

## EL CAPITAL INTELECTUAL CONSOLIDADO DESDE EL MODELO DE LIDERAZGO AMCO

### The consolidated intellectual capital from the model of leadership AMCO

#### RESUMEN

Este artículo presenta una propuesta para fortalecer el capital intelectual desde la aplicación del modelo de liderazgo AMCO estructurado en 3 niveles: individual, social y de gestión, desarrollada 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 cliente, Capital estructural, Capital humano, Capital intelectual, Liderazgo, Modelo liderazgo, Sociedad conocimiento

#### ABSTRACT

*This article presents a proposal to fortify the intellectual capital from the application from the model of leadership AMCO structured in 3 levels: individual, social and of management, developed through strategies of intervention to the human, structural and client capital. It will be obtained that organization based on the knowledge orients its processes to the science and technology generation to hit the needs that the society requires.*

**KEYWORDS:** Client capital, Human capital, Intellectual capital, Leadership, Model leadership, Society knowledge, Structural Capital

#### SANDRA ESTRADA MEJÍA

Docente Asociado  
[sestrada@utp.edu.co](mailto:sestrada@utp.edu.co)

#### LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Docente Asistente  
[luzrestrepo@utp.edu.co](mailto:luzrestrepo@utp.edu.co)

#### MARÍA ESPERANZA LÓPEZ DUQUE

Docente Asistente  
[sanza@utp.edu.co](mailto:sanza@utp.edu.co)

Miembros del Grupo Investigación:  
Desarrollo Humano y Organizacional  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira

## 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, son los intangibles 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 basadas en el conocimiento han cambiado y orientado 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.

## 2 CAPITAL INTELECTUAL

Para Edwinston y Malone (1999) "es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado".

Asumiendo esa definición se puede decir que está constituido por el inventario de conocimiento generado por la empresa y se expresa en términos de tecnología, información y habilidades desarrolladas por el personal, todos ellos unidos y orientados para crear valor agregado al cliente.

Además Edwinston y Malone (1997), indicaron que para desarrollar el capital intelectual se debe:

- "Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
- Captar y sostener la comunidad mediante tecnología de compartir conocimientos.
- Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio de desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computarizada.
- Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada."

Teniendo en cuenta lo anterior, las autoras comparten la posición de Bontis (1998) cuando indica que el capital

intelectual de las empresas está formado por capital humano, capital estructural y capital cliente.

- a. *Capital Humano*: hace referencia a los miembros de la organización que poseen conocimiento tácito individual. El capital de un individuo está formado por su medio genético, educación, experiencia y actitud. Este capital es la base de la innovación y la efectividad estratégica, el cual se puede medir con base al volumen.
- b. *Capital Estructural*: son las relaciones formales e informales que permiten el funcionamiento de la empresa. Los sistemas de información, técnicas y procedimientos de trabajo pueden transformar el conocimiento tácito individual en recursos para un grupo o equipo de trabajo. Sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual, es decir, no podría codificarse para lograr la eficiencia e innovación. El capital estructural se puede medir en función de la eficiencia.
- c. *Capital Cliente*: es el conocimiento de canales y relaciones con los clientes. A mayor entendimiento de un cliente, se fortalece su lealtad. A su vez, este capital está determinado por las relaciones con proveedores, asociados y el gobierno. Se puede medir en función de lealtad. El valor de este capital está centrado en la sensibilidad para responder a las necesidades y actitudes de un cliente.

De esta manera, el capital intelectual estructurado proporciona una ventaja comparativa frente al competidor. Su medición es compleja, renovable y tiende a volverse obsoleto rápidamente por la velocidad del cambio del entorno.

A continuación se muestran los aspectos que, a criterio de las autoras, debe trabajar una organización para afianzar el capital humano, estructural y de cliente.

### 2.1 Componentes humanos

Cada compañía tiene formas y cantidades únicas de conocimiento, el cual debe ser entendido, medido e incrementado en forma particular con relación al quehacer organizacional.

