

EL CAPITAL INTELECTUAL

Su importancia para el desarrollo de las Pymes



NICOLÁS BELTRAMINO
MARÍA CECILIA CONCI



**Universidad
Nacional
Villa María**

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

El capital intelectual

su importancia para el desarrollo de las Pymes

Año
2011

Autores
Beltramino, Nicolás y Conci, María Cecilia

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Beltramino, N. y Conci, M. C. (2011). *El capital intelectual: su importancia para el desarrollo de las Pymes*. Eduvim.

http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=38944



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



Su importancia para el desarrollo de las Pymes

EL CAPITAL INTELECTUAL

Director del Proyecto:

Mgter. Edgardo Veraheghe

Co Director :

Esp. Lic. Nicolás S. BELTRAMINO

Integrantes:

Esp. Cra. María Cecilia Conci

Lic. Cledis Peccoud

Esp. Cr. Marcelo Ingaramo

Lic. Ana Laura Piekensstainer

Mgter. Mario Tamagno

Beltramino, Nicolás Salvador

El capital intelectual / Nicolás Salvador Beltramino y María Cecilia Conci.- 1a ed.
- Villa María : Eduvim, 2012.
82 p.; 21x15 cm. - (Cuadernos de investigación; 19)

ISBN 978-987-1727-83-4

1. Microemprendimientos. I. Conci, María Cecilia II. Título
CDD 338.47

Fecha de catalogación: 02/09/2011

Editor Ingrid Salinas
Diseño de tapa y maqueta Silvina Gribaudo



Libro
Universitario
Argentino



Obra bajo Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional
CC BY-NC-ND

Esta licencia permite a Ud. sólo descargar la obra y compartirlas con otros usuarios siempre y cuando se indique el crédito de autor y editorial. No puede ser cambiada de forma alguna ni utilizarse con fines comerciales.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por EDUVIM incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNVM.

EL CAPITAL INTELECTUAL

Su importancia para el desarrollo de las Pymes

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| PRÓLOGO | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO | 13 |
| PRIMERA PARTE: ¿De dónde venimos? Planteo de diferentes corrientes | 15 |
| SEGUNDA PARTE: Análisis de la Información | 51 |
| CONCLUSIONES | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA | 79 |

PRÓLOGO

Me es muy grato presentar el libro del Lic. Nicolás S. Beltramino y María Cecilia Conci, titulado: “El capital intelectual.”, elaborado a partir de un proyecto de investigación realizado durante los años 2008 y 2009 en la Universidad Nacional de Villa María. A su vez, parte de este trabajo sirvió de base para optar al título de Magister en Dirección de Negocios, en la Escuela de Graduados en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba por parte del Lic. Nicolás Beltramino.

Este Trabajo se sustenta en la hipótesis de que una buena gestión del Capital Intelectual de las PYMES, genera la creación de ventajas competitivas sostenibles en ellas, y enuncia como objetivo, pretende conocer el nivel de gestión de las variables del capital intelectual por parte de las PYMES de Villa María y su región de influencia”.

El mismo refleja la experiencia y la especialización laboral de los autores, quienes se desempeñan en el área de Investigación del Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María. Por este motivo, su obra tiene la modalidad de "trabajo de investigación aplicada basado en una indagación de campo”.

Se ha estructurado el Trabajo en cinco partes: I) Introducción, en la cual se presenta el tema por medio de un resumen y un *abstract*; II) Objetivos, donde expresan los objetivos del trabajo; III) Metodología de trabajo, en la que se presenta la metodología propuesta para la realización del trabajo de campo; IV) Marco Teórico, en donde se especifica el estado actual del arte y la construcción del modelo teórico a utilizar; y V) Investigación de Campo, en la que mediante la recolección de información en PYMES de la región, se procede a la demostración de la hipótesis propuesta y la obtención de conclusiones. Luego incluye la bibliografía utilizada, que es pertinente y muy actualizada.

Este Trabajo representa un valioso aporte para las PYMES de la región analizada; además, su metodología puede ser utilizada en otras muestras de PYMES, que permitan indagar sobre la problemática que este tipo de empresas presenta.

Córdoba, Mayo de 2011

Dra. Nélica Castellano
Profesora Titular por Concurso
Área Administración General

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sintetiza los principales resultados del proyecto de investigación titulado “El capital intelectual y el capital social de las Pymes como base para el desarrollo”, llevado adelante durante los años 2008 y 2009 en la Universidad Nacional de Villa María.

Se encuentra estructurado en dos partes principales. La primera de ellas realiza una síntesis del estado del conocimiento en la materia y de los principales conceptos que conforman su modelo teórico.

En la segunda parte se muestran los resultados alcanzados en el trabajo de campo realizado en Pymes de la región de Villa María, a las que se las indagó a cerca del manejo que poseían sobre la gestión del capital intelectual. Así también, se resumen las conclusiones a las que se arribaron y las recomendaciones y posibles líneas futuras de investigación.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE CAMPO

Para llevar adelante la investigación, se utilizó un método exploratorio y descriptivo sobre la población de Pymes de una región comprendida por un radio de aproximadamente 100 kilómetros, tomando como centro la ciudad de Villa María.

A partir de ello, se conformó una muestra no paramétrica de 443 empresas de las diferentes localidades que se encuentran comprendidas en el radio establecido.

La cantidad de empresas tomadas en la muestra le asigna un elevado nivel de confianza al trabajo de campo, a pesar de no contar con datos para construir una muestra estadística con un nivel de significación establecido.

A partir de los datos obtenidos, a partir de su procesamiento mediante el uso de planillas Excel, se obtuvieron las conclusiones que se presentan en la segunda parte del trabajo.

PRIMERA PARTE

¿De dónde venimos? Planteo de diferentes corrientes

A lo largo de la historia de la administración, los diferentes estudiosos de las organizaciones han tratado de determinar cuáles son los principales factores que les permiten ser competitivas en entornos cada vez más turbulentos y para así poder continuar liderando sus respectivos mercados.

En un principio, los enfoques se encontraban focalizados solamente en aspectos técnicos, totalmente tangibles, como lo eran las estructuras y los procesos, con una visión simplificada de la realidad y considerando a estos aspectos de manera independiente del resto de los factores y con un enfoque de independencia de factores externos, es decir, con una visión mecanicista y desde la óptica de los sistemas cerrados.

Con posterioridad, ya en la década de los años 60 y 70, ante la fuerte irrupción en los mercados mundiales de las empresas japonesas, los autores se preocuparon por analizar las causas por las que algunas organizaciones lograban ser excelentes. Entre ellos se destacan Tom Peters y R. Waterman, quienes se ocuparon de determinar las causas por las que las empresas americanas lograban sostenerse en el ranking de las empresas de la Fortune 500 a lo largo del tiempo, buscando de ese modo encontrar características comunes a todas ellas, de manera de poder transferirlas a aquellas otras que no lo lograban.

Por otra parte, casi de manera simultánea, otro grupo de autores, entre ellos Willian Ouchi, se ocupó por determinar cuáles eran las estrategias utilizadas por las empresas japonesas de esa época para lograr el éxito en los mercados internacionales, arribando a resultados similares a los arrojados por el enfoque de la excelencia.

Más tarde, el reconocido Peter F. Drucker, en su obra *La Sociedad Post Capitalista*, remarca que los tradicionales factores de la producción (a saber, tierra, capital y trabajo), pasan a un segundo plano con el nacimiento de la sociedad del conocimiento, en la que los factores relevantes pasan a ser

el conocimiento y la información. A partir de esto, se vuelve primordial el desarrollo del capital intelectual de las organizaciones como un elemento diferenciador que posibilita el desarrollo y la competitividad. Aquí comienzan a tomar relevancia los factores intangibles que generan los elementos diferenciales principales para sustentar las bases de la competitividad entre las empresas.

Ya en los años '80, Gary Hamel y C. Prahalad se dedicaron al análisis de los casos de pequeñas corporaciones que lograron competir con grandes conglomerados generando excelentes posiciones competitivas. Por último, podemos citar los estudios que fueron llevados adelante principalmente desde la Universidad de Harvard, en los cuales se analizan las estrategias utilizadas por empresas de países emergentes que lograron hacerse competitivas en países centrales, como en el caso de empresas mexicanas que se transformaron en empresas competitivas en EE.UU.

Lo desarrollado nos permite identificar la preocupación que han manifestado los estudiosos de los problemas organizacionales a los efectos de determinar cuáles pueden ser las claves para lograr estrategias que permitan a las empresas ser competitivas en los diferentes ambientes y establecer entre ellos los factores claves para el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente estamos transitando una época revolucionaria, producida por la explosión de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, que asumen cada vez más una importancia radical en la configuración de la sociedad actual, lo cual queda evidenciado en la expresión que la define como “la sociedad de la información”.

Sin embargo, las múltiples tecnologías a las que estamos expuestos no son más que medios para transmitir contenidos y para gestionar eficazmente el conocimiento. Precisamente, este último aspecto cobra un valor fundamental en cuanto se constituye en una de las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones.

Según una afirmación del Director de *Knowledge Management* de IBM, la principal fuente de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente, en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo, y en conexión con esta especial relevancia de la dimensión cognitiva, la sociedad actual también recibe el nombre de “sociedad del conocimiento”.

Ahora bien, en el marco de lo antes planteado surge el siguiente interrogante: ¿todos los conocimientos que posee una empresa son fuente de ventajas competitivas sostenibles? Pues, evidentemente, no. Solamente lo serán aquellos que contribuyan decisivamente a la generación de valor económico, es decir, aquellos conocimientos denominados esenciales. Y entonces, ¿cuáles son esos “conocimientos denominados esenciales”? En un sentido amplio de la expresión, no solo abarca los conocimientos propiamente dichos, sino también las habilidades, las experiencias, los valores, las actitudes, las estructuras, los procedimientos y la capacidad de reacción a entorno, o sea, las denominadas competencias nucleares o lo que en inglés se llama *core competencies*.

Además de generar valor económico para la organización, estas competencias pueden ser consideradas desde una perspectiva contable-financiera como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual.

En un mundo hiper competitivo como el actual, caracterizado por un avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo más valioso de las empresas ya no son los activos físicos o tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos bancarios, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de las personas, las estructuras, los procedimientos y las relaciones que forman el núcleo estable de la empresa. A estos activos se los denomina capital intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. Estos activos intangibles –como su nombre lo indica– no pueden tocarse, pero sí pueden ser identificados y clasificados adecuadamente.

El capital intelectual, el conocimiento, es una variable susceptible de gestionar, por lo que se torna la piedra angular del paradigma de empresa excelente o empresa triunfadora del siglo XXI.

Como ya lo afirmara Peter Drucker, se ha producido un cambio en los tradicionales factores de producción. La tierra, el capital y el trabajo han pasado a un segundo plano, cobrando importancia en esta sociedad del conocimiento justamente el capital intelectual. Es decir, las organizaciones y empresas que pretendan ser competitivas a futuro, no serán aquellas que poseen más factores tradicionales de producción, sino aquellas que se destaquen por sus capacidades intelectuales.

Al respecto, podemos decir que los cambios de los paradigmas han inducido en las sociedades a la utilización de nuevos conceptos que plantean “la innovación” y “el conocimiento” como desafíos para aquellas empresas que decidan mantenerse competitivas en los mercados.

Las empresas que deseen ser competitivas deberán tener en claro algunos objetivos, entre ellos:

- Comprender que el conocimiento es una dimensión clave de la economía actual, por lo que los agentes del sistema social deben aprender a dirigir y gestionar los intangibles con el mismo empeño con que administran recursos tangibles.
- Reconocer el protagonismo de las personas, los grupos, las comunidades y las organizaciones, rediseñando los procesos productivos y las estructuras organizacionales basándose en las fuentes de conocimiento que éstos poseen.
- Alinear estratégicamente los procesos de conocimiento con los procesos de negocios, integrando organizativamente tecnologías de la información y la comunicación, con el objeto de crear valor para la organización.
- Generar ámbitos de intercambio, diseminación y creación del conocimiento, asentados en la necesidad de recuperar valores y conductas tendientes a la lealtad, la responsabilidad, la ética y el compromiso social.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Siguiendo nuevamente a Peter Drucker, él menciona que el conocimiento organizativo se ha convertido en el “recurso” por excelencia, puesto que satisface los requisitos para ser considerado estratégico dado que:

1. No es comercializable, sino que es desarrollado y acumulado dentro de la empresa.
2. Posee fuerte carácter tácito y complejidad social.
3. Surge a partir de las habilidades y el aprendizaje organizativo.
4. Es inmóvil y está vinculado a la empresa.
5. Su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

Otros autores como Edvinson, Malone, Steward, William Millar, Johan Roos o Bueno Campos, entre otros, confluyen en que el capital intelectual se compone básicamente de tres elementos determinantes:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

Éstos se corresponden con las disímiles formas de crear ventajas sostenibles y de convertirse, al mismo tiempo, en líder del ramo.

El Euroforum del año 1998, se llegó a la conclusión de que el conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de la compañía, al que se lo definió como “el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejado en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”.

La importancia del capital intelectual reside en que es la suma sinérgica de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Por lo tanto, si se consideran relevantes estos componentes, los ejecutivos tienen la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer la integridad: tres competencias centrales del capital intelectual.

El conocimiento es un aspecto del capital intelectual, pero no es lo mismo que la inteligencia. El conocimiento es una síntesis de la información, mientras que la inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. La inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender y transferir conocimiento, razonar, ver lo que es posible, encontrar nuevas interpretaciones, generar alternativas y tomar decisiones sabias.

Al expandir la inteligencia se genera capital intelectual creando nuevo conocimiento, es decir, la materia prima que permite a las personas innovar creando nuevos productos, servicios, procesos y métodos gerenciales.

