadas.

La planilla se completó con preguntas que señalan la potencialidad del cruce de ambas variables. Las conclusiones sobre el cruce de competencias y dimensiones del CI muestran que, de 27 CGT, sólo cinco (5) de ellas registran tres o más cruces significativos (19%) con las dimensiones del capital estructural, lo cual comparado con el capital humano 33%, el 55% de cliente, y el 70% innovación, lo ubica en el valor más bajo. Así mismo, si consideramos la suma de influencias por columnas, la correspondiente a cultura es la más importante de las cinco dimensiones del capital estructural (17 en total o sea 63% de las CGT).

A continuación, se mencionan las seis competencias más mencionadas en el cruce con las dimensiones del capital estructural y las preguntas relacionadas:

CGT 2. Autonomía: ¿la estructura de tu organización requiere desarrollar más la habilidad de trabajar en forma autónoma? ¿En qué áreas fundamentalmente? ¿Tu organización posee una visión común y modelos mentales

comunes acerca de la realidad de los negocios? ¿Qué implicancias podría tener desarrollar la habilidad de trabajar en forma autónoma de la gente?

CGT 3. Toma de decisiones: ¿Qué es lo que realmente se valora en tu organización teniendo en cuenta las decisiones que se toman? Eso que valoran, ¿es coherente con la cultura que quieren promover? ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en tu organización? ¿Se consideran interrelaciones y patrones de cambio? ¿Se aplica pensamiento sistémico?

CGT 16. Motivación y metas comunes: ¿cuánto contribuye la estructura de tu organización en ayudar a desarrollar a los líderes, para motivar a sus equipos a lograr buenos resultados del negocio y de desarrollo de su gente?

CGT 20. Calidad: ¿facilita tu organización el compromiso con la mejora continua en los procesos que requiere un sistema de gestión de calidad? ¿Es coherente en el trato con esa cultura enfocada al cliente?

CGT 23. Habilidades en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs): ¿Cuánto contribuye la cultura y estructura de tu organización en ayudar a desarrollar nuevos y eficaces sistemas de información? ¿Cuán actualizadas están las TICs en tu organización? ¿Los líderes obstruyen o facilitan su implementación?

Capital Cliente.

La matriz del capital cliente permitió identificar la correlación entre las 27 CGT y las tres dimensiones del capital cliente, en base a la referencia de marcos teóricos que se detallan en cada cruce. El significado que tiene el cruce de variables con algún marco teórico permitió inferir que el CI aumenta en la medida que se invierte en las competencias abarcadas.

La planilla se completó con preguntas que señalan la potencialidad del cruce de ambas variables. El análisis de cruce de competencias y dimensiones del capital cliente mostraron que, de 27 CGT, sólo diez de ellas registraron tres cruces significativos y cinco más tienen dos cruces con las dimensiones del capital cliente. Esto suma 55% de incidencia de por lo menos dos dimensiones del capital cliente en las competencias genéricas con cruce positivo que comparado con solo 9 cruces del capital humano que significaba solo un 33%, le da una ventaja de casi el doble al capital cliente. Asimismo, si consideramos la suma de las columnas, la lealtad con el cliente es la más importante de las tres dimensiones del capital cliente, 18 en total.

A continuación, se mencionan las 10 competencias más mencionadas en el cruce con las dimensiones del capital cliente y las preguntas más relevantes relacionadas:

CGT 3. Toma de decisiones: ¿Cuánto se consideran las necesidades del cliente en los procesos de toma de decisiones?

CGT 4. Autocrítica: ¿qué procedimientos o prácticas tienen en la organización para conocer la opinión de sus clientes sobre el servicio o productos ofrecidos?

CGT 9. Actuar ante nuevas situaciones: ¿Cómo actúan los equipos de trabajo ante nuevas necesidades de clientes? ¿Tienen capacidad de respuesta rápida? ¿Cuál es la expectativa de los clientes?

CGT 13. Capacidad de aprender: ¿Cómo promueven en sus equipos el aprendizaje y la actualización permanente?

CGT 14. Responsabilidad social: ¿Cómo contemplan la responsabilidad social empresaria en su estrategia de negocio?

CGT 15. Habilidades interpersonales: ¿Cómo contribuyen con el desarrollo de habilidades interpersonales en los equipos de ventas? ¿Cómo evalúan las habilidades interpersonales en los procesos de selección?

CGT 23. Habilidades en TICs: ¿Cuánto usan las tecnologías de la información y de la comunicación para tener mayor conocimiento del mercado, identificar necesidades de los clientes y brindar un mejor servicio? ¿Qué tecnologías podrían contribuir y no han implementado hasta el momento?

CGT 24. Compromiso con el medio socio cultural: ¿Cuál es su compromiso con la sociedad y la identidad cultural? ¿Cómo orientan sus acciones al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, al desarrollo sostenible y al uso responsable de recursos?

CGT 25. Compromiso con el medio ambiente: ¿Cuál es su compromiso con el medio ambiente? ¿Cómo orientan sus acciones al desarrollo sostenible y uso responsable de recursos?

