

**CAPITAL INTELECTUAL PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO
ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE COMERCIO AL DETAL**



GERMAN GARCIA NEGRETE

**UIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTA D.C. MAYO DE 2016**

**CAPITAL INTELECTUAL PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO
ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE COMERCIO AL DETAL**



GERMAN GARCIA NEGRETE

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Asesor:
JESUS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTA D. C. MAYO DE 2016**

AGRADECIMIENTOS

A mi familia:

A los que están y a los que siempre estarán.

Sin ellos, nada nos sería alcanzable.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION	8
Pregunta de investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
CAPITULO 1	11
CAPITAL INTELECTUAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	11
1.1 Capital intelectual	11
1.2 Elementos del capital intelectual	12
1.3 Dimensiones del Capital Intelectual	13
1.4 Modelos de medición del capital intelectual	14
1.5 Liderazgo	15
1.5.1 El líder.....	15
1.6 Objetivos de un líder	16
1.7 Tipos de líder	16
1.7.1 Líder democrático.....	17
1.7.2 Líder liberal o laissez-faire	17
1.7.3 Líder autocrático	17
1.7.4 Líder paternalista.....	17
1.9 Cualidades - valores claves del líder	19
1.10 Requisitos para convertirse en líder	19
1.10.1 Inteligencia	19
1.10.2 Sensibilidad.....	19
1.11 Principios para conferir poder a las personas	20
1.12 Liderazgo y valores	20
1.13 Relación Capital Intelectual y Liderazgo	21
CAPITULO 2	22
COMPETENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES	22
2.1 Competencias	22
2.2 Asertividad	23

2.3. Pro actividad	23
2.4. Empatía	23
2.5. Ética y credibilidad	23
2.6. Grandes dotes de comunicación	24
2.7. Creador de equipos orientados a resultados	24
2.8. Creativo, soñador, con ideas	24
2.9. Adaptarse al cambio con flexibilidad aprendiendo de los errores	25
2.10. Motivación	25
CAPITULO 3	26
IMPORTANCIA DE APLICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL LIDERAZGO	26
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30

RESUMEN

El presente trabajo pretende indagar la relación que existe entre el capital intelectual de la gerencia y adquisición de competencias para potenciar el liderazgo en las organizaciones.

Para ello se estudiarán algunas teorías sobre capital intelectual y liderazgo, sus orígenes y la importancia que estos tiene para las organizaciones, sus ventajas y distintos enfoques, que permitan identificando sus relaciones y hacer un análisis de las fortalezas de un líder que logra un alto desarrollo, resultados más efectivos al conducir equipos de trabajo, para fortalecer el capital intelectual desde la aplicación del modelo de liderazgo, estructurado en 3 niveles: individual, social y de gestión, desarrollado a través de estrategias de intervención al capital humano, estructural y cliente. Es así como se logrará que la organización, basada en el conocimiento oriente sus procesos a la generación de ciencia y tecnología para impactar las necesidades que hoy en día requiere la sociedad.

Palabras claves: Capital intelectual, liderazgo, Gerente, Liderazgo organizacional.

ABSTRACT

The current essay analyzes the relationship between management's intellectual capital and the acquisition of competences to maximize leadership in corporations.

In that purpose we will study some theories about capital intellect and leadership; their origins and the importance that they have for organizations, their advantages and the different approaches that may allow to identify their relationships and to make an analysis of the strengths that a highly efficient leader has and the effective results they have when managing work teams, to strengthen the intellectual capital from application of the leadership model, structured in 3 levels; individual, social and from management, developed through intervention strategies to human capital and the customer's. That's how the organization, will eventually guide its processes to the generation of science and technology to impact the necessities that society needs today.

Key concepts: Intellectual capital, leadership, Manager, Organizational leadership

INTRODUCCION

Vivimos en una época de cambios que a veces se ven incoherentes y a la vez demasiado rápidos y para los cuales actualmente, los intangibles son los activos más valiosos de la empresa, representados principalmente por las personas que la conforman, quienes articulan conocimientos, habilidades, valores y actitudes en el desempeño de su quehacer profesional para el beneficio de la organización.

Las organizaciones las cuales cada día están en constante cambios para lo que deben estar basadas en el conocimiento para así poder afrontar sus cambios y poder orientar sus procesos y procedimientos con el fin de estructurar y fortalecer el capital intelectual, es decir, todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos generadores de valor agregado. El cambio de paradigma a la sociedad del conocimiento han inducido el fortalecimiento del carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada como componentes necesarios para afianzar el liderazgo que como expresó Bass (1990) “consiste en motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”, con el fin de lograr competitividad, productividad e innovación orientado a la sostenibilidad organizacional.

