

## LIDERAZGO DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL MARCO ORGANIZACIONAL

Investigadores USAL: Cámpora, Jorge ([jcampora@usal.edu.ar](mailto:jcampora@usal.edu.ar)); Urchipia, Gabriel; Liberti, Diego; Schiavo, Valeria; Sager, Laura; Recalde, César; Stuart Presas, Flavia; Luiggi, Paula; Rago, María Mercedes; Yasielski, Agustina.

**Palabras clave:** Liderazgo; Gestión del conocimiento; Capital Intelectual; Cambio cultural; Competencias Genéricas Transversales.

### Resumen

La investigación exploró la influencia de las Competencias Genéricas Transversales (CGT) sobre el fortalecimiento del Capital Intelectual (CI) en las organizaciones, desde la perspectiva y necesidades del liderazgo. Las CGT constituyen habilidades de las personas que son determinantes de los resultados organizacionales, mientras que el CI es el conjunto de activos intangibles que agregan valor a la organización. La consideración de ambas áreas del conocimiento permitió identificar las competencias que debía poseer un líder para desarrollar el CI como principal ventaja competitiva en las organizaciones.

La bibliografía consultada permitió consensuar cuatro componentes del CI: el capital Humano, el capital Estructural, el capital Cliente y el capital Innovación. Sobre dichos componentes, las CGT con mayor influencia sobre el CI fueron las competencias que transfieren conocimientos y habilidades en la coordinación de acciones, la resolución de conflictos, el pensamiento sistémico y crítico, la toma efectiva de decisiones, el aprendizaje continuo y autónomo, las habilidades interpersonales —en particular las ligadas al uso del lenguaje—, la autogestión de las emociones, las habilidades en el manejo de las Tecnologías de la Información, el uso de un segundo idioma en la comunicación, la creatividad, la responsabilidad social y el conocimiento de la profesión. La Gestión del Conocimiento (conjunto de acciones de gestión orientadas a manejar las dinámicas del conocimiento para favorecer los fines institucionales), a pesar de no estar en la lista de CGT, fue identificada como una competencia determinante en el fortalecimiento del CI.

El equipo de investigación desarrolló un “Cuestionario de Autoevaluación de Conciencia del CI” que puede servir, como primer paso, para aquellas empresas que no disponen de los conocimientos ni los recursos para la administración de su CI. Asimismo, como resultado del análisis correlacional entre las CGT y los componentes y dimensiones de CI, se elaboró una “Guía de Fortalecimiento del CI” para la implementación de estrategias de desarrollo del CI con base en las CGT.

La exploración confirmó que el desarrollo de las CGT contribuye a fortalecer de un modo general el CI en prácticamente todos sus componentes. Consecuentemente, es posible concebir una agenda de acción para el liderazgo del CI, basada en el desarrollo de las CGT. Por último, se identificaron futuras líneas de investigación, como por ejemplo, la convergencia conceptual entre Capital Humano y Talento Humano, la influencia del CI en la formación y capacitación en CGT y la investigación empírica del cuestionario de autoevaluación de conciencia del CI y de la guía de

fortalecimiento mencionados anteriormente.

**Keywords:** Leadership; Knowledge Management; Intellectual Capital; Generic and Transversal Competences.

**Abstract**

The research explored the influence of the Generic and Transversal Competences (GTC) in the strengthening of Intellectual Capital (IC) in organizations. GCT constitutes people's skills that are determinants of organizational results, while IC is the set of intangible assets that add value to organizations. The consideration of both areas of knowledge allowed for the identification of the competences that a leader should have in order to develop the CI as the main competitive advantage in organizations.

The consulted bibliography allowed for consensus between four components of the IC: the Human Capital, the Structural Capital, the Client Capital and the Innovation Capital. Of these, the GCT with higher influence on the CI were the competences that transfer knowledge and skills in problem solving, systemic and critical thinking for effective decision making, continuous, self-directed learning, interpersonal skills (in particular those linked to the use of language), skills in information technologies management, the use of a second language in communication, creativity, social responsibility, and professional knowledge. Knowledge Management (set of management actions aimed at managing knowledge dynamics to favor institutional purposes), despite not being on the GCT list, was identified as a decisive competence in IC strengthening.

The research team developed an "IC-Self-Assessment Questionnaire" which could be useful, as a first step, to those organizations that do not have the knowledge or resources to manage their IC. Likewise, as a result of the correlation analysis between GCT and the components and dimensions of IC, an "IC-Strengthening Guide" was designed in order to implement strategies for IC development based on GCT.

Research allowed to confirm that GCT development contributes to IC strengthening in nearly all of its components. Consequently, it is possible to conceive an action agenda for IC leadership based on GCT development. Finally, future research possibilities were identified. For example, the conceptual convergence between Human Capital and Human Talent, the influence of IC on GCT training, and the empirical research of the IC-Self Assessment Questionnaire and the IC Strengthening Guide mentioned above