CGT 26. Otro idioma: ¿Qué oportunidades se abrirían a partir del desarrollo de la comunicación de otros idiomas?

Capital Innovación.

La matriz del capital innovación muestra el cruce de las 27 CGT y las tres dimensiones del capital innovación. La construcción de esta matriz permite identificar la correlación entre ambas variables, en base a la referencia de marcos teóricos que se detallan en cada cruce. El significado que tiene el cruce de variables con algún marco teórico permite inferir que el capital intelectual aumenta en la medida que se invierte en las competencias abarcadas.

La planilla se complementa con preguntas que señalan la potencialidad del cruce de ambas variables. El análisis sobre el cruce de competencias y dimensiones del capital intelectual muestran que, de 27 competencias genéricas, sólo seis de ellas registran tres cruces significativos, 22%, y trece más, 48%, tienen dos cruces con las dimensiones del capital innovación. Esto suma 70% de incidencia de por lo menos dos dimensiones del capital innovación en las competencias genéricas con cruce positivo que comparado con solo 9 cruces del capital humano que significaba solo un 33% y 55% de cliente, lo ubica en el valor más alto. Asimismo, si consideramos la suma de influencias por columnas, la correspondiente al logro es la más importante de las tres dimensiones del capital innovación, 23 en total, o sea 85% de las CGT.

A continuación, se mencionan las seis competencias más mencionadas en el cruce con las dimensiones del capital innovación y las preguntas relacionadas:

CGT 3. Toma de decisiones: ¿Las decisiones que se toman en su organización reflejan a la innovación como un valor? Es decir, ¿las decisiones que se toman muestran que innovar les importa?

CGT 7. Creatividad: ¿cómo promueven el desarrollo de la capacidad creativa en su organización?

CGT 10. Comunicación oral y escrita: ¿cómo es la comunicación oral y escrita de los líderes de su organización? y ¿cómo está contribuyendo con procesos de innovación?

CGT 13. Capacidad de aprender: ¿cuál es la actitud de los líderes frente al error en su organización? ¿Cómo alientan el aprender a aprender?

CGT 14. Responsabilidad social: ¿Cómo contemplan la responsabilidad social empresarial en su estrategia de negocio?

CGT 15. Habilidades interpersonales: ¿cómo es la colaboración en los equipos de trabajo en su organización? ¿Qué habilidades interpersonales se requieren desarrollar para mejorar la colaboración?

CGT 19. Investigación: ¿en su organización cuál es la actitud frente al error? ¿Y frente a un problema? ¿Toman los problemas como oportunidades de aprendizaje?

4. Discusión y conclusiones

Esta investigación exploró la correlación entre CGT y el CI, esto es, el impacto de las primeras sobre el segundo. La línea de investigación no explorada en este trabajo fue la influencia del CI en la formación y capacitación en CGT que a modo de *feedback* es capaz de aportar la praxis que proviene del CI. Las distinciones del CI en términos de sus componentes, dimensiones e indicadores fueron la variable independiente respecto de las CGT.

El modelo de Villa y Poblete (2007) de aprendizaje basado en competencias proveyó principios, métodos y procedimientos para el desarrollo de contenidos y evaluación de las CGT.

Las dimensiones del CI consensuados y desarrollados en este trabajo, encontró una fuerte convergencia conceptual entre el significado del Capital Humano y del Talento Humano. Consecuentemente se interpretó valioso proponer llevar adelante una investigación de naturaleza deductiva que procure la construcción de los fundamentos para reemplazar en el ámbito de la Educación Superior el concepto de Capital Humano por la de Talento Humano.

El cuestionario de Autoevaluación de Conciencia del CI fue elaborado para servir como recurso relevante a la hora de identificar el CI de una organización. Su implementación práctica podría comenzar a generar conciencia sobre el CI en las organizaciones de nuestro país. De un modo análogo, el empleo del

cuestionario Guía de Fortalecimiento del CI a partir de las CGT fue considerado una herramienta de valor para desarrollos conceptuales vinculados a la implementación de estrategias de acción. Ambos cuestionarios fueron pensados para identificar la brecha entre los conocimientos disponibles y los necesarios para el liderazgo del CI.

La investigación demostró la importancia creciente del CI como fuente de valor determinante en las organizaciones y a la vez como desafío de aprendizaje para la gestión. El estudio de casos y literatura sobre el tema permitió confirmar que las organizaciones que miden y reportan el CI obtienen beneficios internos en términos de performance y externos en términos de ventajas competitivas, costo del capital y posicionamiento estratégico.

La identificación y ponderación de las distintas taxonomías del CI fue considerado un requisito previo imprescindible para cualquier programa de liderazgo del CI. La necesidad de aumentar las competencias blandas (CGT) para mejorar la efectividad organizacional no excluyó la necesidad de desarrollar una amplia gama de competencias específicas basadas en campos de conocimiento vinculados a las finanzas, la contabilidad, la gerencia de datos información y conocimiento, el desarrollo de indicadores y métricas de performance y, finalmente, de tableros de control.

