

Modelo de Gestión del Capital Intelectual para la COC “La Pepa de Oro”

Lic. Javier Castillo Zúñiga, Dipl.
javicastillo@hotmail.com
UNIANDES - Babahoyo

RESUMEN

En la actualidad se debe considerar al talento humano como eje principal de la gestión del conocimiento capaz de generar ventaja competitiva en cada una de las acciones que realice, creando un Capital Intelectual invaluable para la organización, teniendo en cuenta aquello se realizó este trabajo en el que diseñar un modelo de gestión para el Capital Intelectual de la Corporación de Organizaciones Campesinas “La Pepa de Oro” es el propósito, la investigación parte desde un diagnóstico situacional que determina las formas de trabajo, como se generan, divulgan y se aplican los conocimientos dentro de la Corporación para luego llevarlos a la parte técnica y con base en esto elaborar el modelo que se considere el más apropiado para la misma, correlacionando el empirismo y herramientas al azar con la fundamentación teórica; trabajo realizado con técnicas de recopilación de información: revisión bibliográfica y documental, cuestionarios y entrevistas. Se obtiene como resultado una propuesta de modelo para la gestión del conocimiento organizacional en la entidad estudiada. La aplicación de los resultados del estudio serán de gran valor para la entidad ya que los mismos están sujetos a la realidad teniendo en cuenta recomendaciones importantes como la resistencia al cambio y manejo del trabajo colaborativo.

PALABRAS CLAVE: Conocimiento, Capital Intelectual, Modelos de Gestión, Competitividad Empresarial, Productividad.

ABSTRACT

Today should be considered when human talent as the main focus of knowledge management can create competitive advantage in each of the actions you take, creating an invaluable intellectual capital for the organization, given that this work was performed at the to design a management model for the Intellectual Capital Corporation Campesino "La Pepa de Oro" is the purpose of the investigation from a situational analysis that determines the forms of work, as generate, disseminate and apply knowledge within the Corporation and then take them to the technical side and

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

on this basis develop the model that is considered the most appropriate for it, empiricism and mapping tools with Random theoretical foundation; work done with techniques of gathering information: bibliographic and documentary review, questionnaires and interviews. A proposed model for organizational knowledge management in the organization studied is obtained as a result. The application of the study results will be of great value to the institution and that they are subject to the actually considering important recommendations such as resistance to change and management of collaborative work.

KEYWORDS: Knowledge - Intellectual Capital - Management Models - Business Competitiveness -Productivity.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, haciendo énfasis en la era industrial se concebía la idea de un trabajador como un instrumento capaz de operar muchos procesos, de ahí parte la aplicabilidad del término recurso humano, encasillándolo con una denominación similar al de recurso económico, material, etc. limitando sus capacidades y desvalorizando la funcionalidad que por naturaleza divina posee.

Es que a la época no era de gran interés hablar de este como el principal, como el motor, como el único capaz de pensar y que mucho más allá de estar frente a una maquinaria o un proceso puede razonar y tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de un sistema y generar valor adicional a cada una de sus acciones.

En general las consideraciones iban hacia la cantidad de activos tangibles que se registraban en cuentas o en cualquier medio cuantificador, los números primaban sobre cualquier resultado o esfuerzo físico sin considerar que los únicos capaces de generar un aumento de estos serían las personas que integran la empresa.

En la actualidad se vive en la época del conocimiento en la cual los cambios en todos los ámbitos son de forma constante y radical, la tecnología juega un papel fundamental en los procesos y como resultado del ser humano, es necesidad que el mismo la entienda para que sea capaz de operarla o producirla, caso contrario se convertiría en obsoleto y de un poco valor para la empresa.

No se conoce de otro activo en las organizaciones capaz de producir conocimiento que le permita generar valor y de forma estratégica maximizar sus operaciones creándole ventaja competitiva, es que el talento humano a través del cúmulo de conocimientos intraorganizacionales forma un Capital Intangible que en muchas de las

ocasiones puede ser de un costo mucho más elevado que el tangible y siempre debe de ser de gran valor para la empresa, Según, Grant (1996) han de ser “duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posee clara propiedad y control”; de acuerdo con esto, la administración actual de las empresas que deseen ser competitivas tienen que hacer un alto y considerar su personal desde este enfoque.