Actualmente el desarrollo de competencias de liderazgo en los gerentes ha conseguido una gran relevancia, para lograr una verdadera ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial, ya que es evidente que hoy en día no es suficiente tener un coeficiente intelectual alto y un vasto conocimiento sobre un sector económico o procesos específicos, es por esto, que los estudios sobre el liderazgo se centraban, fundamentalmente, en identificar las características propias de los líderes. Hoy la dinámica generadora de cambios podría crear incertidumbre y desorden, no obstante, esta misma situación se puede convertir en una gran oportunidad para quienes asimilan dichos cambios y los transforman en oportunidades de mejora para llevar a la organización a alcanzar las metas. En tal sentido, es importante considerar que los responsables de guiar a las personas o grupos de ellas, llamados líderes, deben asumir una visión positiva ante estos cambios para poder transmitirla, igualmente, a sus seguidores y lograr el objetivo propuesto a través del compromiso organizacional.

Se dice que tanto el liderazgo como el comportamiento son conductas aprendidas, sin embargo, se considera que existen características y cualidades específicas que

identifican a un líder, en tal sentido un estudio realizado por Stogdill R, (1948) demostró que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo; al respecto concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y gerente debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus colaboradores lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que “compra” ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artífice de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blachard (1991):

Pregunta de Investigación

¿Cómo el desarrollo del capital intelectual permite a los gerentes adquirir competencias para potenciar el liderazgo en las organizaciones?

Objetivo General

Analizar el capital intelectual de la gerencia y adquisición de competencias para potenciar el liderazgo en las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Relacionar el capital intelectual y el liderazgo con la productividad de las organizaciones.
- Determinar las competencias de liderazgo organizacional en la gerencia.
- Identificar los beneficios de la aplicación del capital intelectual en el liderazgo organizacional.

CAPITULO 1

CAPITAL INTELECTUAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.1 Capital intelectual

La teoría del capital intelectual nace para solventar algunos vacíos de la teoría de recursos y capacidades que ofrece una definición de ventaja competitiva, pero no especifica los recursos necesarios para alcanzarla (aunque sí los define como escasos, valiosos y difíciles de imitar) ni las combinaciones concretas de recursos y capacidades que definen el éxito empresarial (Reed et al. 2006). Sin embargo, varias son las teorías que tratan temas relacionados con activos intangibles como la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Schuen, 1997) que explica la habilidad empresarial para explorar y explotar nuevas fuentes de ventajas competitivas y la teoría basada en el conocimiento que lo vincula al éxito empresarial. Adicionalmente la divulgación de información sobre capital intelectual se analiza en la teoría de agencia y la de stakeholder donde se enfatiza la importancia que tiene esta divulgación para reducir las asimetrías entre agentes, stakeholders y empresa (Ochoa et al. 2012).

El término capital intelectual, utilizado como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad con el conocido artículo de Stewart (1991). Desde entonces, han proliferado diversas definiciones de capital intelectual.

Varios autores han dado varias definiciones entre las que podemos mencionar, La definición de Brooking (1997: 25) combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa, pone énfasis en la combinación de los intangibles que constituyen el capital intelectual.

El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Otra definición de Capital intelectual: es la suma y la sinergia 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.

Según William Miller, autor de un libro titulado *Cómo inspirar creatividad* donde trabajamos, el capital intelectual tiene cuatro componentes –capital humano, capital de renovación, capital estructural y capital relacional– que corresponden a las cuatro formas de crear ventaja sostenible y de convertirse en líder del ramo.

Basándose en esos componentes, los ejecutivos tienen la responsabilidad de expandir la inteligencia, fomentar la innovación y ejercer integridad: tres competencias centrales del capital intelectual.

El conocimiento es un aspecto del capital intelectual pero no es lo mismo que inteligencia. Conocimiento es una síntesis de la información, mientras inteligencia es lo que hace falta para crear conocimiento. Inteligencia implica que existen las habilidades necesarias para aprender, 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, o sea el insumo que permite a las personas innovar creando nuevos productos, servicios, procesos y métodos gerenciales.

1.2 Elementos del Capital Intelectual

Al identificar este conjunto de competencias básicas de carácter intangible generador de ventajas competitivas que conforman el “capital intelectual”, la mayoría de los autores coinciden en clasificarlos en tres grupos. No obstante lo cual, dada la estrecha interrelación que existe entre ellos, no es posible establecer una clasificación rígida, siendo la barrera divisoria de los mismos una línea bastante difusa.

observarse, el amplio espectro de elementos que se incluyen en el “capital intelectual” abarca desde activos que pueden incluirse en los estados financieros, como las marcas, hasta recursos de muy difícil reconocimiento y medición, como el grado de fidelidad de la clientela o las buenas relaciones con los proveedores. Sin embargo esta dificultad para su identificación y adjudicación de un valor financiero fiable no puede ser

un impedimento para admitir que este recurso es uno de los elementos críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del futuro.