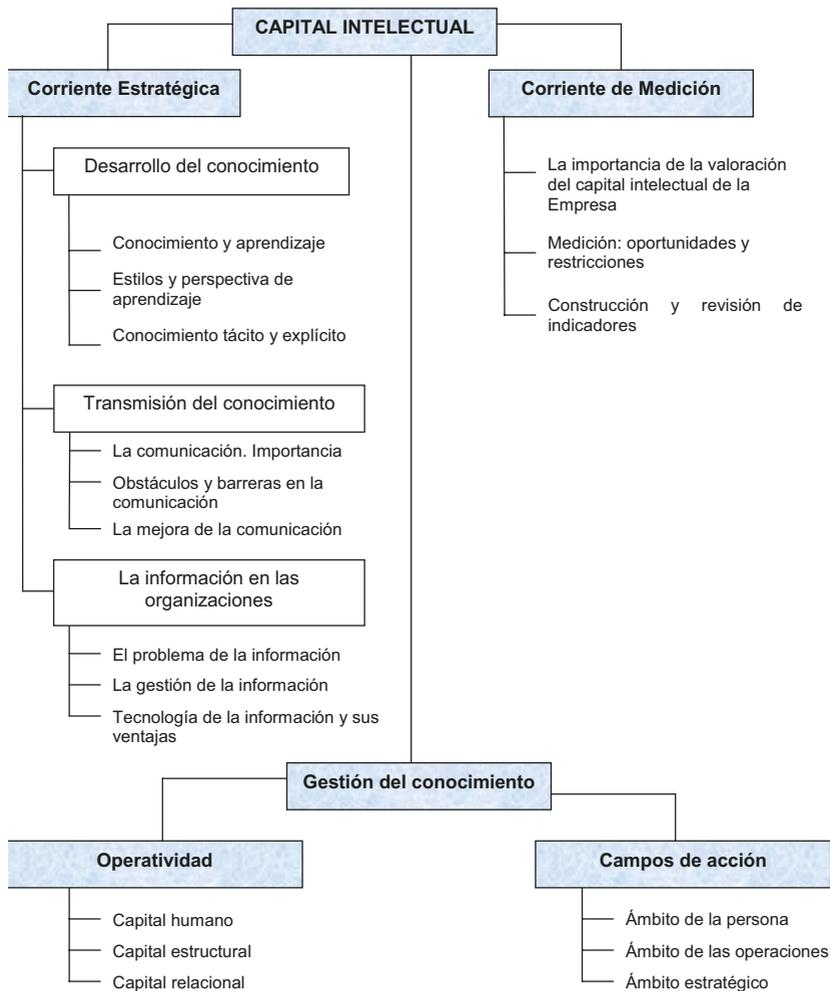
El desafío al que nos enfrentamos como administradores y, sobre todo, como formadores de gestores es, por una parte, la medición lo más ob-

jetiva posible de este activo fundamental para la generación de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas y organizaciones y, por otra parte, el poder enseñar a gestionar este tipo de recursos.

En este marco, la literatura se ha dividido en dos corrientes de estudio diferenciadas. La primera de ellas, se ha focalizado en la problemática de cómo medir este capital intelectual por medio de elementos cuantitativos, tangibles, que puedan ser transferidos de manera contable y reflejados en los estados de situación patrimonial de las empresas. A esta corriente se le ha denominado *corriente de medición*.

La otra corriente, que se ha focalizado más sobre los elementos conceptuales, se la ha denominado *corriente estratégica*.

A continuación, se presenta un cuadro donde se sintetizan los alcances de cada una de las corrientes conceptuales mencionadas.



LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El modelo empresarial tradicional ha cambiado considerablemente y muchos de los procedimientos resultan obsoletos o inadecuados para ser competitivos en el mundo actual cada vez más incierto y cambiante. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendiendo como tal la superioridad o mejora respecto a sus competidores y respecto de cómo es entendida por los clientes.

En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El mundo está en las puertas de una nueva economía, la economía del conocimiento, que se caracteriza por la diseminación de tecnologías de la información, el desmantelamiento de las jerarquías nacidas a mediados del siglo pasado –donde las estructuras piramidales rígidas y estrictas fueron reemplazadas por otras más flexibles– y la relevancia del conocimiento y la información compartida en tanto fuentes de riqueza principales.

Esta “economía” se sustenta en la producción y aplicación del conocimiento, lo cual denota la importancia que tiene para una organización una buena conducción de los recursos humanos. Para ello se debe fomentar y motivar una cultura del aprendizaje continuo, considerando que el valor de las organizaciones depende cada vez más del uso y la distribución del conocimiento.

Las experiencias de las empresas triunfadoras muestran que la empresa creadora de conocimiento utiliza una forma muy novedosa de entender la función y la responsabilidad de la dirección, la estructura organizativa y las prácticas empresariales: el conocimiento individual de un empleado ha de transformarse en conocimiento valioso para toda la organización en su conjunto.

Los expertos en management comenzaron a publicitar en torno a 1998 un nuevo concepto tremendamente sugestivo: la gestión del conocimiento. Este modelo, de origen escandinavo, se entrelaza con la gestión por competencias de forma natural y supone una extraordinaria ayuda para su implantación. Como se ha dicho, numerosas empresas no han logrado extraer de la segunda filosofía todo su potencial al no haber pensado en el desarrollo de los perfiles profesionales de sus empleados como un pro-

ceso continuo que, de no ser abordado, pone en peligro el alineamiento estratégico necesario para el correcto devenir organizativo.

Bueno Campos¹ define la gestión del conocimiento como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”, es decir, competencias básicas como las personales, las tecnológicas y las organizativas.

En principio, este modelo surgió como respuesta a un fenómeno socio-tecnológico que caracterizó a la segunda parte de la década de los '90: la difusión masiva de información a través de medios de acceso universal, como Internet y, posteriormente, las tecnologías de acceso a la red inalámbrica. Con estos modos de interactuar, todas las personas tienen la oportunidad de disponer de la misma información en un lapso de tiempo cada vez más reducido, prácticamente instantáneo.

Convertir conocimiento tácito en explícito e interiorizarlo, y emplear el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito, son los dos pasos fundamentales de la espiral del conocimiento.

Cuando el directivo expresa su conocimiento tácito y lo materializa en un sistema nuevo, su identidad personal se implica directamente.

El conocimiento tácito se compone de modelos mentales, de creencias y de experiencias, por eso, pasar del conocimiento tácito al explícito es, en realidad, un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo, lo que es y lo que debería ser. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento, se está también re-inventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo.

En definitiva, convertir el conocimiento tácito en explícito significa encontrar la forma de expresar lo inexpressable.

Apoyarse en el conocimiento exige la adaptación de una estructura organizativa en red más flexible y facilitadora de la generación y distribución de la información, siempre convertida en saber hacer.

Esta nueva ventaja viene determinada por la capacidad de las empresas para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el ingente caudal

¹ BUENO CAMPOS, Eduardo “La Sociedad del conocimiento: una visión interdisciplinar e intergeneracional” www.madrimasd.org/queesmadrimasd/Pricit/

de datos existentes en su interior y disponible en el exterior, transformándolo en conocimiento mediante la innovación, es decir, generando ideas inmediatamente aplicables. Permite, además, que las organizaciones se conviertan en empresas vivientes, compañías capaces de perdurar en el tiempo gracias a la construcción de una ventaja competitiva perdurable, sustentadas en las interacciones empresa-entorno.

Las firmas² que no son capaces de gestionar el conocimiento son además compañías económicas, es decir, aquellas que actúan en el mercado para maximizar su cuenta de resultados, generar los mayores beneficios posibles y, en consecuencia, proporcionar riqueza a un pequeño grupo de individuos.

El mercado premia, entonces, a quienes apuestan por la innovación, y ésta surge de la adecuada gestión del conocimiento, puesto que la gestión por competencias liga la dirección de personas con la estrategia y la operativa de la compañía.

Para ello, se debe partir de lo que una organización sabe hacer mejor respecto de sus competidores, de sus competencias de negocio, las cuales para ser ejecutadas requieren que los trabajadores posean perfiles profesionales definidos en términos de saberes y capacidades que se materializan. Los trabajadores, aplicando estas competencias, desarrollan un conocimiento operativo y táctico que ha de ser acumulado, metodizado y distribuido al resto de la organización.

En este sentido, lo importante del concepto radica en capturar, modelar, almacenar y distribuir el conocimiento existente en las empresas que se ajusta a sus necesidades reales.

El entorno empresarial actual exige a los directivos optimizar la gestión de las capacidades diferenciales, las denominadas *core competencies* (competencias esenciales), que aportan un atributo diferencial a las empresas, una competencia esencial que constituye el espíritu de una organización, la razón de su éxito.

Estas competencias organizativas parten del planteamiento estratégico de la empresa y posibilitan el pleno alineamiento de los objetivos corporativo-grupales con los personales, propios de los trabajadores. A la vez, permiten diseñar una estructura organizativa más adecuada a las exigencias del entorno

² LÓPEZ, J., *Gestión por Competencias*, Prentice Hall, Madrid, 2005.

para que, maximizando las competencias claves, se alcancen dichos objetivos, se proteja la cuota de mercado y se mantenga así la ventaja competitiva propia.

Las competencias organizativas requieren para su generación, afianzamiento y renovación en la optimización de la gestión del conocimiento de la compañía, actuar fundamentalmente en las tres dimensiones definidas desde Escandinavia (uno de los lugares de relevancia vinculado a la filosofía del conocimiento): lo estructural, lo relacional y lo humano, es decir, el capital intelectual.

CAMBIO DE PARADIGMA

La gestión del conocimiento ha supuesto un salto cuántico en la manera de entender la dirección empresarial, construyendo una ventaja competitiva sobre el aspecto diferencial más tangible, las personas y la base de las competencias, lo que posibilitará la creación de una propuesta de valor intrínseco y diferencial imprescindible para la empresa.

Son muchas las objeciones que se plantean ante las teorías que abogan por el cambio de paradigma de la organización empresarial. Una de ellas cuestiona por qué motivos el modelo tradicional no sirve para el nuevo siglo. La respuesta es sencilla: el entorno ha cambiado y se caracteriza, principalmente, por los siguientes fenómenos:

Velocidad con la que se producen los cambios.

Facilidad de acceso a la información: la tecnología nivela la competitividad, por lo tanto el crecimiento sólo puede provenir de la innovación en productos y servicios.

Uso cada vez más intensivo del conocimiento en la producción de bienes y servicios, a diferencia de la era industrial cuando lo predominante era la utilización de capital o mano de obra.

Aceleración de flujos de transferencia: el conocimiento se crea a un ritmo más lento que el que se usa para transferirlo, pues las redes informáticas eliminan demoras y permiten utilizar y compartir la información rápidamente entre fabricantes, proveedores, trabajadores y clientes.

Globalización de la economía, nuevos mercados, nuevos competidores.

Entonces, ¿cómo hacemos para salir de los paradigmas tradicionales? La respuesta resulta en un proceso de gestión del conocimiento.

Lo que ha supuesto la gestión del conocimiento es un cambio de paradigma definitivo de la economía tradicional, basada en la interacción financiera y en el intercambio de productos-servicios, a la economía de la información, de la innovación, del saber.

Veamos, sintéticamente, las diferencias entre ambos paradigmas, el tradicional y el emprendedor:

| ECONOMÍA TRADICIONAL | ECONOMÍA DE LA INNOVACIÓN |
|--|---|
| <p>Entorno Competitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> o La estabilidad (aún sujeta a los vaivenes de los ciclos). o La moderación en los cambios, la definición cerrada y precisa de los diferentes sectores económicos. o El omnipresente rol de los gobiernos como organismos ordenadores de la operativa macro y micro. o En el ámbito de los recursos humanos, la voluntad de permanencia de los empleados en sus organizaciones. | <p>Entorno Competitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> o La destrucción creativa de aquellos elementos de la operativa que han quedado obsoletos (tratando de encontrar para ellos un nuevo uso). o La discontinuidad en los cambios. o La indefinición de los sectores económicos, en continua transformación debido a la incorporación de la información como un hecho diferencial crítico. o La pérdida del carácter perdurable de las ventajas competitivas cuya validez no alcanza el año. o La “infidelidad” de los empleados, a los que los vaivenes de los ciclos económicos han convertido en muchos países en verdaderos agentes libres. |

| Conceptualización de los Negocios | Conceptualización de los Negocios |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> o La coordinación interna de todos los departamentos. o El crecimiento tiene lugar mediante el desarrollo de las líneas de productos-servicios existentes. o Se persigue la mejora continua (incremental) y las economías de escala derivadas de la producción y customización masivas. o La base del triunfo radica en el dominio de la cadena de valor. | <ul style="list-style-type: none"> o Las organizaciones hacia el exterior. o La innovación concebida como la materialización de la creatividad. o El éxito está cifrado en la diferenciación de los procesos y en el servicio al cliente. o El enfoque de competición como arma estratégica esencial, materializada en pluralidad de alianzas. |

| Modelo de Gestión | Modelo de Gestión |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> o Dirige las organizaciones mediante el control y la supervisión. o La formulación estratégica sigue una línea descendente que persigue minimizar los riesgos de toda índole. o El acceso a la información se limita jerárquicamente. o A los recursos humanos se les solicita pleno alineamiento con las directrices emanadas desde la cúpula. | <ul style="list-style-type: none"> o La toma de decisiones está distribuida, se formulan las estrategias de modo colectivo (al realizar la toma de datos abajo y desde abajo). o Se potencia la creatividad generadora de nuevas oportunidades de negocio y emplea el facultamiento (<i>empowerment</i>) de los empleados mediante el uso colectivo de la información. o A los empleados se les solicita compromiso y talante creativo. o Focalización en el aporte a la compañía. |

| Enfoque de los Recursos Humanos | Enfoque de los Recursos Humanos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> o Estructuras organizativas de tipo piramidal. o El paternalismo guía las conductas directivas. o El desempeño se administra. o La formación queda limitada a un proceso administrativo de cobertura de necesidades “inmediatas” y se busca gestionar el cambio. | <ul style="list-style-type: none"> o Se organizan en torno a procesos. o Los directivos ejercen de entrenadores (<i>coaches</i>). o El conocimiento orienta la gestión del desempeño. o La formación se materializa en los planes de desarrollo de competencias personales y colectivas pretendiendo ubicar a la empresa en el marasmo de la evolución. |

En resumen, las empresas del conocimiento se caracterizan por incorporar a su *modus operandi* la confianza, el compromiso, la emoción y la pasión en todos sus procesos y, con el conocimiento, se materializan las competencias como principal hecho diferencial.

Por lo que se puede señalar que las competencias y la gestión del conocimiento dan lugar al denominado “talento corporativo”, entendido como la capacidad de una organización para generar ventajas competitivas duraderas desde el compromiso y las capacidades de los empleados.

La gestión del conocimiento se presenta a modo de una disciplina humanista preocupada por lo relacionado al ser humano como centro de las organizaciones, donde éstas advienen como seres vivos, con pautas de aprendizaje similares a las del hombre. Con este criterio, podemos decir que las organizaciones, al igual que las personas, pueden gestionar su conocimiento de cuatro formas diferentes acordes con los planteamientos del aprendizaje humano puesto de manifiesto por Honey, Gallego y Alonso, a saber:

- *Estilo activo*: organizaciones que aprenden por su propia experiencia, de una forma intuitiva, espontánea, no estando exenta de riesgos, por cuanto sus miembros gestionan el conocimiento en forma primaria, donde las lecciones aprendidas se basan únicamente en sus propios resultados.
- *Estilo reflexivo*: las organizaciones gestionan su información mediante sistemas que les permitan establecer relaciones de causa y efecto entre los datos y las causas que los originan.
- *Estilo teórico*: la organización gestiona su conocimiento basándose en sus principios organizativos, su cultura, su visión y sus normas internas.
- *Estilo pragmático*: la organización solo genera y utiliza aquel conocimiento que le proporciona beneficios a los fines de la empresa; no archiva ni utiliza la información irrelevante para su marcha.