Superar el paradigma de la Era Industrial a la Era del Conocimiento, es el verdadero reto de las organizaciones, hacer conciencia que el cliente interno no puede ser tratado como un elemento más, si no como el elemento que puede producir más dentro de la organización, sus límites pueden variar de lo que mentalmente se puede bloquear y de lo que su fuerza física sea capaz de producir.

La Corporación de campesinos la Pepa de Oro teniendo ya 11 años de funcionamiento en la Ciudad de Vinces, Provincia Los Ríos, siendo productores de cacao y sus derivados, principalmente chocolate en barra, en esta trayectoria ha firmado convenios y alianzas estratégicas oportunas que le han permitido su crecimiento, más sin embargo esto ha ocasionado que las personas administrativas y socios que la integran se hayan encontrado ante cambios y situaciones difíciles de superar tales como la dirección de la Corporación, las competencias no acorde a las exigencias del trabajo sin reconocer liderazgos y roles de cada uno de ellos, lo que ha generado conflictos y retrasos en el desarrollo de la misma.

El sentido de pertinencia no se ha fortalecido ya que la dirigencia no es perenne sino que son las bases quienes en períodos eligen sus representantes, y la comunicación entre directivas entrantes y salientes no ha sido la oportuna lo que ha reflejado que el desarrollo organizacional no ha estado bien alineado, con una estructura organizativa poco sólida y conocimiento desperdiciado.

Por otra parte, es deseo de los actuales administrativos penetrar en el mercado con nuevos productos, este crecimiento implica que el personal debe manejar nuevas áreas y el conocimiento masificado para superar los retos y la competencia existente. Lo anterior expuesto no ha permitido que la Organización potencialice al máximo su personal, creando mejores condiciones del negocio y obtener mayor rentabilidad del mismo presentando como problema ¿Cómo potencializar el talento humano para mejorar la productividad de la Corporación de Organizaciones Campesinas La Pepa

de Oro?, que conlleva al propósito de la investigación que es diseñar un modelo de gestión del Capital Intelectual que permita la mejora de la productividad en la Corporación de campesinos “La Pepa de Oro”.

Además, la novedad del trabajo viene dada por el aporte práctico, fundamentado en teorías que se le dará a la organización, facilitándole una herramienta de utilidad que el fortalecimiento de su sistema de trabajo, haciendo énfasis en la retroalimentación masificada de experiencias para aprender y mejorar.

Teniendo en cuenta algunos criterios de autores especializados en el tema que hacen que el Capital Intelectual genere plusvalía en la actualidad, como Ulrich (2001) que manifiesta que: El Capital Intelectual es el único bien revalorizable de una empresa, mientras que los otros bienes (edificios, equipos, maquinarias, etc.) desde que son adquiridos comienzan a perder valor. Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige que las organizaciones se mantengan en constante proceso de transformación y a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. De igual modo, para Cuesta (2010), el Capital Intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos entre otros.

Juan García (2010) en su libro *Innovar desde el Conocimiento*, considera que hoy en día, ante un mundo cambios y de globalizaciones es de vital importancia el manejo del conocimiento, las empresas deben estar constantemente innovando y cuidando su Capital Intelectual.

Bueno (2005) planteó su propio concepto fundamentado en diversos autores, considerando que la acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y generar ventajas competitivas.

La gestión en las actuales sociedades del conocimiento

El desarrollo en las nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento es lo que origina que las sociedades contemporáneas tengan que prepararse y siempre estar pendientes a los cambios que se les presentan haciendo de

estas “sociedades del conocimiento”, factor que obliga a hacer un alto a las empresas, instituciones, organizaciones etc. para revisar que están haciendo con su Capital Intelectual y si se está aprovechando este recurso.

La Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

Capital Intelectual como generador de conocimiento

Andrew Mayo (2000) plantea que el Capital Intelectual “Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Donde Capital Humano son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. El Capital Estructural, son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado. El Capital Relacional, es la profundidad, cobertura y rentabilidad de los derechos organizacionales”.