1.3 Dimensiones del Capital Intelectual



Fuente: Elaboración propia adaptado Edvinsson y Malone (1999, p. 65)

1.4 Modelos de medición del Capital Intelectual

<p><i>Skandia Navigator</i>(Edvinsson, 1997)</p>	<p>Se muestra que el capital intelectual está formado por: 1) capital humano, y 2) capital estructural, que se divide en capital de cliente y capital organizativo, es decir, todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casa, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales).</p>
<p><i>Technology Broker</i>(Brooking, 1997)</p>	<p>Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas.</p>
<p><i>University of Western Ontario</i>(Bontis, 1996)</p>	<p>Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del Capital Intelectual y entre éste y los resultados empresariales. Su gran aportación es la constatación de que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo.</p>
<p><i>Canadian Imperial Bank of Commerce</i>(Saint-Onge, 1996)</p>	<p>Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Emplea indicadores de aprendizaje.</p>
<p><i>Intangible Assets Monitor</i>(Sveiby, 2000)</p>	<p>Basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros.</p>
<p>Modelo Intellect (Euroforum, 1998)</p>	<p>Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa. Es un modelo que cada empresa debe personalizar. Es abierto y flexible. Mide los resultados y los procesos que los generan. Aplicable. Visión Sistémica. Combina distintas unidades de medida.</p>
<p>Modelo de Dirección Estratégica por Competencias, (Bueno, 2001)</p>	<p>Profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.</p>
<p>Modelo de Gestión del Conocimiento, de Andersen (1999)</p>	<p>Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.</p>

<p>Modelo Intellectus (IADE, 2003)</p>	<p>El Modelo Intellectus, que presenta tres aportaciones importantes. La primera hace referencia a los cinco componentes o capitales (humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social) con que se configura el capital intelectual, superando los tres capitales generalmente aceptados. La segunda aportación es la construcción del modelo a partir de un conjunto de principios que facilitan su entendimiento como elemento de gestión efectiva de las actividades intangibles que se integran en los distintos elementos y variables. Por último, la tercera aportación se refiere a la lógica interna del modelo que explica el conjunto de relaciones que define un sistema altamente conexo facilitando así el desarrollo efectivo de la estrategia de medición, difusión y gestión de los intangibles de la misma.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia (recopilación de autores).

1.5 Liderazgo

1.5.1 El líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un grupo de trabajo o aficiones, el departamento de una empresa, etc.).

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

Los líderes son capaces de establecer una meta, persuadir a otros para que les ayuden a alcanzar esa meta, y llevar a su equipo a la victoria.

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.

Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.

El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás de forma positiva.

Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.

1.6 Objetivos de un líder

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales:

- Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos de equipo.

1.7 Tipos de líder

Una clasificación arbitraria de los líderes, indica que puede haber diversos tipos de líder, según la forma como ejercen autoridad y poder, es aquel individuo que actúa como guía o inspiradores de un determinado grupo de personas y estas reconocen sus capacidades, se los conoce bajo el nombre de líder.

1.7.1 Líder Democrático

Es aquel que, sin perder el control, da lugar a la comunidad para que participe en cuestiones relacionadas a la política. Además, a la hora de tomar decisiones, el líder tiene en cuenta las opiniones de la comunidad liderada. Es por esto que lo que suele hacer es presentar varias opciones frente a un determinado problema y promover el intercambio de idea entre los diversos sectores y que aquí se decida cuál es la mejor salida. De esta manera, el líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y de un individuo que se preocupa por los problemáticas de terceros.

1.7.2 Líder Liberal o Laissez-Faire

En este tipo de liderazgo, se delegan funciones a la propia comunidad con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar las problemáticas que surjan. De esta manera, se promueve la libertad y creatividad en grupo mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.

1.7.3 Líder Autocrático

A diferencia de los dos anteriores, este líder concentra en sí mismo todo el poder, de forma ilimitada. Aquí no se prioriza ni la participación de la comunidad en la toma de decisiones ni la delegación del poder. Es el propio líder quien determina las acciones que se llevarán a cabo y el poder de decisión se limita a su persona, o a un grupo reducido, mandando según su propia voluntad.