El fortalecimiento del capital humano depende de la combinación de cuatro variables específicas:

- a. *Educación*: como factor importante para el desarrollo integral de todos los miembros de la organización, que repercute al generar niveles superiores de producción y posiblemente se logren avances técnicos y/o tecnológicos.
- b. *Experiencia*: es un activo clave para la empresa, ya que es el conocimiento adquirido a través de la

práctica profesional o laboral. Esta se debe sistematizar para garantizar su conservación y transmisión.

- c. *Habilidades naturales*: son las capacidades con las que se nace para realizar ciertas actividades y que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida. Es importante identificarlas y potencializarlas.
- d. *Actitud*: es la disposición de ánimo manifestada en el querer aprender y no en el tener que aprender.

### 2.2 Estrategias organizacionales para fortalecer el capital intelectual

El capital humano, aunque no puede ser producido en masa, si es posible estimularlo individualmente en una organización mediante el fortalecimiento del capital estructural con las siguientes estrategias:

- a. Administrar el conocimiento, liberando el potencial creativo de la persona a través del intercambio continuo de información.
- b. Flexibilizar la estructura organizacional, disminuyendo la rigidez que especializa al hombre en funciones repetitivas.
- c. Establecer y consolidar una cultura y ambiente organizacional que privilegie los valores, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y la experimentación.
- d. Promover un clima de investigación y desarrollo generador de cambios que fortalezcan la competitividad y posicionamiento de la organización.

### 2.3 Elementos que estimulan el desarrollo del conocimiento

Una organización focalizada en el fortalecimiento del capital intelectual debe tener en cuenta los siguientes aspectos para el desarrollo del capital cliente:

- a. *Rapidez y asimilación del aprendizaje*. El tiempo es factor determinante para su desarrollo dado que todos los clientes tienen necesidades, pero en diferente grado y nivel.
- b. *Capacidad de relacionar conocimientos*. La habilidad para relacionar conceptos e ideas es elemento clave en el desarrollo del capital cliente. La forma de resolver problemas y entender su mecánica de solución, permite extenderla a nuevos pensamientos y soluciones derivadas. Si se entiende el proceso fácilmente, el resultado se reproduce cuantas veces sea necesario.

- c. Énfasis en el pensamiento y la libertad de los actores involucrados en el proceso organizacional. El privilegio que le corresponde al hombre, el cual no podrá ser desplazado por la máquina es la capacidad de pensar y elegir libremente, sin ninguna determinación previa.
- d. Aprender a aprender y a desaprender. El aprendizaje busca el crecimiento integral de la relación cliente – empresa, mediante elementos físicos, emocionales e intelectuales. Fortaleciendo el pensamiento analítico y creativo lo cual obedece a un proceso que nunca termina.

Al tener en cuenta el capital intelectual, se llega a la necesidad de identificar el liderazgo requerido por las empresas en la sociedad del conocimiento.

### 3 LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI

Las definiciones de liderazgo presentadas por varios autores, tienen en común las personas como elemento fundamental del proceso quienes se interrelacionan para permitir la satisfacción de necesidades y además hacen énfasis en el logro de objetivo o resultados comunes permitiendo el cambio de metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en la organización eligiendo y estableciendo las mejores alternativas posibles.

Identificando las necesidades de la sociedad del conocimiento se debe conocer las propuestas de liderazgo desde los enfoques sustancialistas, comportamentales, situacionales, personales y transformacionales, así:

- a. Enfoques sustancialistas: Desde los Griegos y aún antes la humanidad se interesó en responder ¿Cuál es el “secreto” del líder? identificando rasgos de la personalidad que se encuentran profundamente arraigados sean de forma permanente, innata o adquirida por un trabajo continuo.
- b. Enfoques comportamentales: ¿Cómo se comportan las personas con liderazgo? para dar respuesta indagan del comportamiento y no en los rasgos permanentes de la personalidad. Los aportes significativos están dados por: la teoría X y Y de McGregor, el sistema gerenciales de Likert y la rejilla gerencial de Blake y Mouton.
- c. Enfoques situacionales: Busca dar respuesta a ¿Puede un mismo estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias? teniendo en cuenta distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en diferentes momentos y situaciones. Se destacan Fred Fiedler y Hersey y Blanchard.