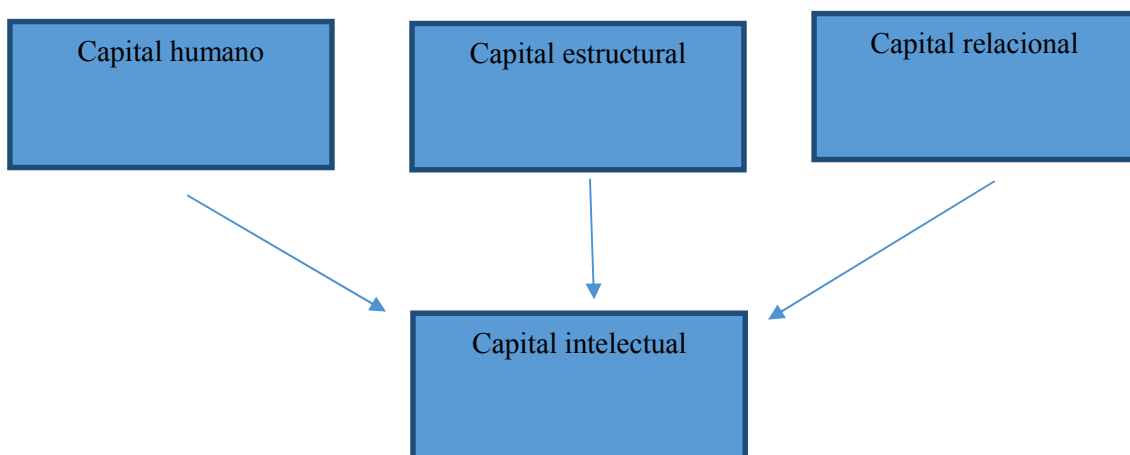


Figura 1: Categorías del Capital Intelectual.

Fuente: Mayo (2000)

Para Mayo, el Capital Intelectual no se podía concebir en la organización si no se partía de cuanto producía un trabajador con soporte en la estructura de la empresa y las relaciones que se generaban en ella pero también es de gran importancia para el

tema mencionar algunas definiciones que hacen algunos especialistas acerca del Capital Intelectual como generador de conocimiento:

Thomas A. Stewart (1999) señala que “Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella”.

Para Juan Castro (2012), las posibles vías de salida a la actual crisis de modelo económico y productivo se centra en soluciones de futuro basadas en la economía del conocimiento, las mismas que deben de responder a lo que produce la empresa como tal.

Considerar al Capital Intelectual como algo nuevo no es aplicable, ya que está presente desde que el primer vendedor obtuvo una buena relación comercial con un cliente (llámese “comercio”), de ahí en adelante lo que se ha obtenido es un gran apoyo de los medios de comunicación, tecnología de la información y las comunicaciones que han edificado la economía mundial, estas muchas veces en las empresas se convierten en herramientas que aportan beneficios inmateriales y que las organizaciones deben tratar de incorporarlas para que se conviertan en un activo de la empresa.

De forma similar, en el modelo Intellectus se identifica como activos intangibles claves de la organización a establecer indicadores numéricos de medición que posibiliten un seguimiento periódico de la evolución de tales activos, luego, definir directrices para gestionar estratégicamente el conjunto de intangibles organizativo y posteriormente complementar la información obtenida en la memoria anual con datos sobre los activos intangibles e indicadores no financieros.

Se tomaron en cuenta criterios de como agrupar el Capital Intelectual según el Modelo Intellectus, la gestión del manejo del Capital Intelectual planteado por Andrew Mayo y los principios para su administración planteados por Thomas A. Stewart.

Modelo Intellectus	Capital Intelectual de Mayo	Principios Thomas A. Stewart
<p>Presente/Futuro: Se miden los activos intangibles en el momento actual y se plantea una previsión del futuro de la empresa.</p> <p>Interno/Externo: Se consideran tanto los intangibles que se producen internamente como los del entorno.</p> <p>Flujo: El dinamismo incorpora a todos los componentes.</p> <p>Explícito/Tácito: Se consideran tanto los conocimientos fácilmente transmisibles (explícitos), como los más personales, subjetivos y difíciles de compartir (tácitos).</p>	<p>Capital humano: son las capacidades de los individuos en una organización.</p> <p>El capital estructural: la solidificación necesaria para responder a los requerimientos de mercado.</p> <p>El capital relaciona: la empresa y su entorno con sus aliados estratégicos.</p>	<p>Las empresas no son dueñas de los capitales humanos y cliente.</p> <p>La empresa debe fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores.</p> <p>La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros</p> <p>El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente</p> <p>Cada empresa debería re analizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud</p> <p>Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión.</p>

Tabla1: Explicativo de Capital Intelectual según Intellectus, Mayo y Stewart

Fuente: Elaboración Propia.