1.7.4 Líder Paternalista

Esta clase de líderes se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, si bien promueve la participación de este, es el propio líder quien tomará las decisiones finales. Por otro lado, pretende promover la convivencia pasiva dentro de la comunidad a la que lidera y se muestra tolerante frente a esta. Fuente: <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz49PZ3Z13w>

1. 8 Tipos de Liderazgo

Autocrático

• Es el líder que ejerce el poder de manera unilateral, sólo él toma las decisiones y ordena a los subordinados lo que deben hacer. La interacción que se da entre ellos es yo mando o impongo y tú obedeces

Democrático

• Es el líder que comparte el poder con sus subordinados y les permite participar en la toma de decisiones, convirtiéndose en el coordinador de los esfuerzos del grupo. La interacción entre él y sus subordinados es yo sugiero y tú aceptas si te convences

Laissez-Faire

• Es el líder que deja hacer a los demás lo que ellos quieran, su posición en la toma de decisiones es pasiva, generalmente deja al grupo decidir y actuar como mejor les parezca. Aunque no parece un líder más que de nombre, algunas veces da buenos resultados, con grupos muy maduros o cuando no domina aspectos en los que sus subordinados son expertos, y reconoce en ellos mayor aptitud y conocimientos para la toma de decisiones acertadas.

Ad-Hocrático

• Es el tipo de líder que puede tomar cualquiera de las posturas anteriores, dependiendo de la situación, de la madurez del grupo y características de los subordinados, de su propia capacidad y aptitudes, de las características de la tarea y del tiempo disponible.

1.9 Cualidades - Valores Claves del Líder

- ✓ Decisión.
- ✓ Voluntad.
- ✓ Integridad.
- ✓ Carisma – Entusiasmo.
- ✓ Imaginación - Visión de Futuro.
- ✓ Disposición para el trabajo duro.
- ✓ Capacidad analítica.
- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Capacidad para captar oportunidades.
- ✓ Sentido de la historia.
- ✓ Capacidad de respuesta.
- ✓ Capacidad de adaptación.
- ✓ Disposición para el riesgo.

1.10 Requisitos para convertirse en líder

INTELIGENCIA (CEREBRO) Y SENSIBILIDAD (CORAZÓN)

1.10.1 Inteligencia: Entender los requerimientos del trabajo, evaluar alternativas para la aplicación de la justicia. Definir lo que conviene. Conocer y aplicar las metodologías más adecuadas del liderazgo.

1.10.2 Sensibilidad: Entender los requerimientos de los subordinados, sus motivaciones, sus inquietudes y anhelos, sus preocupaciones. Comprender la razón de sus actitudes y comportamientos, sentir que el hombre tiene prioridad. Ser empático, estimar a sus colaboradores, ponerse en sus zapatos.

NOTA: no basta utilizar solo sensibilidad, de ser así se caerá en el paternalismo, en el frecuente cambio de señales, se sacrificarán los resultados, por anteponer las necesidades del personal. Como tampoco es sano utilizar inteligencia, ya que se puede caer en realizar una dirección fría, calculadora, enfocada solamente a los resultados, insensible ante el personal, será una dirección prácticamente robotizada. Por lo que es

conveniente y útil para la organización hacer una sabia combinación de ambas para llegar a los resultados esperados.

1.11 Principios para conferir poder a las personas

- ✓ Explicar a la gente cuáles son sus responsabilidades.
 - ✓ Conceder una autoridad igual a la responsabilidad que se asigna.
 - ✓ Definir normas de excelencia.
 - ✓ Proporcione a las personas el entrenamiento que les permita satisfacer las normas.
 - ✓ Apórteles saber e información.
 - ✓ Proveer retroalimentación acerca del desempeño.
 - ✓ Reconocer las realizaciones del personal.
 - ✓ Confíe en ellos.
 - ✓ Tratar a las personas siempre, ante cualquier circunstancia, con dignidad y respeto
- John Adair. (2010) (Textos: Liderazgo), Michael Armstrong.(1991) (textos: Gerencia de los Recursos Humanos)

1.12 Liderazgo y Valores

Existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores, La búsqueda de relacionar en una organización y hacer de los líderes la construcción de un sistema integrado que genera patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Gardner & Avolio, 1998, p.34).

A pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones. Un ejemplo determinante, es un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando como marco de referencia el modelo propuesto por April, Peters, Locke & Mlambo (2010, p. 168).

Encontró que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto

mutuo, lo cual sugiere que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar. Si se analiza la influencia de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas tecnológicas, se encuentra que los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio), la auto trascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros), estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión del carisma (Álvarez, 2007, p. 5).