- d. Enfoques personales: ¿En qué atributos de la personalidad se basan los comportamientos eficaces de los líderes? donde se reconocen que para incrementar el liderazgo se tienen condiciones naturales no determinantes pero sí necesarias, trabajo personal de introspección y el liderazgo por comportamiento, ética y contenido. Entre los más influyentes están Warren Bennis y Stephen R. Covey.
- e. Enfoques transformacionales: Busca dar respuesta a ¿Qué debe hacer el líder para transformar y desarrollar a los integrantes? teniendo en cuenta que las personas comprometidas son creativas, conocedoras de su trabajo y están dispuestas a orientarse a causas trascendentes, al cambio. Entre los autores representativos están Bernard Bass, David Fischman y Alicia Kaufmann.
- f. Enfoques prospectivos: Teniendo en cuenta los cambios a los que se han enfrentado y enfrentarán las organizaciones en el siglo XXI, se debe dar respuesta a ¿Será el liderazgo un atributo necesario en los gerentes de nuevo tipo? para lo cual se tienen los trabajos realizados por Charles Handy, Peter Senge, Edgar Schein y Kouzes y Posner.

Con todo lo anterior, las autoras consideran que los seguidores del líder deben trascender su interés individual por el bien del grupo, deben tomar en cuenta objetivos de largo plazo y desarrollar conciencia de las cosas importantes, por eso asumieron la definición de Bass (1990) presentada en la introducción de este artículo.

Con la aplicación de esta definición, las autoras se adscriben al enfoque transformacional que podrá fortalecer el profesional para lograr la productividad, competitividad e innovación de las organizaciones colombianas.

#### 3.1 Modelo de liderazgo AMCO

El modelo de liderazgo AMCO (Figura 1) es uno de los resultados de la tesis doctoral de una de las autoras y muestra las relaciones directas e indirectas que se necesitan para desarrollar la dimensión liderazgo en las personas dentro de la organización.

El modelo consta de tres niveles: individual, social y de gestión, cada uno de ellos está conformado por 2 fases, es decir, proyecciones del liderazgo en una dirección y cada una se alimenta de variables o sea elementos relevantes para su descripción, las cuales tienen un proceso de retroalimentación y fortalecimiento que permiten el proceso de mejoramiento continuo.

El nivel individual que hace énfasis en el individuo facilitando su trascendencia contiene las fases de:

a. Facilidad de comunicación, con la cual se pretende que el estudiante se exprese bien y sobretodo sea persuasivo en sus argumentos, convincente en su discurso. Para lograrlo se requiere el manejo de:

- Coherencia: congruencia semiótica – entre los canales verbales y no verbales –, la consistencia sintáctica – entre las partes de la frase – y consistencia contextual – dentro del cual se pronuncia la frase –.
- Fluidez: armonía con la que se entrelazan las ideas al comunicarse.
- Generación de preguntas: estímulo a reflexión, búsqueda interior, concientización de que saben, hallazgo de recursos internos, aprendizaje, creatividad, análisis, síntesis, aumento de autoestima y en general desarrollo de potencialidades.
- Compromiso: atención en la persona con la que está dialogando.
- Sensibilidad: capacidad para escuchar los sentimientos subyacentes a las palabras.

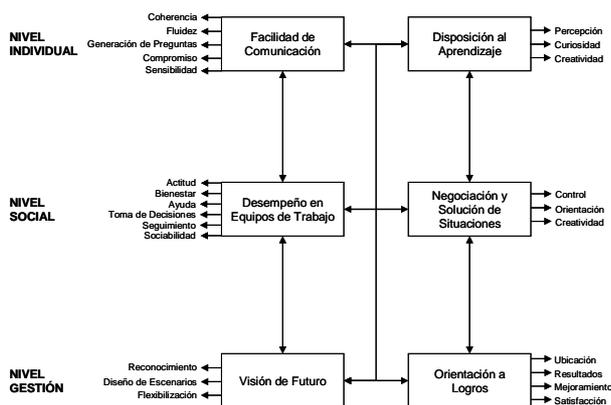
- Creatividad: contenido mental de cualquier tipo mediante ideas originales.