Al hablar de conocimiento debemos de partir desde una óptica generalizada reconociendo que puede ser explícito o tácito.

El conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por su parte, Alegre Vidal (2004) lo define como aquél que puede ser expresado con palabras y números, y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

En cambio el conocimiento tácito se define como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pasajes desde el pasado al presente y al futuro. Es aquel conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas; incluye elementos tales como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones. El conocimiento tácito se encuentra arraigado en acciones y experiencias dentro de un contexto específico.

Reconociendo que todos estos tipos de conocimiento existen dentro de una organización aunque no estén valorados de una forma contable, son parte de su Capital Intelectual, son capaces de crear verdadero valor. La gestión de hoy en día va hacia ese conocimiento que sumado a los procesos, acciones o metodologías que se consideren para un fin, a todas estas y a todo activo que no se pueda contabilizar es a lo que se lo denomina activo intangible.

En el modelo propuesto por el grupo GPYMEs de la Universidad EAN destaca como punto de partida y de llegada la misión que tienen las organizaciones de satisfacer y superar las expectativas y exigencias de sus diferentes grupos de interés agregando valor para los mismos. Díaz (2007).

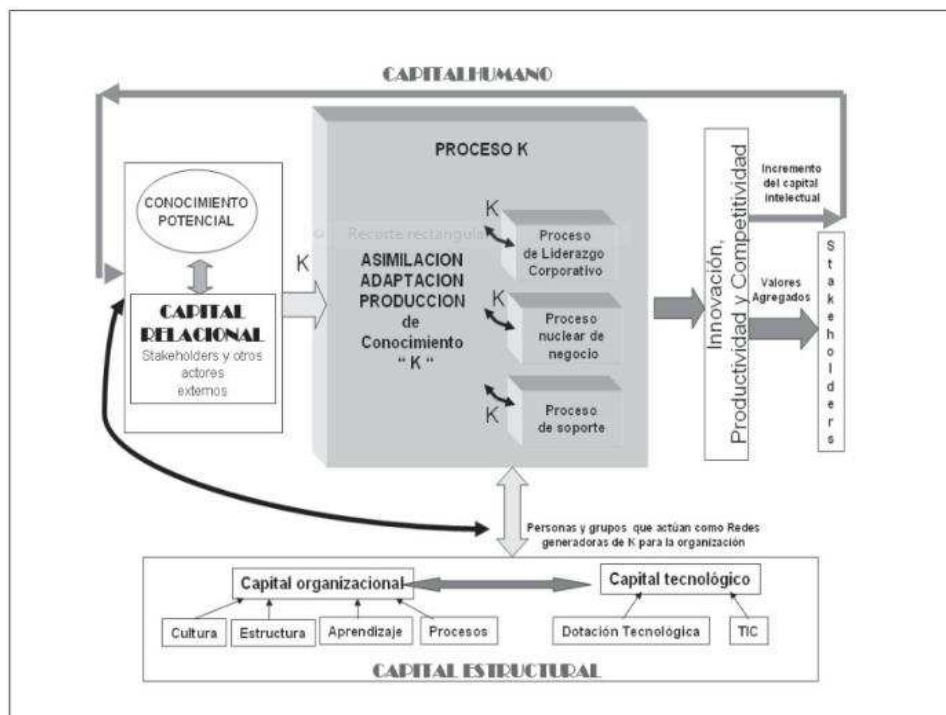


Figura 2. Modelo MMGOV2.

Fuente: Díaz, 2007. Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas.

López, Hernández y Marulanda (2014), establecen categorías y variables para la evaluación del Capital Intelectual, considerando las interrelaciones y perspectivas dinámicas de una organización por medio de métricas, herramientas e indicadores específicos, ligados a las competencias individuales y las capacidades organizacionales.