1.13 Relación Capital Intelectual y Liderazgo

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El valor de los negocio hoy día tienen un enfoque más a los activos intangibles que a los fijos, es por esto que las grandes compañías empiezan a despertar gran interés en captar y medir este activo, que marca cada vez una brecha entre el valor numérico y el valor mercado lo que hace que estos cambio se den de forma muy dinámica en especial lo relacionado con lo tecnológico, con lo que podríamos inferir que la diferencia del capital intelectual está marcada por los elementos que la componen como se mencionaron antes Capital Humano, Capital Estructural, Capital Clientes, Capital Innovación, esto nos lleva a otro factor importante en una organización que es el liderazgo que debe ser ejercido por una o varias personas, ya que buen manejo del capital intelectual es una demostración de las buenas habilidades de liderazgo de los gerentes que están en control de sí mismos, auto-motivados y empáticos, que cuentan con grandes habilidades sociales.

La importancia del liderazgo está marcada por la capacidad de una persona para guiar y dirigir personas esto es vital para la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier organización de esto depende su perdurabilidad y crecimiento en el tiempo algunas de las cualidades que debe poseer un gran líder son: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismos e integridad persona.

CAPITULO 2

COMPETENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Competencias

No hay dos directivos iguales como no hay dos personas iguales. Cada uno tiene su estilo, su personalidad, su manera de gestionar, su manera de liderar los equipos. En definitiva, cada persona tiene unas competencias que lo diferencian.

Hay competencias inherentes a las personas, pero otras hay que se pueden desarrollar de forma consciente. Por tanto, se puede aprender a liderar mejorando las habilidades y capacidades de gestión, pero teniendo siempre la actitud adecuada. Porque una cosa es intentar ejercer el liderazgo (mandar un equipo y esperar obediencia) y otra muy distinta que el líder sea reconocido y seguido por el resto (una relación de equipo basada en el respeto y la confianza).

El líder debe coordinar el conjunto de acciones planificadas del equipo para poder llevar a cabo un determinado fin o misión. Debe tener visión de futuro y ser capaz de abrir la perspectiva del equipo, ya que dicha perspectiva aplicada en su conjunto permite agrandar el horizonte de todos. Si el líder es capaz de sumar el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo, será posible abarcar más soluciones.

Nueva visión, nuevos espacios, nuevas oportunidades. Dejarse llevar por la corriente es importante siempre aprendiendo a moverse a su favor y aprovechar la ventaja competitiva de la organización para incorporarse a ella. Y en el caso de que no funcionara, el líder ha de tener la visión para buscar una nueva corriente por la que transitar, implementar su estrategia y unirse a ella, a continuación 10 competencias que debe tener un líder.

2.2 Asertividad

Ha de tener la capacidad de expresarse y expresar sus propios intereses, creencias, opiniones y deseos de manera honrada, tranquila, sin sentimiento de culpa y sin perjudicar ni agredir los deseos, intereses o derechos del resto de integrantes del equipo.

2.3. Pro actividad

No debe quedarse quieto, inactivo, estático. Debe ser capaz de no quedarse estancado y encontrar la manera de poner nuevo rumbo cuando sea necesario, con nuevas ideas, estrategias, alternativas, etc., y además ser capaz de probarlas teniendo la confianza del equipo que le respalda. Ha de buscar el cambio y creer en él como vía de salida o de solución a los problemas.

2.4. Empatía

Un líder debe ser capaz de percibir lo que el resto de integrantes del equipo sienten. Reconocer, apreciar y participar de esos sentimientos que pueden estar afectando a cada uno de los componentes. Ha de poder ponerse en el lugar del resto de integrantes del equipo, para poder tener un entendimiento sólido entre el mismo como líder y el equipo, y poder establecer de esta manera un diálogo que permita disponer de una relación interpersonal exitosa.

2.5. Ética y Credibilidad

El líder ha de dominar las normas y costumbres humanas para poder regularlas, reconociendo rápidamente que es lo que está bien y que es lo que está mal. Debe crear un ambiente justo que ayude a vivir y a convivir en el seno del equipo. En dos palabras fomentar el ser “buena gente”.

2.6. Grandes dotes de Comunicación

El líder no debe tratar solo de decir lo que piensa sin escuchar a los demás. Sino justamente todo lo contrario. Ha de escuchar la opinión del resto para luego poder tomar la decisión más conveniente. Además también debería preguntarse sobre cuáles son las razones de los que expresan su opinión, y debería escuchar sus razonamientos o argumentos para poder valorar lo que quieren expresar.