En síntesis, la secuencia organización-individuo se convierte en individuo-organización, de forma tal que revisando las características del aprendizaje mediante las ciencias cognitivas, se tiene una visión más adecuada de lo que realizan las organizaciones humanas.

De este modo, la gestión del conocimiento debe ser el punto de partida de una visión sistémica, compartida, integradora, que permita optimizar los recursos y mejorar las competencias esenciales.

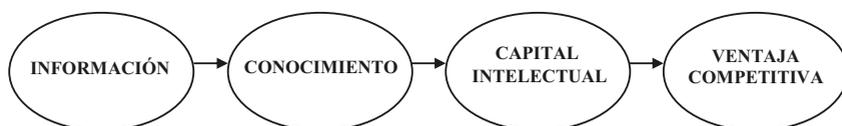
Los programas de gestión del conocimiento buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Facilitar que los empleados y la organización apliquen su capital intelectual de la manera más eficaz.
- Hacer visible el conocimiento y mostrar su papel en las organizaciones a través de diversas herramientas.
- Desarrollar una cultura intensiva del conocimiento animando conductas de cooperación y actitudes proactivas que busquen y ofrezcan conocimiento a lo largo de la organización.
- Construir infraestructura de conocimiento, no sólo técnica sino también social, estableciendo conexiones entre personas que estimulen la colaboración.

Finalmente, es necesario destacar que la base de la cadena de valor de la gestión del conocimiento en un programa bien implantado está compuesta por tres eslabones:

- Identificar el conocimiento.
- Capturar el conocimiento.
- Codificarlo y almacenarlo en la medida de lo posible.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL



La noción de gestión del conocimiento se encuentra estrechamente ligada a la de capital intelectual. El capital intelectual representa los activos intangibles de una empresa. Básicamente consiste en crear, conseguir y gestionar con eficacia todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término a la organización desde un punto de vista gerencial o estratégico. Por su parte, la gestión del conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo. El objetivo es transformar los conocimientos generados por las personas nuevamente en información pasible de ser almacenada, clasificada y distribuida para que resulte accesible a quien la necesite en el momento adecuado. Como refiere a los aspectos tácticos y operacionales, implica concebir una gestión eficaz del capital intelectual.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento implica dos variables fundamentales:

La creación del conocimiento: involucra los aspectos más formalizados de la gestión, incluyendo todos los procesos relacionados con la administración del conocimiento generado en la empresa –como lo representan los sistemas de comunicación formal de la organización–, su estructura de procesos en términos de cadena

de valor y sistemas informáticos, los cuales permitirán transformar los conocimientos generados por las personas nuevamente en información disponible. Se incluyen también en este proceso aquellas variables del capital intelectual pasibles de cuantificación como lo son el capital estructural y el capital relacional.

La transmisión del conocimiento: abarca los aspectos menos formalizables de la gestión, incluyendo los procesos relacionados con la identificación de talentos, formalización de mejores prácticas y estandarización de competencias. En este sentido, la gestión del conocimiento es un proceso de gestión organizacional cuyo objetivo es identificar el conocimiento que producen los empleados de alto desempeño para convertirlo en información que pueda ser reutilizada por el resto de los empleados de la empresa. Así se puede identificar el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, las competencias que ponen en juego para ello, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo y la motivación que las personas pueden tener o no para compartir sus conocimientos. De este modo, nos encontramos con la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje experiencial dentro de la organización.

COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual resulta de la integración de las siguientes dimensiones:

1. *El capital humano:* definido como el valor que los integrantes de la organización generan en el desempeño de sus puestos y son capaces de acumular ordenadamente para que el resto de los empleados obtengan provecho de ello. Suele materializarse en la capacidad de los trabajadores de aprender, en la puesta en práctica de las competencias, habilidades y destrezas, en la asunción de los valores individuales asegurando su alineamiento con los valores corporativos. La empresa no puede ser propietaria del capital humano.

2. *El capital estructural:* integrado por el capital organizativo, el capital de tecnología e innovación. Su importancia reside en ser el vehículo en el cual el conocimiento de la organización consigue explicitarse y formalizarse. Los equipos, los programas, las bases de datos, la estructura organi-

zacional, es decir, todo lo que sostiene la productividad de los empleados. A diferencia del capital humano, sí puede ser propiedad de la empresa.

3. *El capital relacional*: constituye la principal fuente de ventaja competitiva, puesto que en la relación con el cliente reside la clave de la diferenciación, del afianzamiento de la propuesta de valor en el mercado. El modo en que una empresa organiza sus interacciones con los clientes, la prestación del servicio, el tratamiento y la resolución de quejas, la creación de experiencias, constituyen el capital intelectual en su aspecto relacional. Desde una vertiente más operativa, las bases de datos de clientes, el almacén de las interacciones –vía Internet o telefónicamente–, también forman parte de este capital y constituyen un apreciable activo. En resumen, la habilidad de las organizaciones, para adaptarse al entorno y sus mutaciones, previéndolas y anticipándose a los cambios que en él se producen, y en el mismo instante en que realmente las puedan afectar.

1. El capital humano

El alma de la empresa: el capital humano

Existen muchas historias sobre cómo cayó el precio de mercado de una empresa cuando un miembro importante la abandonó, lo cual demuestra la importancia de los recursos humanos en las organizaciones, y a la vez revela que el capital humano no es propiedad de la empresa.

Todos los empleados participan en la compañía por su propia voluntad, es decir, que una parte del valor de la empresa (y a veces una parte importante de ella) no se encuentra bajo su directo control. De ese modo, debe hacer todo lo posible por retener a todos sus “buenos” empleados.

La consideración por el capital humano, también aporta una nueva luz sobre la política de instrucción y administración de los recursos humanos. Si la compañía es capaz de minimizar la rotación de personal, entonces las fuertes inversiones en preparación o desarrollo de los empleados no sólo dan sentido al negocio, sino que resultan altamente recomendables. El capital humano permite a los directores ver a corto plazo dónde asignan todas esas inversiones³.

³ ROOS, J., DRAGONETTI, I., ROOS, G. y EDVINSSON, L., *Capital Intelectual*, El valor intangible de la empresa. Paidós, Buenos Aires, 2001. Págs. 64 y ss.

Ross, Dragonetti, y Edvinsson, referenciados en el párrafo anterior, opinan que el capital humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual.

Competencia como sinónimo de capacidad:

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos de los empleados. Casi se puede decir que la competencia es la parte de “contenidos” del capital humano, la parte sólida. En muchos casos, también representa lo que la organización puede hacer, su potencial más íntimo, gracias a los empleados. Como tal, creemos que los componentes principales de la competencia son el conocimiento y la habilidad.

En esta clasificación, el conocimiento indica la formación técnica o académica y generalmente está relacionado con el nivel de educación de una persona. El conocimiento, de hecho, es algo que debe enseñarse y no tiene por qué llevarse a cabo necesariamente en los colegios o en las universidades (la preparación sobre el terreno es completamente aceptable pero, en cualquier caso, es algo que hay que enseñarse).

Por lo tanto, el conocimiento no puede ser innato y no se puede incrementar a través de la práctica o aprendiendo de los errores. Se necesita algún tipo de aprendizaje con libros, profesores o mentores. No es necesario que el conocimiento sea académico.

Mientras el conocimiento cubre el lado teórico, la habilidad es su contrapunto práctico, y aunque en modo alguno es menos importante, está obviamente relacionada con el conocimiento, pero sólo a distancia: una persona con un gran conocimiento puede tener una habilidad muy baja, es decir, puede ser absolutamente incapaz de llevar a cabo una aplicación práctica de ese conocimiento. Un ejemplo típico de separación entre el conocimiento y la habilidad es el manejo de las computadoras. En la actualidad, la mayoría de las personas saben utilizar una computadora y lo hacen a diario: su habilidad en la ciencia informática es alta, sin embargo, no hay muchas personas que puedan explicar cómo funciona una computadora o no son capaces (con las herramientas apropiadas) de construir una: no tienen el conocimiento en ciencia informática. En cualquier caso, a medida que aumenta el conocimiento, normalmente la habilidad aumenta también. El dominio técnico se puede enseñar o aprender, pero

sólo puede provenir de la experiencia práctica, mientras que esto no sucede con el conocimiento.

El comportamiento: la actitud

El conocimiento y la habilidad no lo son todo.⁴ Las compañías necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a utilizar su habilidad y su capacidad para el bien de la empresa y que puedan motivar a todos para alcanzar los objetivos establecidos.

La actitud depende principalmente de los rasgos de la personalidad y, por lo tanto, la compañía poco puede hacer para mejorarla. Sin embargo, es posible realizar algunos cambios que se pueden fomentar a través del entorno.

La actitud es un elemento muy importante en muchas empresas. Por ejemplo, Procter & Gamble creen que la actitud es tan importante como la competencia y se sabe que ha contratado a graduados universitarios sin especialidad (arquitectura, física, humanidades, por ejemplo) y los han sometido a una preparación específica: así escogen la actitud de los candidatos y después crean la competencia.

Por lo tanto, la actitud⁵ cubre el valor que genera el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo. Hay tres factores principales que influyen en la actitud: la motivación, el comportamiento y la conducta. La capacidad necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos triunfando sobre las aparentes desventajas, de crear el futuro que uno ha imaginado, de demostrar que la creencia popular está equivocada y que se puede hacer lo imposible: todo eso es la motivación. La motivación supone reconocer las dificultades o fracasos y aprender de los errores propios.

Otro factor en la actitud es el comportamiento, que abarca todo el valor procedente de la conducta de los empleados en el puesto de trabajo. Las personas entusiastas crean entornos dinámicos y se ha demostrado que en tales ambientes todo el mundo parece ser más productivo. La cuantía del comportamiento reside en la creación del entorno que la dirección juzgue como más apropiado.

⁴ Ibidem., pág. 67.

⁵ Ibidem., pág. 70.

El comportamiento indica el valor procedente del correcto accionar dentro de una perspectiva estratégica; la conducta, en cambio, implica una perspectiva ética y no juzga el comportamiento desde el punto de vista del futuro éxito de la compañía sino desde los valores éticos de la sociedad en la que opera. La conducta es importante como elemento generador de valor.

El ingenio⁶: la agilidad intelectual

En un mundo tan cambiante como el nuestro, la capacidad de aplicar el conocimiento a cada una de las situaciones, así como la posibilidad de innovar y de transformar las ideas en productos, resulta crucial para el éxito de la compañía. La agilidad intelectual indica la capacidad de trasladar el conocimiento de un contexto a otro, de ver factores comunes en dos informaciones distintas y conectarlas, de mejorar tanto en el rendimiento del conocimiento como en el de la compañía a través de la innovación y la adaptación.

La agilidad intelectual está estrechamente relacionada con la competencia, mucho más que la actitud. Si la competencia es el contenido, la agilidad es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad, de construir sobre ella, de aplicarla en los contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje. Por otro lado, el comportamiento está relacionado con la capacidad de crear un clima conductivo para el desarrollo del capital intelectual en general. Algunos ejemplos de agilidad intelectual pueden ser la innovación, la imitación, la adaptación y la presentación.

La innovación⁷, entendida como la capacidad de construir sobre el conocimiento previo y generar así nuevo conocimiento, resulta fundamental para la renovación de la compañía y constituye un elemento clave para la creación de un éxito duradero. La innovación no está necesariamente relacionada con la investigación y el desarrollo, si bien el desarrollo y la investigación productiva suponen innovación. El conocimiento técnico, sin embargo, se puede mejorar a través de la innovación, como también pueden mejorarse las creencias en el mercado y en la competencia.

Si la innovación es la capacidad de intentar algo totalmente nuevo, la imitación es la capacidad de mirar alrededor, de percibir la innovación en

⁶ Ibidem., pág. 71.

⁷ Ibidem., pág. 72.

otras industrias, campos de actividad y compañías para luego aplicarlas a nuestra propia situación. En todos los idiomas, la imitación tiene una connotación negativa porque sugiere una incapacidad para innovar. Sin embargo, no todo lo que procede de la imitación es de inferior calidad que lo que deriva de la innovación. En la imitación, las compañías también se ven obligadas a replantearse el objeto de la innovación, aplicándola de forma apropiada a su propia realidad. De ese modo, crean algo nuevo, demostrando que los vínculos entre la imitación y la innovación son en realidad muy estrechos.

Ahora bien, para los autores Gallego y Ongallo,⁸ hablar de capital humano, implica contemplar los siguientes elementos:

Actitudes (ser + estar): flexibilidad, creatividad, solidaridad.

*Creatividad:*⁹ es un activo intangible caracterizado por el desarrollo de la inventiva y la aparición de nuevas ideas. La importancia de este activo es esencial, ya que en muchos casos la supervivencia y la capacidad de reorganización están íntimamente relacionadas con el desarrollo de las habilidades creativas de sus recursos humanos.

Aptitudes (saber): el comportamiento humano está determinado en buena medida por el nivel de conocimientos genéricos o aptitudes de las personas. Este elemento del capital intelectual está integrado por las siguientes variables: educación reglada y formación especializada.

Educación reglada: es el conjunto de conocimientos derivados de un proceso educativo regulado por el Estado que poseen las personas con independencia de su actividad en la organización.¹⁰

Formación especializada: es el conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que habilita para el desempeño de una tarea en la organización.

Capacidades (saber hacer): el elemento capacidades puede describirse mediante las siguientes variables:

⁸ GALLEGO, D. y ONGALLO, J., op. cit., pág.125.

⁹ Ibidem., pág. 126.

¹⁰ Ibidem., pág. 129.

Aprendizaje: es la capacidad de las personas de responder a las dinámicas de cambio y desarrollo organizacional mediante la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.

Trabajo en equipo: es la capacidad de motivar y organizar a las personas para que desarrollen su labor en grupo.

Liderazgo: es la capacidad de motivar, guiar e inspirar a las personas en el ejercicio de las funciones directivas.

2. EL CAPITAL ESTRUCTURAL

El segundo componente del capital intelectual está representado por lo que la empresa posee: el capital estructural, es decir, todo el capital intelectual que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa por la noche. Aunque ésta nos pueda parecer una definición demasiado general, captura la característica básica del tema.

Se compone del capital organizativo y el capital de tecnología e innovación.