Categorías	Variables	Nº de preguntas
Competencias (personales para la gestión del conocimiento)	Gestión de la información y la documentación, gestión de la comunicación, diseño de herramientas digitales, gestión de la innovación y el cambio y gestión del aprendizaje organizacional	44
Prácticas (herramientas para la gestión del conocimiento)	Identificar, generar, retener, compartir y aplicar conocimiento	33
Procesos (fases del ciclo de vida de la gestión del conocimiento)	Aspectos (estrategias), procesos para identificar, generar, retener, compartir y aplicar conocimiento	52

Figura 3. Categorías y variables para la medición del Capital Intelectual.

Fuente: Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia. López, Hernández y Marulanda (2014).

Métodos

La investigación es de tipo cuali-cuantitativa, utilizando la revisión bibliográfica y documental ya que se analizaron algunas obras de diferentes autores para precisar el conocimiento existente en trabajos similares, los mismos que ayudaron a fortalecer la investigación esclareciendo conceptos para identificar las variables y viabilizar de la mejor forma la propuesta, así también algunos de los pocos históricos existentes en la organización.

Cualitativa porque se ha entendido a través de sus características el problema y la decodificación de los diversos tipos de datos obtenidos y cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizó la investigación descriptiva, ya que se buscó información totalmente relevante de mayor valoración y numérica que son exactamente parte del problema detectado dentro de la Corporación, para esto se utilizó como instrumento la encuesta personal a los directivos y socios de la organización, sumando una población de 38 personas, 5 de ellos directivos.

Para el diseño de los cuestionarios, se tuvo en cuenta una serie de variables identificadas por la investigación previa que se basó en la revisión documental y bibliográfica.

Las variables identificadas fueron:

- Identificar Conocimiento

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

- Asimilar Conocimiento
- Adaptar Conocimiento
- Producir Conocimiento
- Compartir Conocimiento.

Resultados y discusión

La aplicación del cuestionario arrojó los resultados siguientes:

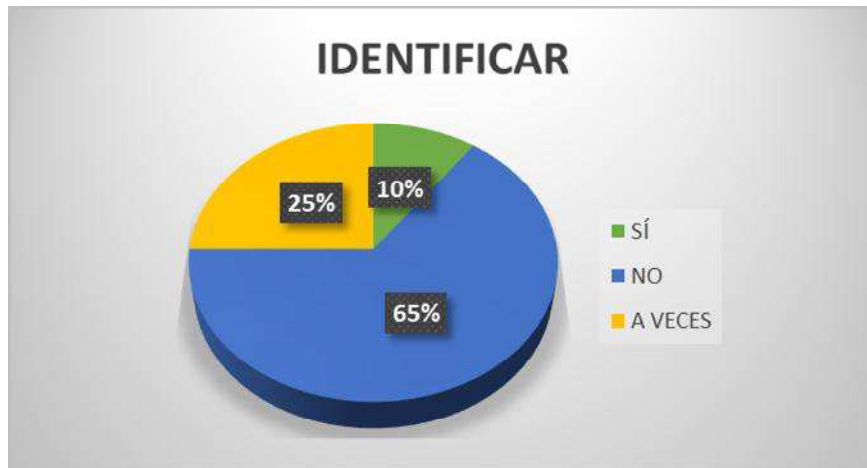


Gráfico 1. ¿Se realizan acciones para identificar el conocimiento, tanto interno como externo?

Fuente: Elaboración propia

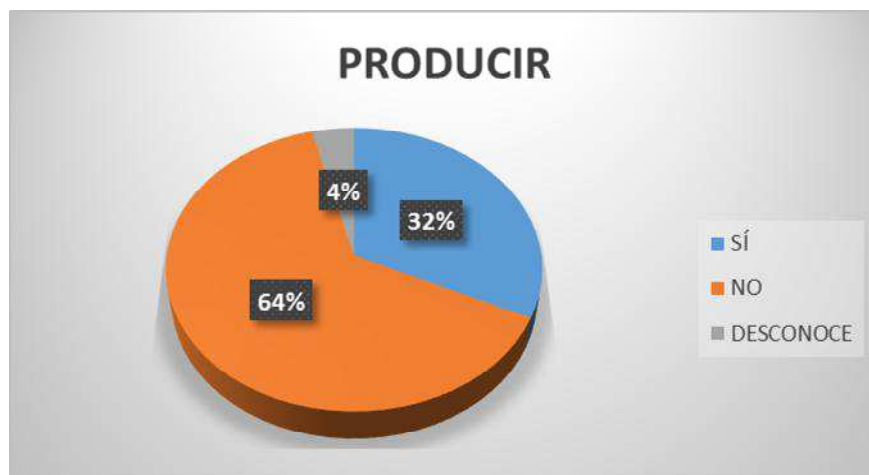


Gráfico 2. ¿Existen los mecanismos para producir conocimientos de forma corporativa?