2.7. Creador de Equipos Orientados a Resultados

Está claro que el líder en todo momento debe tener en mente el objetivo o los fines para los cuales está trabajando. Pero no debe actuar como si no hubiera otra forma de hacer las cosas. Desde luego que son importantes los resultados, pero no por ello el líder debe hacer cambios que desestabilicen el grupo. El fin no justifica los medios y el líder debe balancear y gestionar las actitudes y aptitudes del equipo para alcanzar los fines.

2.8. Creativo, soñador, con ideas

Ha de ser capaz de crear nuevas herramientas con las que trabajar y ser capaz de recoger todo el conocimiento del equipo para adaptar esas nuevas ideas, evolucionarlas y trabajar con ellas. Si hay algo que no funciona, hay que pensar la manera de cambiarla para ir en la dirección correcta. Si no hay ocurrencia de ideas, desde luego que todo seguirá sin cambiar y el grupo no podrá seguir adelante. Hay que innovar y si es posible hacerlo en grupo mucho mejor.

2.9. Adaptarse al cambio con flexibilidad aprendiendo de los errores

Importantísimo aprender de aquello que no ha funcionado, para cambiarlo, mejorarlo y volver a empezar de nuevo. El líder ha de hacer de la mejora y del cambio, un trabajo y un lema diario. Evolucionar, cambiar, crecer y gestionar cada nuevo entorno para hacerse más fuerte y hacer más fuerte al grupo. Digamos que es aquello de “Los errores son fuente de oportunidades”.

2.10. Motivación

Es una de las cualidades más importantes que debe tener un líder. De alguna manera, la motivación es la clave que cierra el círculo y engloba el resto de competencias. Nada de lo anterior podría cumplirse, si no consiguiéramos grandes dosis de motivación, o lo que es lo mismo, de actitud.

En este aspecto, el equipo también tiene mucho que aportar y el líder es la persona que ha de conseguir que los integrantes del equipo nivelen, equilibren y ajusten todas sus actitudes. Estamos hablando del conocimiento, las capacidades para realizar el trabajo y la motivación para llevarlo a cabo.

Podemos tener integrantes del equipo con mucho conocimiento, y otros con grandes capacidades para trabajar, pero sin la motivación, un equipo no podría salir adelante. Es por eso, que es tarea del líder resaltar todas las competencias del grupo y tener la habilidad de equilibrarlas para hacerlo más potente en cualquiera de los objetivos que tengan definidos. Javier Solé, (2012)

CAPITULO 3

IMPORTANCIA DE APLICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL LIDERAZGO

Luego de haber hecho un recorrido por algunas definiciones de Capital Intelectual, puede parecer de persistente dedicar un apartado íntegramente a la importancia de generar éste en el liderazgo de las empresas. Ahora bien, si se revisa el título que da vida al presente artículo, se podría señalar que es aquí precisamente en donde se encuentra la esencia de ésta y por lo tanto queda plenamente justificado el tratamiento de este tema. Es claro también, que todo lo concerniente a definiciones no deja de ser mera teoría. En consecuencia, se cree necesario, a partir de hechos empíricos, bien sean tomados de la propia realidad o producto de los extraídos de la revisión bibliográfica, darle carácter comprobatorio a esa teoría, lo cual, contribuiría enormemente a reforzar la premisa que se propugna en el presente artículo. En este sentido, las empresas comienzan a realizar inversiones, además de en los factores productivos clásicos, en aquellos que últimamente han comenzado a otorgar ventajas competitivas y alto valor añadido: los factores de naturaleza intangible.

Así pues, las empresas de estos tiempos, según Arias y García (2001), más que “utilizar estrategias de producción en serie para reducir costos, utilizan la personalización en serie, de modo que las economías de escala van siendo reemplazadas por las denominadas economías de alcance competitivo” (p. 4/19). Con esto, lo que los autores quieren significar es que actualmente la idea de variedad resulta estratégicamente más relevante que la de volumen.

Si las empresas u organizaciones de hoy día desean triunfar, deben hacer énfasis en el desarrollo y potenciación de sus activos intangibles (Capital Intelectual), pues está comprobado que las empresas que actualmente gozan de ventajas competitivas en el mercado son las que han llevado adelante una eficiente gestión de este importante activo. La productividad y motivación de los empleados, la innovación y proyectos de investigación y desarrollo, el valor de las marcas, la relación con los clientes, entre otros activos intangibles que se insertan dentro de lo que se conoce como Capital Intelectual, son elementos que permiten agregar valor a las empresas. Para conseguirlo, es necesario que éstas inviertan en dos de las herramientas que allanan el camino hacia la consecución de mayores ventas y mejores servicios: la información y el conocimiento. En este sentido, es

importante que cuenten con personal con facultades intelectuales, aptitud y actitud para dar cumplimiento a los objetivos que persiguen las mismas, así como desarrollar los sistemas organizacionales más adecuados que contribuyan a la consecución de éstos.