A continuación, se presenta un esquema con los elementos que configuran el capital estructural, a los fines de hacer comprensible al lector el tratamiento próximo:

Los siguientes elementos conforman el capital organizativo de una empresa:

- Cultura.
- Estructura.
- Procesos.
- Aprendizaje organizativo.

Cultura

La cultura organizacional¹¹ está compuesta por las interpretaciones de una organización, las actividades y los artefactos que las expresan, todo compartido en forma colectiva en un proceso social.

En cada organización existe un sub-sistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instru-

¹¹ KRIEGER, M., *Sociología de las organizaciones*, Pearson-Prentice Hall, Buenos Aires, 2005. pág. 327-328.

mentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias institucionalizadas; valores mediante los cuales hacer frente a los desafíos, las amenazas y las oportunidades. Es decir, un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros que es única y diferencia una organización de otra.

Dado que no puede observarse directamente, se deben establecer una serie de indicadores y manifestaciones culturales que caractericen el sistema de presunciones básicas de la organización. Al respecto, pueden mencionarse el clima organizacional, los valores organizacionales, las presunciones básicas, las normas, las interacciones, los símbolos, las sub-culturas, el medio físico donde se desarrollan las actividades y la relación entre ellos y el entorno organizacional.

Si bien cada persona ingresa a una empresa con una experiencia previa, con su bagaje cultural –fruto de su proceso de socialización y, en especial, de sus experiencias organizacionales anteriores–, la cultura organizacional se estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establecen entre personas, directivos y grupos dentro de la organización. De esta manera, los grupos y equipos en las organizaciones son una de las principales fuentes de cultura, pues en ellos se dan las relaciones cara a cara en forma cotidiana. Allí también radica la importancia de los líderes, ya que al inducir o reforzar pautas de comportamiento, también generan y modelan la cultura organizacional.

Un aspecto a tener en cuenta es que la cultura organizacional no se forma de manera accidental o espontánea, sino que sus cimientos se estructuran cuando las personas que trabajan en ella tienen que afrontar simultáneamente una situación problemática y concebir juntas una solución. Lo anterior presupone una definición compartida del problema, de la solución propuesta y de su factibilidad.

El sentido que la cultura le da a la organización se plasma en la transmisión de identidad y pertenencia, y en la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio, como resultado de una interacción compleja de fuerzas. Si las fuerzas que contribuyen al desarrollo de una cultura organizativa son favorables, una organización será capaz de desarrollar una cultura que será ampliamente aceptada por sus miembros y que unirá a

sus individuos en la consecución de las metas organizativas.¹² La extensión o limitación de una cultura es una medida de su fuerza; será extensa si está abierta y es aceptada en toda la organización, mientras que será limitada si no está ampliamente sostenida y/o admitida en toda la empresa, es decir, cuando no existen creencias, normas y valores aceptados unánimemente.

Estructura organizativa

El estilo de gestionarlas personas en la organización, la relación de ésta con sus empleados y sus implicaciones con el entorno de negocios ha variado sustancialmente. Cada vez se requiere, en mayor medida, flexibilidad para recomponer las operaciones según las necesidades cambiantes del negocio y el interés y el compromiso del trabajador con las tareas encomendadas.¹³

En la actualidad, para adaptarse a su entorno, la empresa define las estrategias necesarias y diseña la estructura organizativa más idónea para poder darles cumplimiento. Operativamente hablando, se desarrolla la estrategia de actuación que se considere adecuada para producir bienes o prestar servicios, la cual para dar respuesta a la forma de organizar las tareas y funciones debe plasmarse en una determinada estructura con capacidad de adaptación a los requerimientos de la estrategia corporativa.

Al considerar los puestos de trabajo y las personas que los ocupan, se comprueba la creciente dificultad de introducir cambios, pues movilizar a las personas, modificar sus actitudes, cambiar su formación o el sistema de recompensas que los motiva, son medidas muy duras que generan y encuentran resistencia. Esta actitud se vincula al hecho de que las personas son el aspecto menos gestionado y, por lo tanto, más inmovilista del modelo empresarial.

En teoría, tradicionalmente, la estructura organizativa se ha concebido como la materialización de la estrategia, mientras que en la práctica la estructura llega a condicionar la estrategia por una razón: las organizaciones cuentan con personas que desempeñan puestos de trabajo, responsables de poner en marcha las acciones programadas y cumplir los objetivos estratégicos. Pero los empleados son como son, aportan sus perfiles, y en muchas ocasiones la estrategia queda condicionada a cierto diseño orga-

¹² KRIEGER, M., Op. Cit., Pág. 351

¹³ FERNÁNDEZ LÓPEZ, J., op. cit., pág. 21

nizativo basado en la personalización de los organigramas. Y dado que la estructura de las organizaciones configura sus modos y procesos de organización formal, se torna una característica fundamental para la consecución de los objetivos, puesto que los procesos de gestión deberían estar diseñados para incrementar su eficacia. He aquí la importancia de su estudio, que permite analizar qué tipo de estructura organizacional condiciona o facilita la creación y la innovación tecnológica en la organización.

Sin duda, el elemento esencial de la estructura, el que le da vida y lo condiciona fundamentalmente, es el factor humano, dependiendo de la habilidad que tienen sus miembros para cambiar de contexto y así ajustarse a los cambiantes requerimientos generados por las situaciones tanto dentro como fuera de la organización.

Las comunicaciones, la toma de decisiones y el desarrollo organizativo son ejemplos de procesos de una organización. En ocasiones, llegar a entender los problemas que puedan afectar a los procesos, por ejemplo, la interrupción de las comunicaciones y de la toma de decisiones, sirve para entender el comportamiento de una organización mucho más de lo que jamás se lograría si nos limitáramos a examinar su estructura. La incompreensión de los mensajes genera conflictos y pérdidas por lo que según el tipo de comunicación, las organizaciones se estructuran en tipos formales e informales (piramidal, burocrática, jerárquica, adhocrática, participativa), y definen relaciones de poder mediante el control de recursos simbólicos y discursivos al igual que económicos y de poder.

Por otra parte, un tipo de estructura implantada facilita un prototipo de discurso congruente con ella y desalienta los alternativos.

Una organización piramidal facilitará el discurso autoritario y descendente, desalentando la participación en la elaboración del discurso, mientras que una burocrática no promoverá la comunicación sino que favorecerá la generación de compartimentos estancos.

Las decisiones que toman los dirigentes se ven afectadas por factores relacionados con el diseño de los puestos de trabajo y con el diseño de la propia organización. Por ejemplo, las diferencias de tipo personal, la competencia para realizar un determinado trabajo, la tecnología, la incertidumbre con respecto al entorno en que se mueve la organización, la estrategia que sigue y ciertas características de los propios directivos.

Los cimientos estructurales son los trabajos que realiza el personal de una empresa, de hecho las organizaciones existen para que la gente pueda llevar a cabo un trabajo en un puesto determinado. Es decir, debe estar claro qué debe hacer cada una de las personas que trabajan en ella, ya que además nos interesa la eficacia en el trabajo, por lo cual el diseño del puesto se torna indispensable.

Como es sabido, los directivos deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo, entendiendo la autoridad como el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas. Es decir, la delegación de la autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones y no a la realización de un trabajo.

Hablar de empowerment,¹⁴ requiere considerar los parámetros del poder. Uno de los temas más controvertidos de la administración es el de facultar, conceder poder al empleado.¹⁵ Esto supone una extensión de la delegación y sugiere que los gerentes pueden descentrar parte de la autoridad para distribuirla entre su personal, no dando poder por sí mismo sino a través de emancipar a la gente de las restricciones organizacionales que inhiben su disposición a ser creativa y activa para crear las condiciones en las que las personas se sentirán poderosas.

Toda organización persigue un objetivo,¹⁶ de esta premisa se deduce que la estructura de una organización obedece a ciertas razones que deben servirle para alcanzar las metas fijadas. La idea de estructura organizativa tendrá siempre en cuenta la existencia de esos objetivos y reconocerá que la dirección de la empresa es la que define su estructura en función de su posible aportación a la eficacia de la organización.

Al afirmar que la estructura facilita el logro de los objetivos propuestos por una organización, no sólo se asume que sus gestores saben cómo hacerla coincidir con los objetivos, sino que además desean hacerlo.

Parece razonable admitir que en muchos casos la estructura de una organización no aporta nada positivo para su rendimiento ya que sus gestores no son capaces, por falta de preparación o de conocimientos, de diseñarla

¹⁴ Empowerment: palabra inglesa que deriva del sustantivo power (poder).

¹⁵ KRIEGER, M., op. cit., pág. 380.

¹⁶ GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J., *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, Mc Graw Hill 8º Edición, Chile, 2000. Pág. 532.

para que guíe el comportamiento de las personas y los grupos que forman parte de ella a fin de alcanzar un elevado nivel de producción, eficacia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

También parece razonable aceptar que las estructuras de una organización contribuyen, en ciertos casos, a que sus gestores alcancen sus objetivos personales a costa de los de la propia organización. Por tanto, afirmar que las estructuras de una organización suponen una aportación positiva con respecto a la eficacia de la misma exige asumir primero que quienes detentan el poder tienen los conocimientos y la motivación indispensables para diseñarlas.

Se puede ver que la estructura de una organización está relacionada con los puestos de trabajo, los grupos de puestos de trabajo y la delegación de la autoridad. Lo anterior permite advertir que la estructura produce importantes efectos sobre el comportamiento de las personas y los grupos integrados en la empresa, efectos que pueden ser positivos o negativos según sea la configuración específica de los puestos de trabajo, los grupos de puestos y la delegación de la autoridad.

Hablar de procesos que forman parte de la estructura organizacional implica reconocer que éstos son desarrollados por personas, a la par que conforman todas las actividades que dotan de vida al organigrama. Por otra parte, en ellos reside buena parte del conocimiento que integra el capital estructural y, más aún, a través de ellos se produce la transferencia del conocimiento en la organización.

Aprendizaje organizativo

La capacidad de las organizaciones de adquirir competencias y conocimientos es una de las principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles.¹⁷

Las variables del capital intelectual que permiten describir el aprendizaje organizativo son: los “entornos de aprendizaje”, las “pautas organizativas”, la “captación y transmisión de conocimientos” y la “creación y desarrollo de conocimientos”.

Los *entornos de aprendizaje* son los contextos organizativos en los que tiene lugar la adquisición de conocimientos y competencias.

¹⁷ GALLEGO; D. y ONGALLO, J., Op. Cit., Pág 133-134.

Las *pautas organizativas* son las rutinas y los procedimientos establecidos que facilitan el aprendizaje de la organización, entre ellos podemos encontrar la técnica del *benchmarking*, la cual permite incrementar la adquisición de conocimientos, detectar y corregir errores.

La variable de *captación y transmisión de conocimientos* agrupa los procesos por los que la organización detecta, asimila y difunde los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Los procesos de *creación y desarrollo de conocimientos* son la forma principal de aprendizaje de las organizaciones. La creación facilita la adquisición de ventajas competitivas y ventajas colaborativas.

Aprender a identificar los síntomas que alertan sobre la presencia inminente de un problema que le exigirá mayor atención, supone adoptar cierta trascendencia. Entre los síntomas indicativos de problemas pueden hallarse cualquier descenso en los beneficios, en la cantidad o la calidad de la labor realizada, el aumento del ausentismo laboral o de la rotación, el aumento en el número de empleados que llegan tarde, así como la presencia constante en los trabajadores de una actitud negativa ante su trabajo.

Poder asimilar el aprendizaje y sacar conclusiones propias enriquece el acervo organizacional para enfrentar nuevas situaciones y resolverlas exitosamente. Las organizaciones que aprenden son aquellas que han adquirido la capacidad continua para adaptarse y cambiar, las que han adoptado el “aprender a aprender”. Si existe la verdadera intención de hacerlo, el proceso se inicia con la toma de conciencia de la necesidad de cambio.

La descentralización, la reestructuración, las reformas administrativas, las reingenierías son ejemplos de esfuerzos de cambio que han mostrado resultados no tan alentadores como se esperaban.

El punto de inflexión pasa por una cuestión relacionada específicamente con el aprendizaje, es decir, buscar desarrollar el aprendizaje de los equipos y los individuos dentro de la organización, aprovechar el conocimiento explícito que se encuentra incorporado en las competencias de los recursos humanos, en los procesos y los equipos manuales técnicos. Junto a esto, también aquel conocimiento tácito que incluye aptitudes, habilidades y comportamientos.

Aprender no supone solamente implantar procesos de mejora, sino y sustancialmente internalizar, dar forma a una nueva cultura, a nuevos valores de los empleados, de los equipos y, en consecuencia, de la organización toda.

Conocimiento organizacional

Aquella información que posee valor pero es retenida en la empresa, a pesar de las idas y venidas de los individuos que colectivamente constituyen el sistema, conforma el conocimiento organizacional. El que se compone de dos tipos de conocimientos diferenciados, el individual y el organizacional propiamente dicho:

El individual o *know how* involucra tanto el conocimiento como las habilidades y actitudes. En nuestro lenguaje, diríamos que este tipo de conocimiento está compuesto por el conocimiento en sí mismo y las competencias. Este conocimiento puede quedar de algún modo reflejado en *papers*, normas, manuales, procedimientos, etcétera, o bien alojarse en el interior de la persona, frente a lo cual, la organización sólo tendrá acceso a él cuando el individuo lo ponga en marcha.

El conocimiento organizacional es aquel que ha sido expresamente convertido en normas, procedimientos, estrategias, fórmulas, y que puede ser compartido por los integrantes de la organización.

Si el individuo documenta lo que sabe y lo usa, comparte de ese modo una serie de conocimientos que se transforman en “conocimiento explícito”. Es decir, existe un proceso de comprensión respecto de los conocimientos que utiliza y lo puede documentar.

Si la organización comparte un conocimiento que puede ser utilizado por todos los individuos, nos encontramos ante la “gestión del conocimiento”. En cambio, si un individuo tiene una serie de conocimientos, los aplica, pero no los documenta ni los comparte, no existe el conocimiento organizacional.

El capital de tecnología e innovación

Es notable el efecto que produce la tecnología sobre la estructura de una organización, admitiendo que son “las actuaciones” que realiza una persona sobre un determinado objeto, “la aplicación de determinados conocimientos a la realización de un trabajo”. Por consiguiente, las estructuras

de las empresas reflejan la tecnología que emplean en la forma en que están diseñadas (división de la mano de obra) y en su departamentalización. Durante los últimos años, los conocimientos tecnológicos han mejorado de modo exponencial a medida que computadoras y robots fueron ganando lugar en el trabajo. Esto ha generado un creciente interés en analizar las consecuencias de esos nuevos conocimientos, generadas a partir de las relaciones existentes entre la estructura de la organización y la tecnología.