El nivel social mantiene el contacto con los demás, que facilitan la inmersión en la sociedad, está conformado por:

a. Desempeño en equipos de trabajo, que potencia las capacidades de cada uno de los integrantes que permite la sinergia necesaria al realizar actividades. Enfocado en el manejo de:

- Actitud: estado de ánimo con predisposición para la acción.
- Bienestar: adhesión circunstancial a la causa o empresa de otro.
- Ayuda: esfuerzo y medios utilizados para potenciar a otros equipos.
- Toma Decisiones: análisis del acontecimiento y sus causas que permiten identificar la acción propicia a seguir.
- Seguimiento: comprobación, inspección o intervención de una situación.
- Sociabilidad: relación establecida entre dos o más personas.

Figura 1 Modelo de Liderazgo AMCO



FUENTE: ESTRADA M., S. Tesis doctoral: "Propuesta de eje transversal para desarrollar la dimensión liderazgo desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira". Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Ciudad de la Habana, Cuba. 2008.

b. Disposición al aprendizaje, donde el estudiante cambia de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas que permita adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en el quehacer diario. Alcanzable a través de:

- Percepción: forma en que se organiza e interpreta la información recibida mediante los órganos sensoriales.
- Curiosidad: deseo de saber y averiguar el conocimiento de una cosa.

b. Negociación y solución de situaciones, maneja la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los participantes. Para alcanzarlo se debe tener en cuenta:

- Control: disposición individual que determina su tolerancia y paciencia frente a un hecho.
- Orientación: conciencia de su posición en las relaciones interpersonales.
- Reflexión: acción de centrar el pensamiento en algo prestando atención y compromiso.

El nivel de gestión que permiten el cambio y evolución desde un panorama holístico, incluye:

a. Orientación a logros, elige y organiza las mejores alternativas disponibles para alcanzar resultados previamente definidos. Donde se requiere la interiorización de:

- Ubicación: dirección que se quiere seguir para alcanzar el éxito esperado.
- Resultados: efecto esperado de una serie de acciones a realizar.
- Mejoramiento: acción que permita superar limitaciones y afianzar capacidad para lograr resultados.
- Satisfacción: recompensa por los meritos realizados.

b. Visión de futuro, tiene claridad acerca de la dirección de su organización, inspirado en el escenario de

futuro deseado que motive a las personas a la excelencia. Con una orientación a:

- Reconocimiento: proceso para examinar a los integrantes de un equipo de trabajo con el fin de identificar ventajas y desventajas individuales y grupales.
- Diseño de Escenarios: consiste en hacer materialmente perceptible la acción y los efectos de un fenómeno.
- Flexibilización: ánimo, genio o índole con disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de las circunstancias.

#### 4 LIDERAZGO PARA FORTALECER EL CAPITAL INTELECTUAL

El modelo de liderazgo AMCO suministra 6 fases que al ser involucradas en el capital intelectual de la organización, coadyuva al desarrollo del capital humano, estructural y cliente.

Las siguientes tablas muestran una propuesta para fortalecer cada fase del modelo de liderazgo AMCO en cada una de las componentes del capital intelectual.

**Tabla 1 Modelo de liderazgo AMCO fortaleciendo el Capital Humano**

	CAPITAL HUMANO
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN	Escucha más que hablar. Transmite confianza y lealtad por su coherencia entre lo que dice, piensa y habla.
DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	Genera y promueve ideas nuevas, facilitando la estructuración con los conocimientos previos, la experiencia adquirida y las habilidades desarrolladas.
DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO	Elimina sus miedos, inseguridades y confusiones para fortalecer un clima de confianza y aprendizaje consigo mismo y sus seguidores.
NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES	Fortalece su capacidad crítica que le permita intervenir activamente cuando se presenta un conflicto de intereses o una ambigüedad en la búsqueda de soluciones.
ORIENTACIÓN A LOGROS	Facilita el alineamiento de sus objetivos con los organizacionales para incrementar el sentido de pertenencia y fortalecer los valores institucionales.

	CAPITAL HUMANO
VISIÓN DE FUTURO	Identifica claramente elementos del entorno que obligan a repensar su vida y su relación con la organización.

