

# El capital humano de las empresas colombianas: caso Universidad de Sucre

Jhon Javier Parra Villalba (Autor)

Universidad de Manizales

Maestría Gerencia del Talento Humano – XII Cohorte

Manizales

2016

**El capital humano de las empresas colombianas: caso Universidad de Sucre**

Jhon Javier Parra Villalba (Autor)

Presentación de la propuesta de trabajo de investigación como requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Directores

Carmenza Gallego Giraldo

Cristhian Guillermo Naranjo Herrera

Universidad de Manizales

Maestría Gerencia del Talento Humano – XII Cohorte

Manizales

2016

## **Introducción**

El concepto de capital humano, como componente del capital intelectual, está aún en construcción, dado que la propuesta teórica toma fuerza y se expande a partir de la década final del siglo pasado, principalmente en Europa y Norteamérica, como resultado del entusiasmo de algunos pioneros del tema en organizaciones como Skandia y Celmi, pero sobre todo, por el interés y producción de académicos e investigadores en esta línea de trabajo, derivada de la dirección estratégica de las organizaciones. No obstante, en el breve lapso de tiempo transcurrido desde entonces, han aparecido un conjunto de trabajos y modelos para identificar y medir el capital intelectual en las empresas, incluido su componente de capital humano, pero son muy pocos los estudios empíricos que abordan la identificación y medición del capital humano de forma exclusiva y a mayor profundidad, a pesar del reconocimiento de tratarse del componente esencial que permite generar, sostener y aprovechar los demás activos de naturaleza intangible de la organización.

De hecho, en los modernos sistemas de valoración de empresas se viene observando que la valoración de sus activos intangibles se lleva a cabo a objeto de determinar el valor de la empresa en el mercado. Por tanto, las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o actividad, requieren identificar y gestionar adecuadamente su capital intelectual, en especial en lo que respecta al capital humano, no solo para

efectos de su cotización en el mercado o posible venta o adquisición, sino para fortalecerse competitivamente y con ello evitar desaprovechar, disminuir o destruir dicho capital.

Tal como se desprende de lo hasta ahora expresado, el capital intelectual y, en especial el humano, representan un tema novedoso, muy poco abordado en estudios e investigaciones efectuadas en el eje cafetero colombiano o que haya sido incluido como parte de las mismas. La carencia de evidencia empírica local y regional que soporte la joven teoría sobre el particular o que permita perfeccionarla, aparece como una necesidad que ha de ser satisfecha. En tal sentido, el presente ejercicio investigativo resulta atractivo para sus autores, convencidos de la contribución que representa en el proceso y posicionamiento de nuevos paradigmas y de la importancia de la gerencia del talento humano para la competitividad de las organizaciones, elemento que conecta el proyecto de investigación con el objeto de estudio de la maestría y, de manera más profunda, con la línea de investigación en gerencia estratégica del talento humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento, lo cual lo hace pertinente.

La importancia del tema radica en que los activos de naturaleza intangible, como el talento humano, están siendo considerados como los de mayor potencial para la generación de ventajas competitivas sostenibles, dado que son escasos, valiosos, difíciles de copiar, insustituibles y con movilidad imperfecta, por lo que la gerencia de las empresas (tanto la específica responsable del talento humano como la alta dirección y los demás gerentes de línea) requiere identificar y medir el mismo de una manera sistemática, confiable y consistente, contando así con información valiosa para tomar decisiones estratégicas. En tal sentido, el presente estudio les permitirá acceder a tal información, junto con instrumentos que podrán seguir aplicando para una lectura dinámica del fenómeno.

*En la actualidad las Universidades públicas se encuentran en un dilema importante debido a la exigencia académica y al jalonamiento de recursos económicos, siendo que son dos factores importantes para el sostenimiento y prevalencia de la educación pública en Colombia, y es precisamente en este aspecto donde el identificar el capital humano con el que cuenta la Universidad de Sucre, es de notable importancia dado que daría las bases para establecer estrategias de crecimiento y desarrollo académico fundamentado en las competencias y potencialidades del capital humano con el que cuenta la Institución y de esta forma establecer los programas de desarrollo humano que propugnen por un fortalecimiento de la academia y por ende de la sociedad, a través de los programas de extensión, formación e investigación que ofrezca la Universidad de Sucre.*

*En este contexto cabe de resaltar que las Universidades como entes de educación superior, se encuentran inmersas en una realidad en la cual, los diferentes procesos de globalización no solo han ejercido profundos cambios en la economía, sino que paralelo a ello han ido generando cambios circunstanciales en el proceso de adaptabilidad de la educación superior, obligando a las Universidades a mantenerse en un constante proceso de perfeccionamiento y mejora de las actividades que le conduzcan a la consecución de su misión fundamental, como lo es la producción de conocimientos e innovaciones, encaminadas a dar respuesta a los problemas de una sociedad cada vez mas cambiante.*

*Por lo tanto la identificación del capital humano en una organización y en especial en la Universidad, es de notable importancia, siendo que la capacidad de esta, para atender y dar respuesta a los problemas que el entorno exige, depende en gran medida de la capacidad de la Universidad para generar y proporcionar estrategias en términos curriculares, académicos e investigativos que surgen de su capacidad en la gestión adecuada del capital humano con el que cuenta la organización.*

*Entendida así la gran responsabilidad de la Universidad de responder rápidamente a las situaciones presentes y futuras, en los diferentes contextos sociales, económicos, políticos del mundo globalizado, como parte de los procesos dirigidos a lograr la conexión de la universidad con el entorno.*

Se trata, entonces, de una investigación novedosa, pertinente y útil, tanto para el programa académico dentro del cual se realiza, como por el conocimiento y los recursos que aporta a la empresa objeto de estudio y a la comunidad científica en general.