Actualmente, los principales cambios tecnológicos comprenden la introducción de nuevos equipos, herramientas, métodos, automatización, innovación y desarrollo, para mantener la competitividad en el mercado.

Cada vez más, las organizaciones deben tener mayor interés en ayudar a los individuos y a los grupos que se desarrollan dentro de la misma, para que trabajen unidos con mayor efectividad, dado que el desarrollo debe hacer énfasis en técnicas o programas para las personas, la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales del trabajo.

3. CAPITAL RELACIONAL

Está conformado por todas las variables que conciernen a las relaciones que forman parte de la empresa como un todo y no como sujetos individuales. Las relaciones no se construyen por medio de las transacciones al contado, sino a través del intercambio a largo plazo de información y productos.

Según la temática abordada, las fuentes más importantes del capital de relación son los clientes (internos y externos), los proveedores, los accionistas y las relaciones con los sindicatos.

Relaciones con los clientes: involucra las relaciones que las organizaciones mantienen con los destinatarios de sus productos y servicios, tanto a nivel interno como externo.

Trabajar las variables “satisfacción de los clientes con los productos/servicios” y “procesos de relación con los clientes”, permiten definir a grandes rasgos este elemento. Variables que por un lado están determinadas por la percepción de los usuarios de los productos y de los servicios prestados, mientras que por otro lado hacen referencia al conjunto de operaciones organizativas que vinculan a la empresa con sus clientes actuales y los potenciales.

Es bien sabido que conseguir una venta con un nuevo cliente resulta mucho más costoso –una estimación lo sitúa en unas veinte veces más– que realizar esa misma venta a un cliente habitual, por lo tanto, es evidente que la capacidad que tiene una compañía de retener a sus clientes resulta esencial para su rentabilidad a largo plazo.¹⁸

La creación de una clientela base leal también se puede explotar en el caso de una extensión de la marca, donde los clientes son propensos por naturaleza a confiar en el nombre de la marca y a probar el nuevo producto. Frente a ello, hay que trascender la mística de los niveles de satisfacción e ir más allá: comprender qué es lo que realmente determina la lealtad de los clientes y manejarlo a futuro para incrementar los niveles de fidelidad, puesto que el problema de la infidelidad es que cuando se descubre ya no hay modo de superarla.¹⁹

Por ello, es imprescindible enfocarse en comprender y mejorar los niveles de lealtad de los clientes desde la base del análisis de su comportamiento, proporcionando a los empleados una plataforma para registrar las percepciones de los clientes acerca del valor del producto o el servicio ofrecido. Se trata de comprometer al cliente a que mantenga diálogos continuados sobre el producto y el servicio prestado, es decir, extraer lo máximo posible de esa relación sin preguntarles qué quieren. La clave es centrarse en hallar respuestas conjuntas a sus expectativas y percepciones, y enfocarse en las respuestas de acuerdo con la medida de la oferta de la empresa. Se sabe que los clientes sólo saben lo que ya han experimentado, no lo que les gustaría experimentar, limitando así el resultado de la colaboración.

Esta reflexión implica la habilidad de ser proactivo en la captura de la información sobre los clientes y la adopción de una filosofía holística para todas las funciones de la empresa al proporcionar el esencial punto de vista del cliente.

Relaciones con los proveedores: las relaciones de las empresas con los suministradores de los insumos y bienes necesarios para el desarrollo de sus operaciones y actividades constituyen un activo inmaterial susceptible de ser gestionado estratégicamente.

Las variables que caracterizan este activo son la formalización de la relación con los proveedores, que valora en qué medida el grado de estanda-

¹⁸ ROOS, J., DRAGONETTI, I., ROOS, G. y EDVINSSON, L., op. cit., pág. 78.

¹⁹ FERNÁNDEZ LÓPEZ, J., op. cit., págs. 329-330.

rización de los procesos de relación con los proveedores facilita el proceso operativo de la empresa. La otra es la capacidad de respuesta del proveedor, que se mide por su flexibilidad en la adaptación a las necesidades de la empresa.

Relaciones con los accionistas: es una gran ventaja para la empresa como para la dirección mantener buenas relaciones con y entre los accionistas, asegurando que las decisiones de la dirección tengan su aprobación.

Relaciones con los sindicatos: las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados son denominadas relaciones laborales. Éstas tienen que ver con el trabajo del personal y resultan tanto de negociaciones como de acuerdos con los sindicatos. Por otra parte, se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de las aspiraciones y necesidades –por lo menos en lo formal– de los empleados.

La política de relaciones laborales con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta dirección, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, se identifican cuatro:²⁰ paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa.

La *paternalista* está caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencias en las negociaciones con los líderes sindicales. Una actitud cortoplacista, orientada hacia la solución de problemas, que debilita la organización y transmite inseguridad a los mandos medios frente a las constantes presiones sindicales.

La *autocrática*, está identificada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo a sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones. La falta de diálogo perjudica a los mandos medios

²⁰ CHIAVENATO, I., *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, 5ª Edición, Colombia, 2001, págs. 512-513.

porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados.

La política de *reciprocidad* está instituida por el mutuo intercambio entre la organización y el sindicato. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores, siendo la participación de estos actores escasa.

La política *participativa* se caracteriza por involucrar al sindicato y a los trabajadores por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores por otro. Admite una visión amplia y objetiva, presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, racionales y objetivos. Tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde una perspectiva productivista.

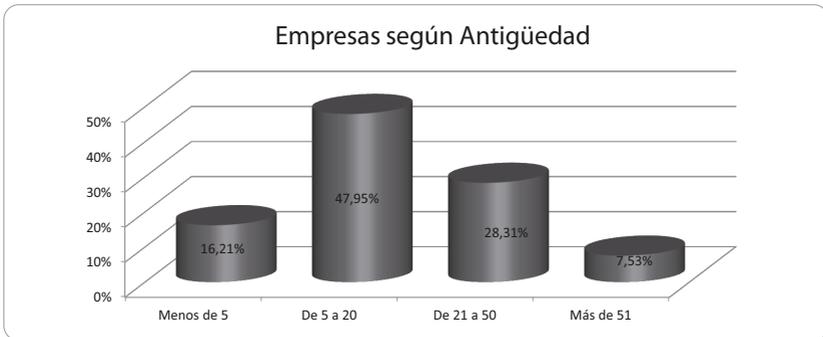
SEGUNDA PARTE

Análisis de la Información

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

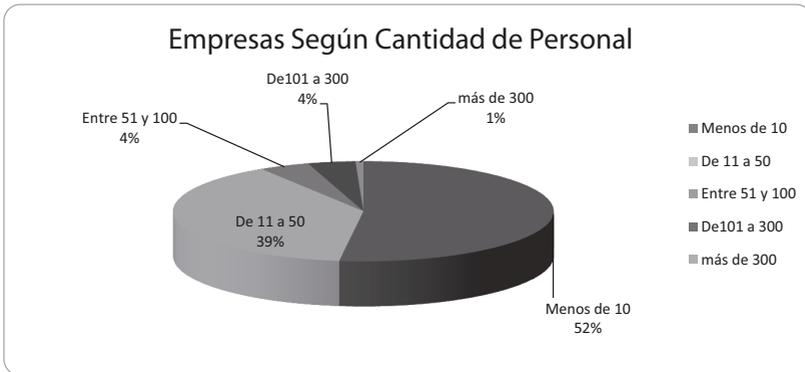
Comenzaremos describiendo las características de la muestra seleccionada. Al respecto, en primer lugar podemos afirmar que más del 84% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad igual o superior a 5 años, observando a su vez que prácticamente la mitad de la muestra posee entre 5 y 20 años, con lo que se manifiesta la juventud que tienen las empresas y que se encuentran en un estado de formación y consolidación, siendo administradas en su mayoría por los socios fundadores.

Otra observación importante es que estas empresas son, en su mayoría, empresas familiares, y que sólo menos del 36% ha enfrentado la crisis de transmisión generacional de la primera a la segunda generación y que menos del 8% ha superado con éxito esta etapa y son administradas por la tercera generación.

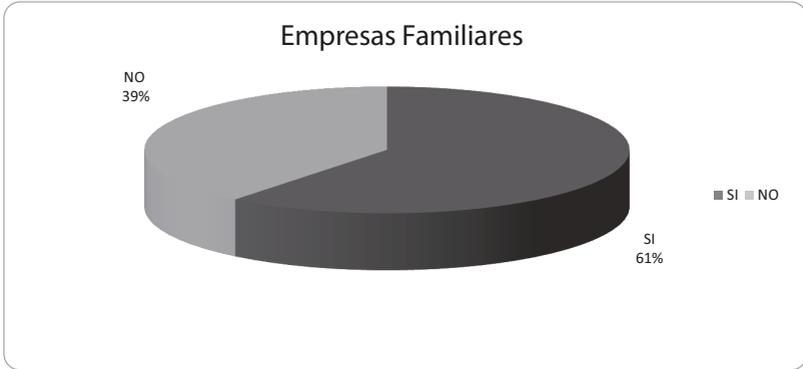


Si analizamos la cantidad de personal con la que cuentan las empresas, observamos que el 52% de las empresas de la muestra cuenta con una nómina de empleados que no supera la decena de personas. Este por-

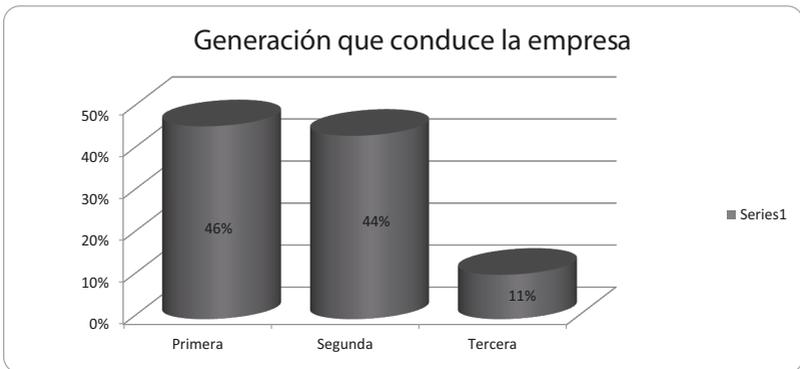
centaje asciende a más del 90% si incluimos a las empresas con hasta 50 empleados. Esto demuestra la innegable importancia que poseen las microempresas como generadoras mayoritarias de empleo y como actores de privilegio en la creación de valor. Como contrapartida, menos del 1% de las empresas tiene una cantidad de personal superior a los 300 empleados, lo que permitiría clasificarlas netamente como grandes empresas. En consecuencia, es posible afirmar que la actividad económica de la región está sustentada casi exclusivamente por empresas pequeñas y medianas.



Como lo afirmamos anteriormente, una porción importante de la muestra, poco más del 60% de las empresas del medio, son de tipo familiar. Esto hace pertinente considerar la influencia que pueden ejercer los lazos familiares en la gestión, pudiendo convertirse tanto en fortalezas, tales como la lealtad, el compromiso, el esfuerzo, y el sacrificio, entre los principales; o en obstáculos, tales como la ambigüedad, la improvisación, el conflicto de intereses, el involucramiento afectivo, la resistencia al cambio, la falta de control, entre otros, que impidan un óptimo desempeño de las actividades.



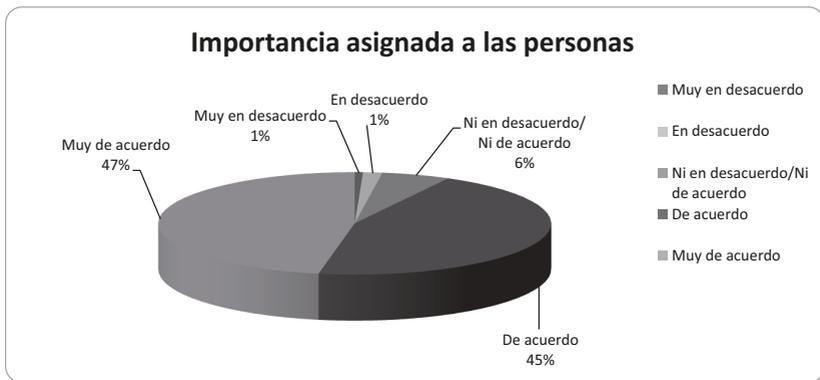
El 46% de las empresas familiares son conducidas por una primera generación de emprendedores. Este dato se ve respaldado si se tiene en cuenta que más del 60% de las organizaciones ostenta antigüedades no superiores a los 20 años. En consecuencia, es posible deducir que ninguna de ellas ha sufrido aún una crisis de sucesión que le haga necesario rever la misión y la visión de su negocio, experiencia a la probablemente deban enfrentarse en un futuro cercano.



El capital humano

El capital intelectual sólido sólo puede construirse con base en el capital pensante, y comienza con el nivel de reconocimiento que se le asigne a las personas que son las poseedoras primarias de este capital. En consonan-

cia con ello, observamos que nueve de cada diez empresas consultadas aseguran que asignan a las personas el nivel de importancia que merecen.



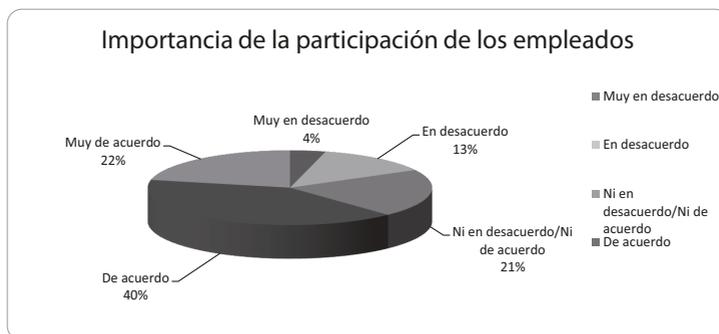
Reconocimiento de los esfuerzos

Otra variable importante en el mantenimiento del capital intelectual está fundada en el reconocimiento de los esfuerzos tanto a nivel individual como grupal que se les efectúa a las personas por los logros alcanzados. En este sentido, se puede concluir, en función de los datos obtenidos, que el reconocimiento del esfuerzo realizado por el equipo de trabajo es una variable muy importante en el manejo del personal, pudiendo advertir con esta medición que el 85% del los encuestados concuerda con que es importante el reconocimiento del esfuerzo.