El despliegue de los activos del conocimiento para crear ventajas competitivas se hace aún más crucial, ya que:

El mercado se vuelve cada vez más competitivo y la tasa de innovación continúa en ascenso; el conocimiento debe evolucionar y ser asimilado a un ritmo cada vez más rápido.

Las Empresas organizan las unidades de negocio con el propósito de crear valor para el cliente; el capital humano y las funciones de gestión son redirigidos. Como resultado, existe un fuerte impulso para sustituir las políticas de personal informal con métodos formalizados para alinear los procesos con los clientes.

La Reestructuración a menudo da lugar a cambios en la dirección estratégica y en la pérdida de conocimiento en determinadas áreas funcionales. Tras estos reveses se puede crear demanda para la pérdida de conocimiento, los empleados esenciales con ese conocimiento puede ser pasados de largo.

Iniciativas de gestión de conocimiento efectivas puede ayudar a eliminar la necesidad de reestructuraciones drásticas, ya que ayudan a las empresas a evolucionar con el entorno económico cambiante. Esto a su vez, puede convertirse en mayores ingresos, mayor satisfacción del cliente y lealtad, la mejora competitiva, y la capacidad de responder fácilmente a las condiciones cambiantes del mercado. En este sentido, la gestión del conocimiento es tan fundamental para las empresas en la era de la información y del conocimiento como la línea de montaje y gestión de la producción en la era industrial.

Las empresas modernas requieren diseños estructurales adecuados a la era del conocimiento, que guíen el desarrollo de competencias para el incremento del capital intelectual y su gestión. Una empresa innovadora debe ser capaz de establecer una ruta de cambio sostenible en el entorno que pretende dominar. A pesar que los países en vía de desarrollo están subsumidos en una brecha tecnológica de atraso, es imprescindible que adopten el paradigma de la aldea global, y el diseño de sistemas de cambio que requieren de *liderazgos*, dispuestos a generar competencias para la innovación y una empresa capaz

de ofrecer al mercado los productos y servicios que no espera, es decir, prospectiva en acción.

(Velásquez, 2006, p 5)

CONCLUSIONES

Podríamos inferir que la diferencia del capital intelectual está marcada por los elementos que la componen como se mencionaron antes Capital Humano, Capital Estructural, Capital Clientes y Capital Innovación, esto nos lleva a otro factor importante en una organización que es el liderazgo que debe ser ejercido por una o varias personas, ya que buen manejo del capital intelectual es una demostración de las buenas habilidades de liderazgo de los gerentes que están en control de sí mismos, auto-motivados y empáticos, que cuentan con grandes destreza en lo sociales.

Es innegable que las organizaciones de hoy día tienen un enfoque más a los activos intangibles que a los fijos, la necesidad de identificar, valorar y medir, su capital intelectual que marca cada vez una brecha entre el valor numérico y el valor mercado, lo que hace que estos cambio se den de forma muy dinámica en especial lo relacionado con lo tecnológico, se han dado cuenta que invertir en activos intangibles les representa en sus ganancias mayor rentabilidad, incluso por encima del generado por sus activos tangibles. El equilibrio entre capital humano, estructural y relacional, significa para las empresas, la posibilidad de obtener ventajas competitivas que le permiten mantenerse en el mercado.

Líderes que sean verdaderos agentes de cambios positivos para la transformación de un mundo más justo y propendan por achicar las brechas de la desigualdad social, desarrollando calidad humana y empoderamiento del recurso máspreciado en una organización, el humano y el desarrollo social en su comunidad, líderes que se enfoquen en el desarrollo humano, mentores que ayuden a desarrollar y explotar al máximo el capital intelectual y habilidades de los demás, que puedan percibir las oportunidades para dirigir, que reconozcan su propio liderazgo y no teman enfrentar los retos que se les presenten.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo supone un nuevo punto de vista desde el que abordar el estudio de los elementos intangibles y liderazgo (Capital intelectual vs liderazgo organizacional). Partiendo de estas aseveraciones, una de las posibles líneas de investigación derivadas de este trabajo consistiría en demostrar de forma empírica la existencia de estas relaciones a través del estudio del capital intelectual, empleando para ello el presente modelo. Por otro lado, la aplicación de esta metodología a otros niveles organizacionales y directivos podría contribuir a demostrar la implicación que poseen los activos intangibles en la generación de riqueza y en el logro de un desarrollo sostenible de las organizaciones y apalancado en buenas bases de liderazgo.