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 3. ¿Existen los medios y los espacios para compartir los conocimientos?

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las variables restantes, Adaptar y Asimilar Conocimiento, se enriqueció lo obtenido en la aplicación del cuestionario mediante entrevistas a directivos y a una parte de los socios que se encontraban dentro de la muestra.

En ellas se evidenció que aunque se han hecho esfuerzos para lograr de forma sistemática la incorporación de conocimientos, tanto proveniente de buenas prácticas en el sector, como de la experiencia interna en la corporación, no se ha desarrollado un plan ni realizado acciones estructuradas para ello.

Como resultado de las entrevistas y la revisión documental en la organización, se detectó que gran parte del cúmulo de conocimiento que ha sido producto de los años de trabajo no ha sido manejado de la forma adecuada lo que les ha ocasionado retrasos en su productividad y decaimientos en su rentabilidad.

Para contribuir al mejoramiento de la utilización del Conocimiento en la Corporación, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y facilitar los procesos de creación de ventajas competitivas se propone el siguiente modelo:

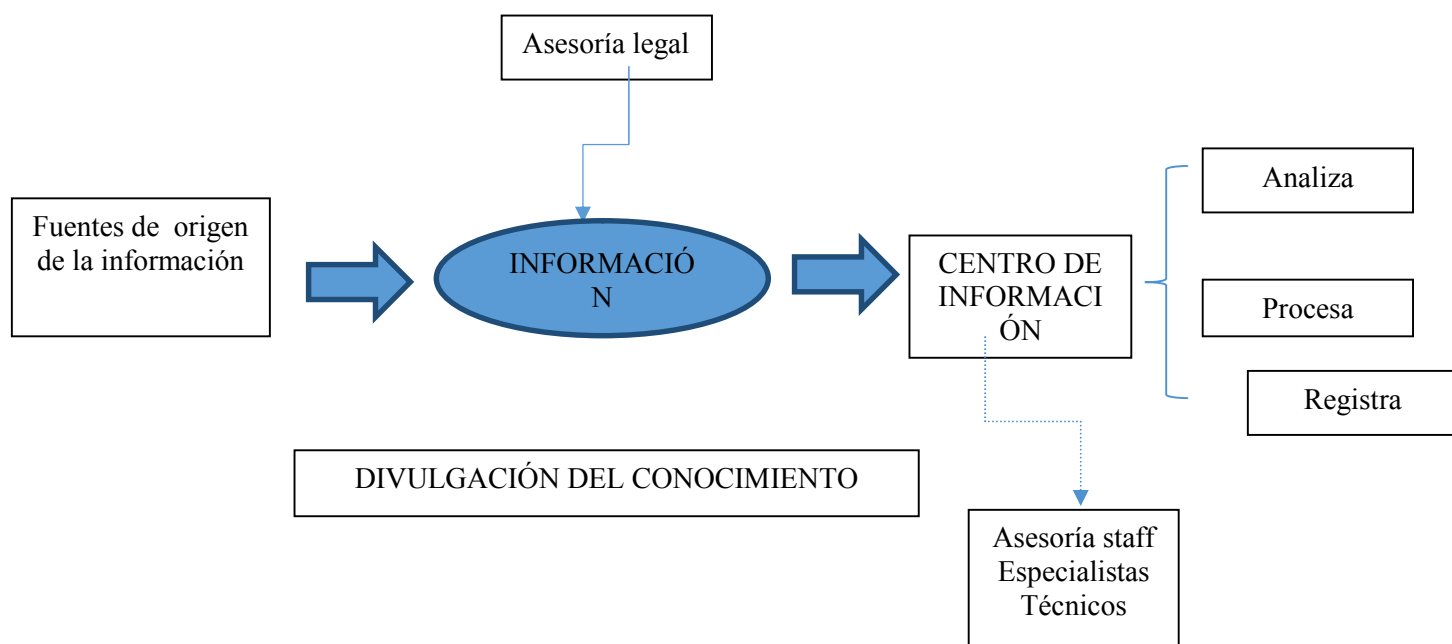


Figura 4: Modelo de Capital intelectual de Organización de campesinos la Pepa de Oro
Fuente: elaboración propia.