La participación

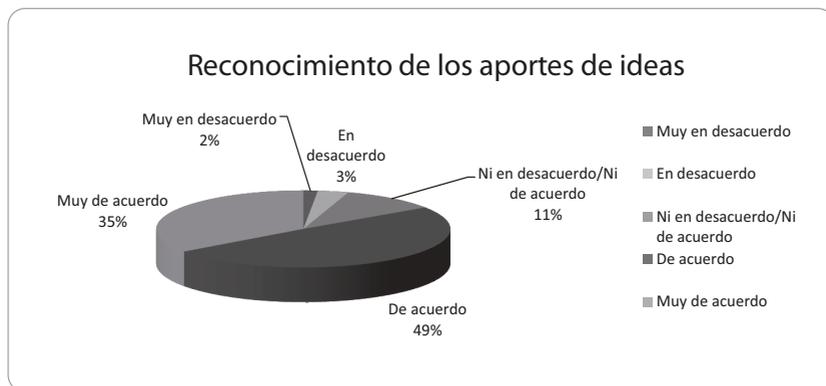
Una organización que pretenda aprovechar al máximo el conocimiento potencial de su personal, está obligada a permitir y alentar su participación a la hora de gestionar las actividades operativas, mediante la asignación de responsabilidades y la autonomía en el desarrollo de sus tareas cotidianas.



En consonancia con esta afirmación, observamos que poco más del 60% de las empresas consultadas reconoce estar de acuerdo con involucrar a sus empleados en la gestión del negocio. Esto se puede deber a que al tratarse de empresas familiares aún se resisten a brindar mayor grado de participación al personal por tratarse de conducciones cerradas y centralizadas.

Los aportes de ideas

Una de las manifestaciones más concretas del involucramiento del personal lo constituyen los aportes de ideas para la realización de proyectos tanto de nuevos procesos y productos como de mejoras de los existentes.

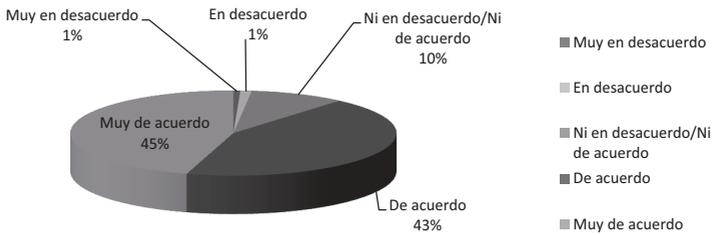


En este sentido, las contribuciones generadas por el capital pensante de una organización se incrementan notablemente cuando ésta implementa de manera exitosa el reconocimiento de los aportes que realiza el personal. Esto parece ser lo que ocurre en alrededor del 85% de las empresas, las cuales tienen en cuenta las sugerencias propuestas por los empleados. Esta variable es altamente importante al momento de desarrollar los sistemas de aseguramiento para trasladar los conocimientos a procesos o productos concretos, generando a su vez una manera de fidelización o retención del capital pensante.

La claridad en la definición de objetivos

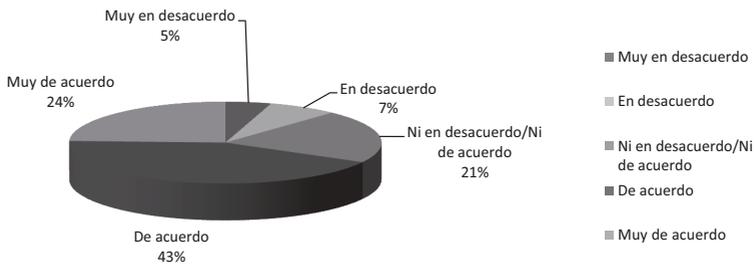
Otro aspecto relevante a tener en cuenta se refiere a la claridad que posee el personal sobre lo que la empresa pretende alcanzar, a dónde pretende llegar y cómo lo quiere hacer. Es por ello que es trascendental que se realice una clara definición y comunicación de la misión y los objetivos, los que se transforman en requisitos básicos para posteriormente poder desempeñar las sucesivas tareas con seguridad y convicción. En este sentido, es alentador el hecho de que casi el 90% de las empresas manifiesta efectuar una definición clara y compartida de las metas y del rumbo de la organización.

Claridad en la definición de los objetivos



Los canales de comunicación

Existencia de canales de comunicación formales



En otro sentido, no es menos importante la necesidad de contar con vías formales de comunicación por donde se puedan canalizar las inquietudes del personal, lo que reforzará la posibilidad de su participación.

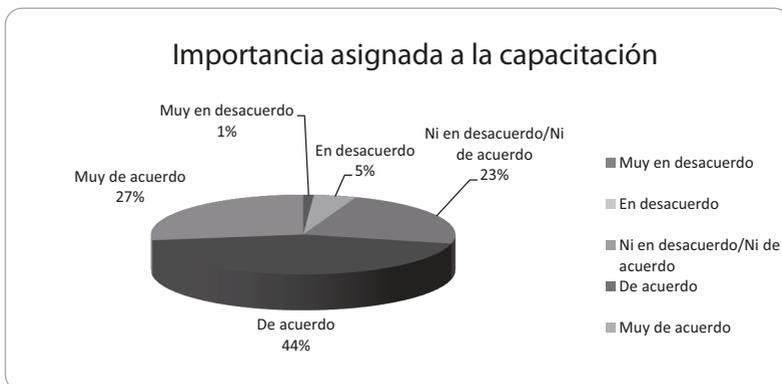
Tal como puede observarse en el gráfico precedente, el 67% de las empresas reconoce la importancia de los canales de comunicación formales dentro de la organización.

Por otra parte, una porción importante, más del 20% de los consultados, le asigna sólo una importancia relativa al uso de ellos.

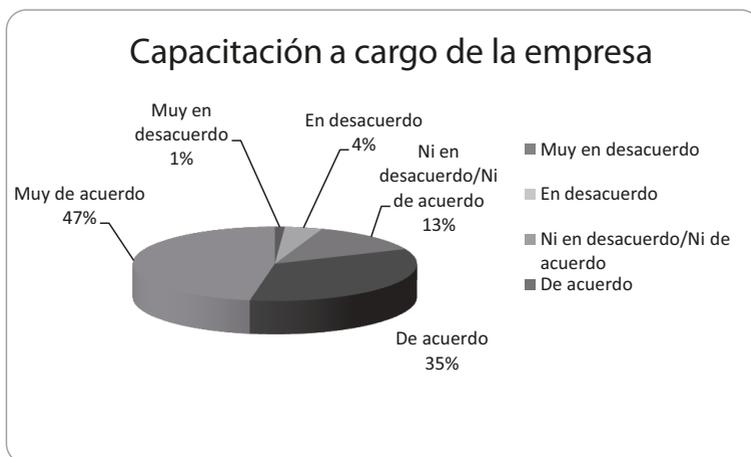
Este indicador no deja de tener alta relevancia, ya que la comunicación para el desarrollo del capital intelectual es altamente necesaria. Conviene profundizar sobre la importancia asignada a la comunicación en las organizaciones con los empresarios de nuestro medio.

La capacitación

La capacitación es una variable fundamental en el desarrollo del capital intelectual de una organización. A pesar de ello y según podrá verse en la sección correspondiente a la capacitación, sólo las tres cuartas partes del total de consultados responden afirmativamente acerca de la importancia que recibe ésta en cada una de las respectivas empresas.



También es relevante destacar quién es el responsable por los costos que la capacitación demanda y, según se observa, la mayor parte de las empresas considera que los mismos deben estar a cargo de la empresa.



Esto se verifica en más del 80% de los casos que se pronunciaron de acuerdo/muy de acuerdo con asumir los costos vinculados a esta actividad.

Las capacidades del personal

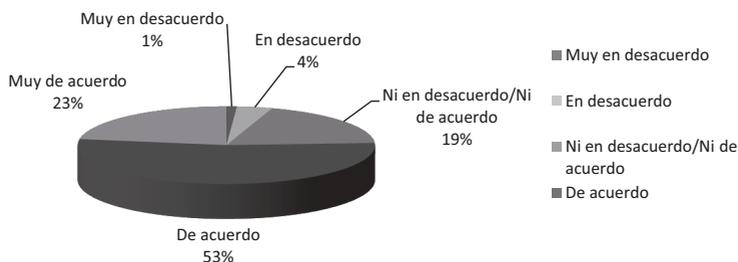


Es de mucha importancia conocer la percepción que poseen los directivos a cerca del nivel de capacitación de sus dependientes, ya que en esto se demuestra la capacidad y el conocimiento del capital humano, aplicando sus conocimientos en el desarrollo de habilidades especiales, útiles para la ejecución de sus tareas cotidianas.

En este sentido, se pudo observar que el 88% de las empresas consultadas afirma que su personal se encuentra suficientemente capacitado para ejecutar las tareas vinculadas al puesto que ocupa. Por otra parte, un 5% sostiene la opinión contraria.

Debemos remarcar aquí que es común por parte de los empresarios suponer que como sus empleados se encuentran capacitados no es necesario llevar adelante programas de entrenamiento y capacitación, lo cual es erróneo, dado que esto produce un relajamiento en el personal y genera una falta de nuevas ideas que produzcan innovación en las empresas, entrando éstas en largos períodos de falta de crecimiento.

Posee capacidades para adaptarse a los cambios

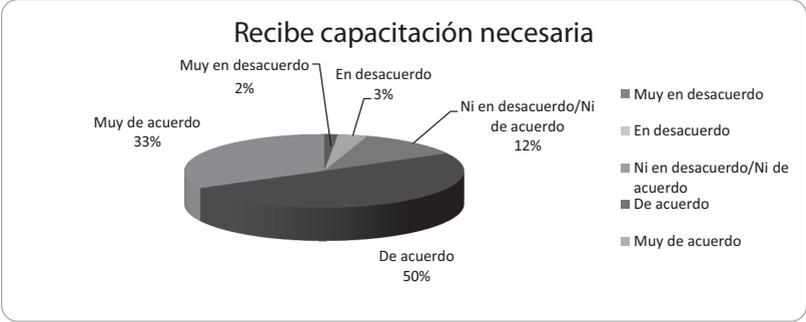


Entre las capacidades del personal, es necesario conocer la capacidad que tienen para adaptarse a los cambios, porque en buena medida gente con alta capacidad de adaptación se va a encontrar predispuesta a llevar adelante cambios continuos, lo que redundará en un mejoramiento de la situación de la empresa. Si este factor se encuentra ausente, nos vamos a encontrar con empresas predispuestas a mantener el *statu quo*.

En la muestra analizada, nos encontramos con que poco más de las tres cuartas partes (76%) de las empresas acuerdan en manifestar que poseen una adecuada capacidad de adaptación a los cambios. Asimismo, para una cifra cercana al 20% de los consultados, ésta no constituye un factor de relevancia.

El cambio en los tiempos competitivos que vivimos es una variable constante, por ende, que el 20% de las empresas no lo perciba como una variable importante es significativamente preocupante.

Al indagar a cerca de si se brinda el nivel de capacitación necesario, se puede observar que las empresas se encuentran conformes con el nivel suministrado, no llegando a percibir que el incremento de este factor puede ser un motor generador de valor económico para la empresa, ya que es una de las bases de la innovación.

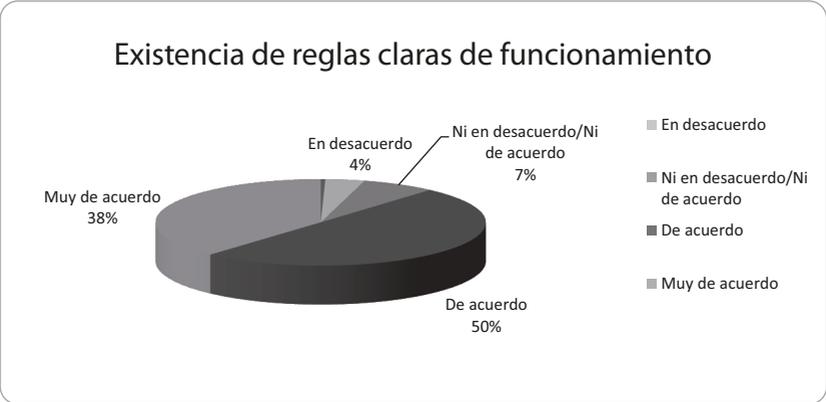


Los datos obtenidos nos permiten observar que el 83% de las empresas se encuentra conforme con la capacitación que recibe el personal. No obstante ello, el 5% la valora negativamente, expresando su desacuerdo ante dicha afirmación. Dicho valor es coincidente con el porcentaje de empresas disconformes con las habilidades de los empleados para ejecutar las tareas.

Las normas de funcionamiento

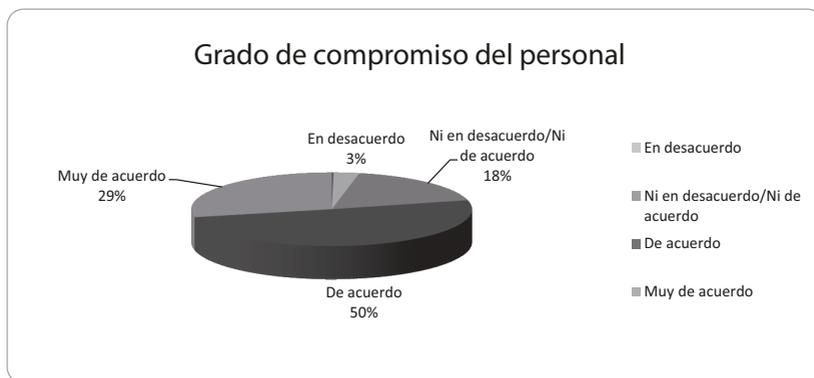
No menos importante para el desarrollo del capital intelectual es la existencia de reglas claras de funcionamiento.

Según puede observarse, esta situación se pone de manifiesto en casi nueve de cada diez empresas, lo que constituye un buen punto de partida para crear valor tomando este factor como base para futuras líneas de acción.



El compromiso de la gente

Para cualquier tipo de emprendimiento que se desee llevar adelante es necesario contar con gente dispuesta y comprometida con el proyecto, pero esto no sólo se basa en la voluntad pura y exclusiva de los subordinados, sino que se requiere la existencia de voluntad por parte de los directivos de contar con tal apoyo.



El grado de compromiso del personal con el que cuentan las empresas es un buen signo de un capital intelectual sólido. Dicho indicador es valorado positivamente en ocho de cada diez empresas, mientras que en el 20% restante existe una opinión neutral acerca de este componente fundamental del capital humano.

Las reuniones

Las reuniones constituyen una de las maneras más efectivas de alcanzar un flujo constante y útil en el intercambio y la generación del conocimiento.

En la muestra que estamos analizando se verifica que casi el 70% de las empresas concuerda en afirmar que realiza un uso habitual de esta herramienta, mientras que el 17% prefiere no pronunciarse ni a favor ni en contra de su aplicación.