A su vez, otra posible línea de investigación sería el estudio de la metodología propuesta en este documento para su aplicación a organizaciones nacientes, crecientes y ya establecidas, como podrían ser las Pymes.

También, resultaría interesante profundizar en el estudio de las ponderaciones que deben tener las distintas dimensiones para conseguir que las Pymes consigan un desarrollo sostenible y contrastar si el resultado obtenido es compartido por sus líderes.

Por último, otra posibilidad de investigación para el futuro consiste en la estimación de en qué medida el capital intelectual, en combinación con el liderazgo organizacional, contribuyen a la generación de organizaciones mucho más sostenibles en el tiempo y por ende la generación de riqueza.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (Bass, 1999) <https://es.scribd.com/doc/187067598/LIDERAZGO-SEGUN-BERNARD-BASS-IMPRIMIR>
- *Skandia Navigator* (Edvinsson, 1997) <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2014/11/21115.pdf>
- *Stogdillr (1948)* <http://tocs.ulb.tu-darmstadt.de/22997466.pdf>
- *K.Blachard (1991)* <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>
- *Reed et al (2006)*
http://www.academia.edu/659241/Reed_et_al_2011_Monitoring_land_degradation_and_SLM_from_local_to_global_scales
- *Teece, Pisano y Schuen (1997)*
[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- *Ochoa et al (2012)* <https://translate.google.com.co/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.xenbase.org/literature/article.do%3Fmethod%3Ddisplay%26articleId%3D44850&prev=search>
- *Stewart (1991)* https://translate.google.com.co/translate?hl=es-419&sl=en&u=https://epay.newschool.edu/C21120_ustores/web/product_detail.jsp%3FPRODUCTID%3D2035&prev=search
- *Brooking (1997:12) capital intelectual edición gestión 2000 Barcelona España*
- *Euroforum (1998)*
https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Capital_intelectual/Modelos_de_medici%C3%B3n_del_capital_intelectual
- *William Miller (libro como inspirar creatividad donde trabajamos)*
- *Edvinsson y Malone (1999,P 65)* http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/capital_intelectual.html
- *Technology Broker(Brooking, 1997)*
[https://www.google.com.co/search?q=Technology+Broker\(Brooking,+1997\)&espv=2&biw=1093&bih=479&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjUjZfVko_MAhUrzIMKHxqDDvQQsAQIRw&dpr=1.25](https://www.google.com.co/search?q=Technology+Broker(Brooking,+1997)&espv=2&biw=1093&bih=479&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjUjZfVko_MAhUrzIMKHxqDDvQQsAQIRw&dpr=1.25)
- *University of Western Ontario(Bontis, 1996)*
<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/286/220>
- *Canadian Imperial Bank of Commerce(Saint-Onge, 1996)*
<http://www.bdigital.unal.edu.co/4726/1/7709513.2011.pdf>
- *Intangible Assets Monitor(Sveiby, 2000)*
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930010350792>
- *Modelo Intellect (Euroforum, 1998)*
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/2166/1760>
- *Modelo de Dirección Estratégica por Competencias, (Bueno, 2001)*

- Modelo de Gestión del Conocimiento, de Andersen (1999)
<http://es.slideshare.net/XFeRX/modelos-de-gestin-del-conocimiento>
- John Adair. (2010) (Textos: Liderazgo),
<https://www.getabstract.com/es/resumen/liderazgo-y-gestion/liderazgo-estrategico/16299>
- Michael Armstrong.(1991) (textos: Gerencia de los Recursos Humanos)
- (Gardner & Avolio, 1998, p.34). <http://marklight.com/Resources-Presentations/MPS594%20Ethical%20Leadership/Authentic%20leadership%20development,%20Avolio.pdf>
- April, Peters, Locke & Mlambo (2010, p. 168).
http://kristinzummo.yolasite.com/resources/Zummo_ResearchPaper.pdf
- (Álvarez, 2007, p. 5). <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.4/abstract>
- Chiavenato, Idalberto (1993) <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>
- Javier Solé, (2012)
- Arias y García (2001), (p. 4/19).
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25076/2/articulo6.pdf>
- <http://www.tiposde.org/cotidianos/60-tipos-de-lideres/#ixzz49PZ3Z13w>
- <https://psicologiaymente.net/empresa/5-tipos-de-liderazgo-mas-frecuentes#!>
- Velásquez, Andrés. Diseño de Organizaciones para la creación de conocimiento. Revista EAN, número 58, septiembre - diciembre de 2006. p 5-26.