**Tabla 2 Modelo de liderazgo AMCO fortaleciendo el Capital Estructural**

	CAPITAL ESTRUCTURAL
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN	Comunica apropiada, oportuna y asertivamente las decisiones de la organización.
DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	Abre espacios para el promover el autoaprendizaje como factor de mejoramiento continuo individual y grupal.
DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO	Propicia el autoguiarse, autodirigirse y automotivarse en todos los integrantes, sin que pierdan de vista las metas y objetivos organizacionales.
NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES	Obtiene resultados objetivos (acuerdos con sentido) y psicológicos (todos los involucrados se sienten satisfechos) buscando siempre el máximo beneficio para sus integrantes.
ORIENTACIÓN A LOGROS	Facilita el incremento de la eficiencia, calidad y autodesarrollo.
VISIÓN DE FUTURO	Respalda un futuro amplio y comprensivo de todo lo que se desea creando unión y provocando acción.

**Tabla 3 Modelo de liderazgo AMCO fortaleciendo el Capital Cliente**

	CAPITAL CLIENTE
FACILIDAD DE COMUNICACIÓN	Dialoga verbal, visual, formal e informal con los actores involucrados que permitan agregar valor y fidelidad con la empresa.
DISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	Encuentra alternativas válidas y factibles que sean coherentes con las necesidades del cliente para ofrecer la satisfacción necesaria.

	<b>CAPITAL CLIENTE</b>
DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE TRABAJO	Permite la integración con otros actores de la organización a fin de alcanzar logros comunes.
NEGOCIACIÓN Y SOLUCIÓN DE SITUACIONES	Establece condiciones de ganar—ganar para que la negociación sea duradera y permanente, lo cual genera fidelidad con la organización.
ORIENTACIÓN A LOGROS	Cambia las metas y/o proyectos para que por medio de un desempeño de excelencia pueda satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente.
VISIÓN DE FUTURO	Diseña el futuro de tal forma que sea entendido, creído y apoyado por todos los actores de la organización.

## 5 CONCLUSIONES

- La sociedad del conocimiento necesita cada vez más líderes que potencien los equipos de trabajo, como elemento fundamental en las organizaciones, ya que en la actualidad se presenta exceso de gestión y escasez de liderazgo.
- Cada puesto de trabajo debe poseer un líder integral que pondere la comunicación y negociación y solución de situaciones, ya que ellos son mecanismos alternos para el mejoramiento de la calidad de vida en la organización.
- La propuesta tiene presente la coherencia entre la mente, cuerpo y espíritu como factores claves de éxito en el actuar de las personas quienes deben fortalecer el capital intelectual de la organización para alcanzar los resultados propuestos.
- La aplicación de la propuesta permite desarrollar el capital humano, estructural y cliente de la organización, a fin de fortalecer la competitividad, productividad e innovación que por ende permitirá el crecimiento y sostenibilidad de la misma.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- [1] BASS, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*.
- [2] BONTIS, N. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study the develops measures and models, *Management Decision*, 36/2.
- [3] EDVINSON, L. y MALONE, M. S. (1997). "Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots", Harper Bussiness, Estados Unidos de América.
- [4] EDWINSON, L. y MALONE, M. S. (1999). El capital intelectual. Editorial Norma.
- [5] ESTRADA M., S. (2008). Tesis doctoral": "Propuesta de eje transversal para desarrollar la dimensión liderazgo desde la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira". Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Ciudad de la Habana, Cuba.
- [6] FLORES L. P. (2001). Capital Intelectual: Conceptos y herramientas. Centro de Sistemas de Conocimiento. Tecnológico de Monterrey. [on line 12 de Febrero de 2006] Disponible en internet en [http://www.sistemasdeconocimiento.org/Produccion\\_intelectual/notas\\_tecnicas/2001\\_PDF/csc2001-01.pdf](http://www.sistemasdeconocimiento.org/Produccion_intelectual/notas_tecnicas/2001_PDF/csc2001-01.pdf)
- [7] JÁUREGUI G., A. (2001). Educación y Capacitación del factor Capital Humano en la búsqueda del desarrollo económico. [on line 12 de Febrero de 2006]. Disponible en internet en <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no7/Educaci%C3%B3ncaphumano.htm>
- [8] OSPINA G., W. y otros. (2004). Capital Humano y Conocimiento. Retos para la empresa del siglo XXI. *Revista Scientia et Technica*, Año X. No. 25.