Asimismo, un porcentaje cercano al 15% manifiesta no llevar a cabo un empleo regular de las reuniones en su empresa.

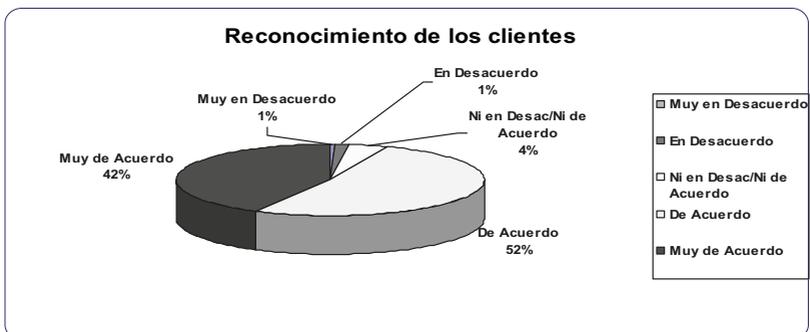
El capital relacional

Tal como lo afirma la abundante bibliografía sobre el tema, el capital relacional es un recurso que adecuadamente potenciado por la organización conlleva importantes beneficios en la creación de valor y, en muchos casos, se convierte en un recurso vital para la supervivencia y el desarrollo de las empresas.

Con clientes

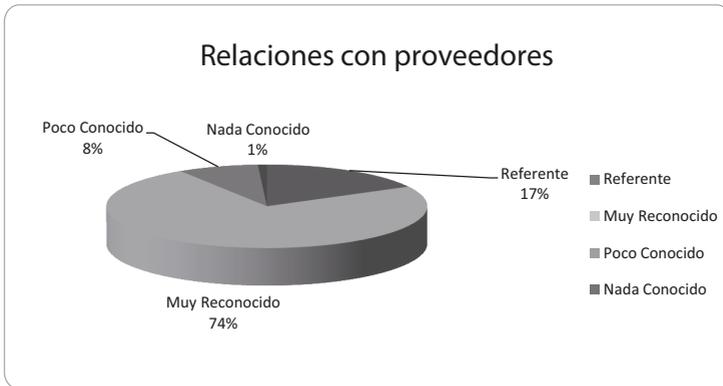


Así parece ser entendido por el 93% de las empresas analizadas, las que sostienen que mantienen estrechos vínculos con sus clientes, y consideran que en el medio son observados como referentes con gran nivel de reconocimiento, como se observa en el gráfico siguiente donde, salvo un 6%, el resto manifiesta tener un buen nivel de reconocimiento de sus clientes, lo que implica en definitiva que los clientes serán fieles a la empresa, posibilitando de esta manera la creación de un alto valor vitalicio por parte de los clientes para las corporaciones.

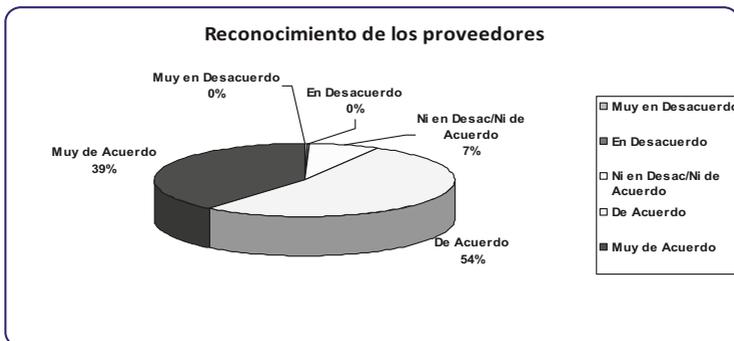


Con proveedores

Generar una sólida red de relaciones sociales con los proveedores constituye una fuente de ventajas considerable en cuanto a optimización de las operaciones. Esto se manifiesta en más de nueve de cada diez empresas, las que consideran que sus proveedores son vistos como referentes muy reconocidos dentro de su entorno.



Un factor estratégico fundamental lo constituye el acceso a los canales de aprovisionamiento. Es por ello que es indispensable, para poder ser competitivo y generar valor, poseer un buen reconocimiento por parte de los proveedores, dado que esto les permitirá a las empresas contar con mejores condiciones para el acceso a las materias primas y los insumos necesarios para llevar adelante su actividad.



Lo que se pudo observar es que prácticamente el total (93%) de las empresas estudiadas comprende y considera importante este factor debido a su respuesta afirmativa.

Con los competidores



Los datos relevados permiten determinar que las vinculaciones con los competidores son un aspecto del capital relacional que aún dista mucho de convertirse en una variable con influencia positiva considerable.

Esto se pone de manifiesto en el hecho de que el 22% afirma escaso o nulo reconocimiento de sus pares del sector. En el extremo opuesto, sólo dos de cada diez empresas identifican a sus competidores como referentes de relevancia.

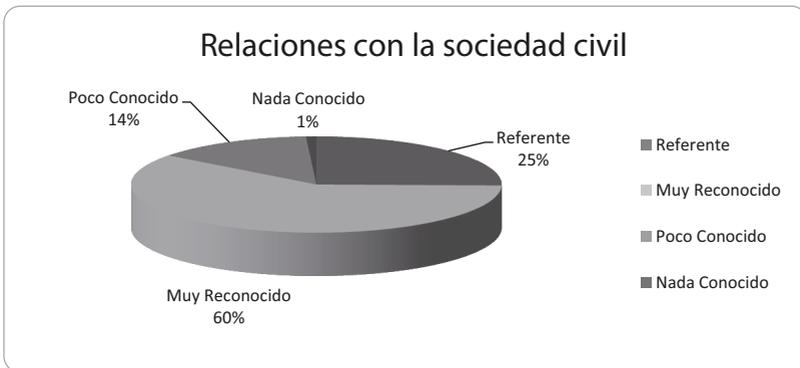


El reconocimiento que tienen los competidores hacia la empresa y ésta hacia ellos, hace al respeto mutuo que existe en el sector, y a la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con el objetivo de generar mayores posibilidades para la generación de valor, como lo puede ser el desarrollo conjunto de nuevos mercados.

En el estudio que estamos realizando solamente poco más del 80% de las empresas analizadas se encuentra plenamente convencida de la importancia que reviste este elemento relacional como capacidad estratégica, dado que existe casi un 20% que aún no está a favor del apoyo de este tipo de relaciones.

Haciendo un paréntesis, podemos suponer que esto puede deberse a las características culturales predominantes en los empresarios analizados, que desde siempre han sido orientados hacia el individualismo en lugar del colectivismo.

Con la sociedad civil



Las relaciones con la comunidad son una valiosa manera de mejorar el desempeño para el 85% de las empresas, las que consideran a la sociedad civil donde se encuentran asentadas como un actor de referencia o con mucho reconocimiento.

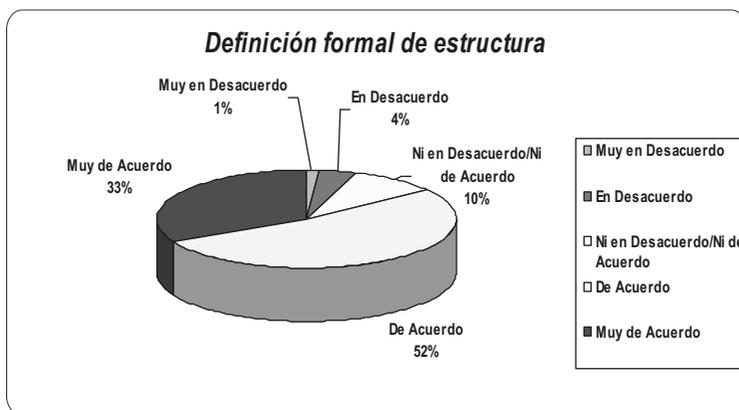


En lo que respecta al grado de reconocimiento que tiene la comunidad sobre la empresa, es decir, cuál es la imagen pública percibida por la sociedad que genera el reconocimiento de la organización y, por ende, tiene la posibilidad de generar valor económico, se puede observar en el análisis del gráfico precedente que prácticamente el 90% de las empresas observadas coinciden en poseer un buen nivel de reconocimiento por parte de la sociedad, lo que demuestra que tienen un elevado nivel de potencial para la generación de valor económico.

El capital estructural

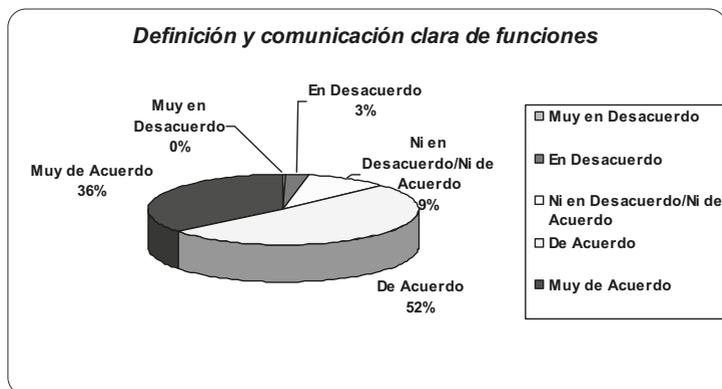
Se trata del tercer componente del capital intelectual y está constituido por las estructuras, los procesos y los sistemas con los que debe contar una organización para garantizar la operacionalización de las realizaciones que son generadas por el intelecto y la creatividad del personal. Por medio de este componente se genera la seguridad y el marco de confianza que garantizan la propiedad del capital intelectual a través del orden que reina en la empresa.

Definición formal de la estructura



Éste es el primer elemento a considerar, el que está dado por la existencia y la formalización de la estructura funcional de la organización. En el caso de la muestra estudiada se pudo constatar que la definición formal de la estructura organizativa es considerada una necesidad por el 85% de las empresas. Como contrapartida, sólo el 5% del total opina que no es relevante que la estructura formal se encuentre claramente establecida.

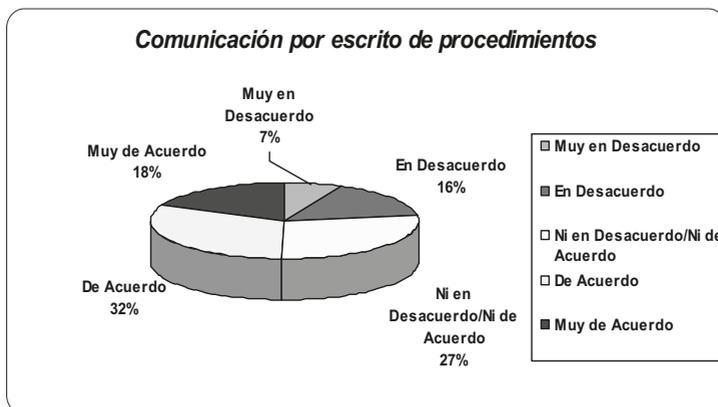
Definición clara de las funciones



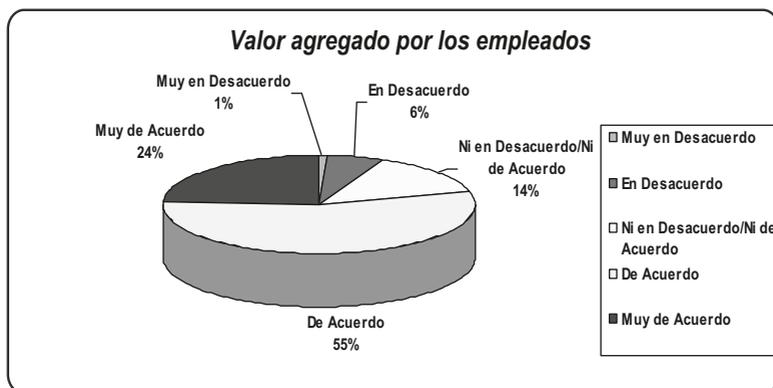
El comportamiento del personal en la realización de las operaciones es un factor que debidamente estandarizado se transforma en un componente de vital importancia en el desarrollo de nuevos conocimientos. Por lo tanto, y según lo observado en casi el 90% de las empresas, las funciones son claramente definidas y comunicadas a todos sus integrantes. Aquí es significativa la diferencia de los resultados con el cuadro precedente. El porcentaje es superior en materia de funciones claras, considerando el indicador anterior donde el 85% consideraba que la estructura debería ser formalmente planeada.

Comunicación escrita de procedimientos

Los procedimientos son uno de los instrumentos de la organización que hacen posible el adecuado funcionamiento de su infraestructura. Sin embargo, éste es un factor que se encuentra descuidado según lo observado en la muestra, ya que sólo la mitad de las empresas los consigna y comunica por escrito. Dicha situación pone de manifiesto que la mayor parte de los trámites y los procedimientos se transmiten de manera oral, del personal más antiguo a los incorporados más recientemente. Esto dificulta el funcionamiento de la organización, generando ambigüedades y malos entendidos, distorsionando en gran parte de los casos los procedimientos originales. Además, demuestra un desconocimiento de la importancia de este elemento, ya que cabe acotar que todas las certificaciones de calidad hacen hincapié en los procedimientos y su desarrollo.

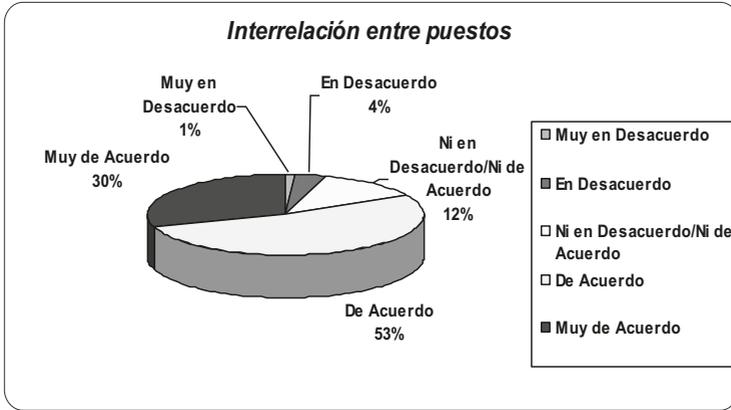


Valor económico agregado



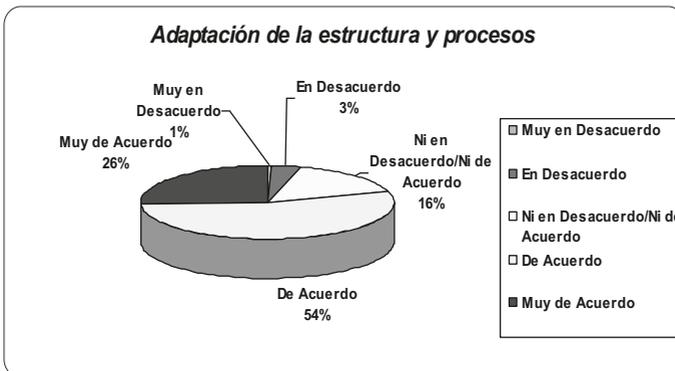
Es importante que los empleados conozcan el valor que agrega su trabajo, dado que influye en su motivación al estimularlos en la consecución de los objetivos organizacionales. Con respecto a este tema, es posible afirmar que dicha realidad se manifiesta en casi el 80% de las empresas. En ellas, el personal es debidamente concientizado acerca del valor agregado que aporta. En el extremo opuesto –el 7% de los casos analizados– los empleados desconocen la relevancia de sus contribuciones. Esto permitiría establecer que, con tal situación, hay trabajo por delante en cuanto al propósito de lograr un mayor involucramiento y compromiso.