En el modelo se tiene como principal a las fuentes de origen de la información sean internas o externas, toda vez que la información sea extraída debe ser analizada con carácter legal y ser analizada y registrada como propiedad intelectual de ser necesario luego debe pasar al centro de información de la Corporación donde se la clasifica y procesa de acuerdo a su procedencia, características e importancia para luego ser registrada o archivada en el caso de que también se lo requiera se debe contar con la asesoría staff de personas especializadas en los temas como: especialistas, técnicos etc. y por último generando un proceso de retroalimentación aquí ya la información puede ser divulgada generando un conocimiento institucional que se solidifique con el aporte de todos.

Cabe señalar que el modelo diseñado facilitará el intercambio de experiencias en la organización creando una herramienta de apoyo a la reflexión y toma de decisiones, los históricos que se posean podrán ser utilizados en ocasiones futuras por los empleados que los requieran dependiendo los casos que se susciten, esto ayudará a que la organización sea competitiva de una manera flexible, proactiva y con elementos clave para la creación de competitividad

Para la ejecución se recomienda alinear todos los cambios que se generaran de acuerdo a los horizontes de la organización, esto evitará cualquier tipo de resistencias y se deberá buscar responsables para cada una de las acciones que conllevan el modelo estos deben tener como requisito la combinación de conocimiento con experticia en el tema.

Se debe tener en cuenta que no siempre el aporte que se espera de los empleados es el que resulta, para esto se debe socializar el modelo creando conciencia de la importancia de que el mismo exista y en su aplicación se cumpla con los procesos establecidos; capacitando y creando espacios de foros para conocer sus puntos de vista y explicar cualquier inquietud o duda que posean, los miembros de la organización deben estar claros en que esta es una herramienta clave para la mejora de los resultados.

Conociendo que los resultados del modelo de gestión deben ser medidos, se debe trabajar en la construcción de indicadores específicos que sean los que demuestren el alcance del trabajo realizado a través de la gestión del conocimiento y que motive a seguir trabajando de esta forma a todos los integrantes de la corporación haciendo de este un enfoque por resultados que beneficie a todos.

La mejora continua debe de estar presente a través de la retroalimentación constante del modelo generando dinamismo y cambios si es que estos deben ser necesarios en el trayecto, el modelo es una herramienta a seguir más no una camisa de fuerza que reglamente totalmente un proceso.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado en la Corporación de Organizaciones Campesinas la Pepa de Oro, permitió evidenciar la inexistencia de un mecanismo mediante el cual se recopile la información que es producto de las actividades desarrolladas por su Capital Humano, lo que ha conllevado a que no mejore su posicionamiento y la planificación de sus actividades, además que el conocimiento no se explote al máximo aprovechando la ventaja competitiva que puede generar.

El modelo desarrollado para la Corporación de Organizaciones Campesinas “La Pepa de Oro” está diseñado con base a los requerimientos tanto del entorno como a los de la institución para que en su aplicación genere la mejora de su productividad haciendo que esta sea más eficiente y eficaz en todos sus procesos ya que permitirá que dentro

de la empresa se masifique el conocimiento generando un clima organizacional propicio y que los empleados destaquen sus habilidades, destrezas para el bien común y aportando a la construcción de caminos sostenibles y viables hacia un gran futuro, viéndose beneficiados todos los que la conforman.

REFERENCIAS

- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. España: Universidad Jaume I.
- Castro, J. (2012). *Emprendimiento y transferencia de conocimiento*. España: NETBIBLO.
- Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Dave, U. (2001). *Evaluación de resultados*. Argentina: Granica.
- Díaz Luz, V. (s. f.). Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, (61). Recuperado a partir de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/index>
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- García, M. (2010). *Innovar desde el conocimiento*. España: Ediciones NETBIBLO.
- López, M., Hernández, A., & Marulanda, A. (s. f.). Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia.
- Mayo, A., & Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (s. f.). *Creación del conocimiento*. New York: University Press.
- Stewart, T. (1999). *La riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*. Argentina: Granica.