Las citadas competencias específicas del CI requieren de la formación y capacitación del personal, como también lo necesitan las competencias blandas o genéricas (CGT). Para estas últimas fue pensado el cuestionario de autoevaluación de conciencia del CI ya explicado.

En relación con la influencia de las CGT en el CI, la exploración llevada a cabo en la presente investigación permitió confirmar que el desarrollo de las CGT beneficia de forma directa el aumento del CI en prácticamente, todas sus dimensiones. Consecuentemente, es posible concebir una agenda de acción para el Liderazgo del CI basada en el desarrollo de CGT.

La matriz de correlación desarrollada por los investigadores permitió lograr una mejor comprensión de la dinámica en la cual se basa la influencia de las CGT en el CI. Este desarrollo deductivo contribuyó a dar sustento y contexto al Liderazgo del CI en general y en particular a partir de las CGT.

La Gestión del Conocimiento, no incluida en las listas de CGT y enseñada en la MCCO y en la ELIDEP, fue identificada como el factor más determinante en el desarrollo del CI. Respecto de la relación entre CGT y CI, la investigación demostró que las dos dimensiones del CI: Capital Cliente y Capital Innovación requieren del desarrollo de entre la mitad y las tres cuartas partes de las CGT (son 27 en total) para lograr una mejora efectiva del CI.

Esta conclusión no solo está apoyada en los datos empíricos obtenidos y analizados, sino que también se basan en el sentido común, porque la razón de ser de cualquier organización siempre serán sus *stakeholders* (clientes) y los procesos de cambio que transitan sus organizaciones. Respecto de las otras dos dimensiones del CI, o sea: Capital Humano y Capital Estructural, solo requieren entre un tercio y un quinto de CGT para influir

en forma efectiva en el CI. Esta reducción tiene sentido cuando consideramos que cada organización selecciona e incorpora aquel personal con las aptitudes y competencias que requiere su función.

En síntesis, las cuatro dimensiones del CI (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Cliente y Capital Innovación) reciben el aporte de las CGT en proporción diferente. Su combinación permitió identificar los siguientes grupos de CGT con mayor influencia sobre el CI.

1. las que transfieren conocimientos y habilidades en la resolución de problemas, el pensamiento sistémico y crítico para una efectiva toma de decisiones.
2. el aprendizaje continuo y autónomo para aplicarlo en forma individual y colectiva en la gestión.
3. las habilidades interpersonales en particular las ligadas al uso del lenguaje en la comunicación.
4. las habilidades en el manejo de las Tics y una alusión al segundo idioma en la comunicación.
5. la creatividad.
6. la responsabilidad social en cuanto a la interacción con la sociedad, la diversidad cultural y el cuidado del medio ambiente.
7. el conocimiento de la profesión de las personas que gestionan o lideran las organizaciones.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, N°1, pp. 99-120.
- Bontis, N. (1998). "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, Vol. 36, N°2, pp. 63-76)
- Bontis, N. (2002). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Ontario: Institute for Intellectual Capital Research
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., Ross, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-402.
- Brooking, Annie (1996) *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press.
- Cámpora, J. (2014). *La Evolución Personal en la Gestión Organizacional*. (Tesis doctoral inédita) Universidad de Palermo, Buenos Aires.
- Cámpora, J (2018). *Gestión del conocimiento en el ámbito de las organizaciones*. Manuscrito, Universidad del Salvador.
- Chen, J., Zhaohui, Z., & Hong, Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital* Vol 5, pp. 195-212.
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Edvinson, L., & Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Edvinsson, E., & Malone, M. S. (2007). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de sus recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364.
- Friedman, Thomas (1999) *Tradición vs Innovación*. Buenos Aires: Atlántida.
- Goleman, D. (2008). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Mc Graw Hill.
- Kaplan Robert, Norton David. (2008) *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Naranjo Herrera, C. G., Rubio Jaramillo, J., Salazar Mesa, L. M., Robledo Martínez, A. V., & Duque Trujillo, J. (2013). *Indicadores del Capital Intelectual*. Memorias, 11(19), 39 51.
- Marr, B. (2004). *Perspectivas sobre el Capital Intelectual*. Inglaterra: Butterworth-Heinemann

- OCDE (2005). *La definición y selección de competencias clave: Resumen ejecutivo*. Recuperado de:
<https://www.deseco.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>
- Simandan, D. (2010) Roads to perdition in the knowledge economy. *Environment and Planning A*, 42(7)
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*. Barcelona: Granica.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, N°4, pp. 344-358.
- Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina: Informe final- Proyecto Tuning- América Latina*. Recuperado de http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningLAIII_Final-Report_SP.pdf
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje Basado en Competencias: una propuesta para la evaluación de las Competencias Genéricas*. Bilbao: Ediciones Mensajero y la Universidad de Deusto.