Coordinación y cooperación



Otro de los aspectos centrales para valorar adecuadamente el capital estructural consiste en proveer a los empleados de los datos necesarios para que mantengan contactos productivos con el resto del personal. Así lo sostiene el 83% de las empresas, en las cuales se tiene una comprensión cabal de las interrelaciones que presentan los diferentes puestos entre sí. Indudablemente, este indicador se ve favorecido por el tamaño prevalente entre las empresas del ámbito local. A menor número de empleados, mayor probabilidad de lograr una visión global de las actividades de la organización. Empero, el 5% de las empresas reconoce que adolece de este instrumento que le permitiría un funcionamiento más cohesionado y armonioso.

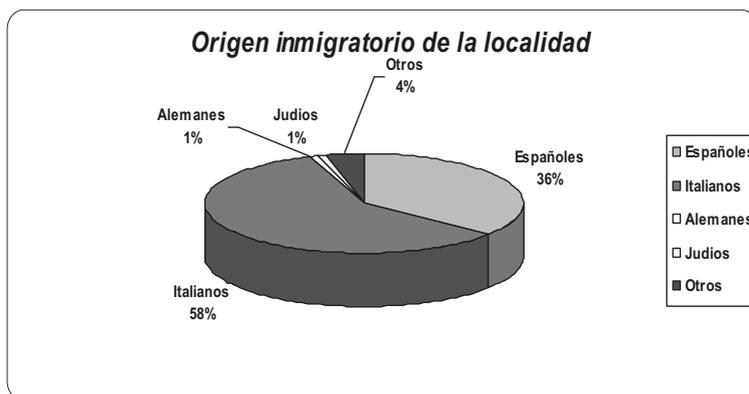
Adaptación entre estructura y procesos



La estructura y los procesos se adaptan fácilmente ante los cambios en ocho de cada diez empresas. Sin embargo, esta capacidad no constituye una característica de relevancia para el resto de los consultados, pese a que sólo el 4% acepta que estos componentes del capital estructural carecen de la flexibilidad necesaria para acompañar al dinamismo propio de la generación del conocimiento y de los cambios en el entorno.

Análisis de los factores culturales que inciden en el comportamiento de la organización

Origen étnico de la población



Los pobladores de la región son preponderantemente descendientes de inmigrantes del norte de Italia, con casi un 60% del flujo inmigratorio. En segundo lugar, se encuentran los descendientes de españoles con un 36%, lo que, sumado al aporte inmigratorio italiano, suma un total del 94%, careciendo de relevancia estadística el resto de la inmigración. Esto hace presuponer que las características de los inmigrantes italianos principalmente, y españoles en menor medida, de pueblo con gran empuje, tenacidad y dedicación al trabajo duro marcaron un sello importante en los emprendedores de nuestra región.

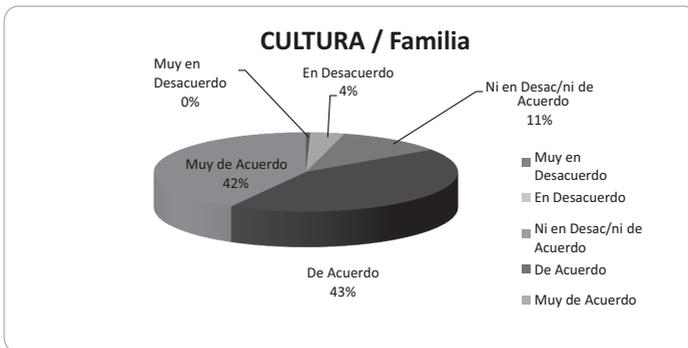
Cultura del trabajo duro

El trabajo duro es considerado una característica primordial del éxito en esta cultura empresarial. De los consultados al respecto, el 65% respondió afirmativamente, en contra de solamente un 14% que estuvo en desacuer-

do, y un 22% que no le asignó importancia a este factor. Es importante analizar acá la probable influencia del origen étnico de nuestras organizaciones. Sabemos que para los italianos el trabajo es considerado un valor fundamental.



Importancia de la familia



En el caso de la importancia que tiene la familia en la actividad laboral, el 85% está de acuerdo con que este factor posee un rol fundamental en la actividad emprendedora, y que es un soporte esencial para llevar adelante cualquier actividad.

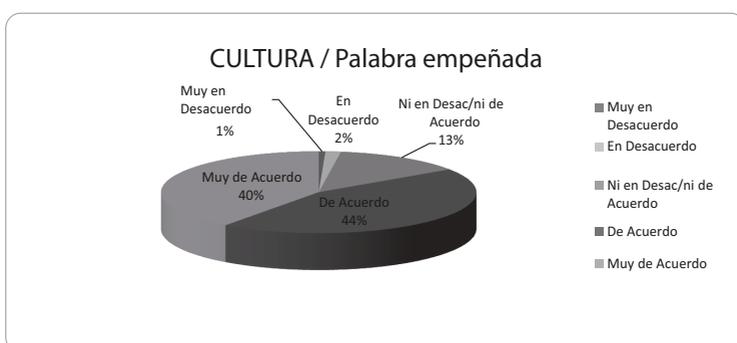
También acá deberíamos cruzar este dato con lo señalado anteriormente: un 60% de las empresas encuestadas, son empresas familiares.

Las tradiciones



Con respecto a la incidencia que tienen las tradiciones en las características de la cultura emprendedora y como parte importante en la conformación del capital intelectual, si bien en su mayoría se mostraron a favor de que poseen influencia en su conformación, son consideradas de menor incidencia que los factores anteriores, ya que solamente el 63% de los consultados respondió de manera afirmativa. Con un importante número, casi una tercera parte respondió que no las consideraba como un factor que tuviera incidencia, y un 28% se inclinó por la negativa al respecto.

Valor de la Palabra



Es muy importante el valor de la palabra por sobre las formalidades. En este tipo de cultura empresarial analizada, la palabra está por encima de cualquier documento formal.

Esto está sustentado en los datos, ya que prácticamente el 85% ha respondido afirmativamente sobre el valor asignado a la palabra empeñada. Es satisfactorio leer este dato, ya que en la sociedad toda prevalece la percepción de que hoy por hoy la palabra empeñada ya no tiene valor.

Espíritu de cooperación



Existe un total acuerdo en que uno de los elementos indispensables que se necesita para la conformación de un capital intelectual sólido consiste en lograr cooperación entre los miembros de la empresa. Esto se respalda en los datos, dado que el 92% de los consultados respondió afirmativamente a esta consigna.

Innovación



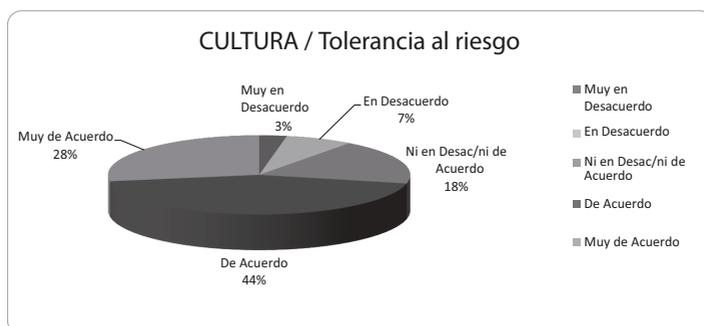
Al igual que en los factores considerados con anterioridad, también se manifiesta fuertemente la importancia de la capacidad de innovar, dado que el 95% de los consultados consideran a la innovación como un factor fundamental a la hora de conformar el capital intelectual de la empresa.

Respeto por las instituciones



En consonancia con los resultados obtenidos en los puntos anteriores, es considerado de primordial importancia el respeto a las instituciones formales del país en todas sus instancias, tanto políticas como sociales y empresariales. En este caso, el 88% de los consultados respondió de manera afirmativa a la consigna formulada.

Tolerancia a los riesgos



Un signo importante de madurez, que demuestra un capital intelectual sólido, radica en estar dispuesto a correr riesgos y aceptar el error como parte del aprendizaje. Esto se verifica en un alto porcentaje, ya que el 72% de los consultados respondió afirmativamente, y un porcentaje todavía significativo, el 18%, no supo asignarle importancia a este factor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis que hemos efectuado podemos concluir, en primer lugar, que en general existe, en la mayoría de las empresas analizadas, algún tipo de conocimiento y manejo del capital intelectual. Esto ocurre en gran parte de las variables que hemos estudiado, siendo aún descuidados algunos elementos del capital relacional y del capital estructural.

En muchos casos, si bien manifiestan poseer conocimiento sobre el tema desde lo dialéctico, esto dista mucho de las prácticas demostradas.

El nivel de manejo de las variables del capital intelectual se demuestra observando la antigüedad promedio de las empresas, la que se encuentra en algo más de 21 años de existencia, antigüedad a la que es imposible llegar si no se manejan los factores intangibles que son los que posibilitan la competitividad y la supervivencia empresaria en entornos cada vez más competitivos.

También se analizaron factores externos como el origen cultural de los empresarios, pudiendo determinarse que en su gran mayoría provienen de una corriente migratoria del norte de Italia, lo que acentúa ciertos valores que luego prevalecen en las culturas organizacionales de las empresas: el trabajo duro, el valor de la palabra, la lealtad, la tolerancia al riesgo, el respeto a las instituciones y la tenacidad, entre los principales.

Un interrogante a resolver en posteriores trabajos estaría dado por determinar cuál es la brecha existente entre lo que los empresarios manifiestan que hacen, y lo que realmente hacen en materia de capital intelectual.

No se pudo corroborar el diferencial de valor generado por el capital intelectual ya que eran necesarios otros datos como rentabilidades de las empresas, rentabilidad del sector industrial en el que operan y rentabilidad de la muestra, para saber de qué manera la buena gestión de este factor era potencialmente convertido en valor económico, generando un diferencial importante con el resto de los competidores.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO CAMPOS, E., “La Sociedad del conocimiento: una visión interdisciplinar e intergeneracional” www.madrimasd.org/queesmadrimasd/Pricit/

CHIAVENATO, I., *Administración de recursos humanos*, Mc Graw Hill, 5º Edición, Colombia, 2001.

DRUCKER, P., *La sociedad pos capitalista*, Sudamericana, Buenos Aires, 1999.

GALLEGO, D. y ONGALLO, C., *Conocimiento y Gestión*, Prentice Hall, Madrid, 2004.

HAMEL, G. y PRAHALAT, C., *Competiendo por el futuro*, Ariel Sociedad Económica, Buenos Aires, 1995.

KRIEGER, M., *Sociología de las organizaciones*, Pearson-Prentice Hall, Buenos Aires, 2005.

LÓPEZ, J., *Gestión por Competencias*, Prentice Hall, Madrid, 2005.

PETER, T. y WATERMAN, R., *En busca de la excelencia*, Ariel Buenos Aires, 1996 (falta lugar y año).

OUCHI, W., *Teoría Z*, Orbis Hispamérica, Buenos Aires, 1986.

ROOS, J., DRAGONETTI, I., ROOS, G. y EDVINSSON, L., *Capital Intelectual, El valor intangible de la empresa*, Paidós, Buenos Aires, 2001.

Páginas Web consultadas

www.euroforum.es

www.gestiondelconocimiento.com

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

AUTORIDADES

| | |
|---------------------------|------------------------------|
| Rector | Abog. Martín Rodrigo Gill |
| Vicerrector | Cra. María Cecilia Ana Conci |
| Director Editorial | Mgter. Carlos A. Gazzera |

Eduvim

Editorial Universitaria Villa María

| | |
|---|---|
| Director Publisher | Carlos Gazzera |
| Secretaría Editorial | Renata Chiavenato |
| Coordinador Editorial | Emanuel Molina |
| Editores | Silvina Gribaudo Alejo Carbonell Luis Seia |
| Eduvim Digital | Ingrid Salinas Rovasio Lautaro Aguirre |
| Comercialización | Damián Truccone Magalí Castro Pablo Effel |
| Comercialización Buenos Aires UL Córdoba | Silvia Barrios Lucía Pruneda Paz María Monserrat Llorens |
| UL Campus UNVM UL Mediateca | Rocío Monesterolo Sofía Martínez |
| Coordinación Administrativa Comunicación e Infraestructura digital | Pablo Pérez Rodrigo Duarte Marcos Gutierrez |
| Comité Honorario Internacional | Silvana Mandolessi Bélgica Países Bajos Susana Nigro Alemania Fernando Stefanich Francia Leroy Gutiérrez Uruguay Rachele Erika Ranalli Roma - Italia Paola Donatiello Bologna - Italia Beatriz P. Dibildox Barcelona - España Simón Ergas Chile Diego Salas Xalapa, Veracruz - México |

Villa María - Carlos Pellegrini 211 P. A. - (5900) - Tel. (54) (353) 453-9145
Córdoba - Félix Frías 60 - (5004) - Tel. (54) (351) 4265713
<http://www.eduvim.com.ar> - e-mail eduvim@unvm.edu.ar

En este trabajo los autores presentan un desarrollo de la importancia que tiene conceptualmente la gestión del capital intelectual como un componente estratégico para la generación de conocimiento en las empresas, lo que les permite generar ventajas competitivas sostenibles que contribuirán a mejorar su competitividad. En ese desarrollo conceptual se muestran las diferentes corrientes de abordaje de la problemática, tanto desde el punto de vista estratégico como de la medición; para pasar posteriormente a describir los componentes de análisis del capital intelectual, como lo son el capital estructural, el capital humano y el capital relacional, explicando las variables que integran cada uno de ellos. Al finalizar se presentan los resultados de un diagnóstico efectuado a Pymes de la región en el que se muestran de modo detallado el grado de manejo que poseen las empresas indagadas en cuanto a cada uno de los factores componentes de este capital intelectual.

ISBN 978-987-1727-83-4



**CUADERNOS DE
INVESTIGACIÓN**

Número 19