### **Planteamiento y formulación del problema**

El presente estudio nace de la preocupación de los investigadores principales, quienes durante varios años han sido docentes e investigadores en los campos de la gestión del talento humano y la del conocimiento, activos intangibles claves para la generación y sostenimiento de ventajas competitivas, razón por la cual uno de ellos realizó un proyecto de identificación y medición del capital intelectual en las organizaciones. Los resultados del mismo han puesto de relieve la necesidad de ahondar en el capital humano desde la perspectiva de su medición, para incorporarle nuevas dimensiones que permitan conocerlo, explicarlo y dirigirlo de forma más efectiva, planteamiento socializado y compartido por los asistentes de investigación del proyecto. Además, tras el curso de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, que forma parte del currículo de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, se hizo palpable el interés de algunos estudiantes en realizar un estudio sobre el capital humano en sus organizaciones.

Ubicados en el territorio colombiano, las organizaciones han comenzado a conocer y reflexionar sobre la importancia del talento, el conocimiento y otros activos de naturaleza intelectual para la competitividad, pero salvo contadas excepciones, no se ha procedido a identificar de manera rigurosa y sistemática el capital humano que poseen, razón por la cual la alta dirección (y la dependencia que gestiona el talento humano) carece de la información necesaria para poder gestionar adecuadamente este activo intangible (talento humano) que, dados sus atributos, representa la principal fuente de ventaja competitiva sostenible en el entorno actual de los negocios.

En otras palabras, si la organización desconoce o no sabe con precisión cuál es su capital humano tiene serias limitaciones para formular e implementar estrategias, políticas y procesos de gerencia del talento humano que contribuyan de manera significativa a la mejora sostenida de su desempeño, con las nocivas consecuencias que ello implica, en especial desde lo económico y lo social, dado que una mayor competitividad normalmente se ve reflejada, entre otros aspectos, en condiciones más favorables de desarrollo, empleo, calidad, valor agregado y generación de ingresos, además de evitar desperdiciar lo que las personas poseen: conocimiento, habilidad, actitud, valores y experiencia, entre otros aspectos.

*En el caso específico de la Universidad de Sucre, se trata de una institución de educación superior creada mediante ordenanza 01 de 1997, y el 5 de agosto de 1978, dio inicio a labores académicas. La Universidad de Sucre, es una Institución de Educación Superior, pequeña del orden territorial adscrita al Ministerio de Educación Superior y que al momento de iniciar esta investigación cuenta con una planta de, 89 profesores de tiempo completo, y 54 funcionarios inscritos en carrera administrativa, 60 cargos de libre nombramiento y remoción los cuales están en un 30% a cargo de docentes de planta en comisión administrativa, a proximadamente 414 docentes de contrato entre catedráticos y ocasionales TC y MT y por 113 funcionarios bajo la modalidad de supernumerarios desempeñan funciones administrativas.*

*Al igual que las otras tres (3) universidades públicas del orden territorial, La Universidad de Sucre presenta, a diferencia de las del orden nacional, una notable complejidad respecto a su sistema de financiamiento, compuesto de tres fuentes: I) Recursos de la Nación los cuales son aproximados a \$1.300.000.000 de pesos mensuales para gastos de funcionamiento, II) Recursos Por concepto de estampillas girados por la Gobernación de Sucre la cual se encuentra cobijada en el Ley 550, por lo cual solo gira alrededor de \$300.000.000 de pesos mensuales y III) Recursos propios captados por concepto de matrículas y otros servicios (convenios).*

*Las anteriores cifras, no solo son insuficientes para cubrir los gastos de funcionamiento, donde la Institución paga solo en nómina mensual una suma aproximada de \$1.100.000.000, lo cual demuestra la notable importancia de esta investigación, en el sentido que siendo bajos los giros por parte del Ministerio de Educación Nacional y de la Gobernación del Departamento de Sucre, que solo alcanza para el pago de nómina, la institución debe volcarse a incrementar sus ingresos por concepto de recursos propios, lo cual solo es posible a través del jalonamiento de recursos de proyectos, convenios, posgrados, investigación, educación continuada, entre otros servicios académicos, a partir de una óptima gestión del capital humano de que dispone.*

*Pero este incremento de los recursos propios solo es posible, si la Universidad de Sucre, propone por la generación de estrategias que le permitan gestionar a decuadamente el Capital Humano con el que cuenta la Institución, y que en ultimas con lleven a la presentación de propuestas que apunten a cumplir con el objetivo misional de la Universidad que es dar soluciones a las problemas del entorno, pero cabe preguntarnos sabe la Universidad de Sucre ¿Cuál es su capital humano?, ¿Cómo esta conformado?.*

Con base en lo expuesto, el problema planteado en esta investigación, es el siguiente: ¿Cuál es el capital humano de la Universidad de Sucre?.

Sistematizando lo anterior, se pregunta:

¿Cuáles son los componentes del capital humano de las organizaciones?

¿Qué conjunto de elementos, variables e indicadores permiten medirlo?

¿Cuál es el comportamiento, durante el periodo de tiempo a indagar (3 años), de los elementos, variables e indicadores que integran el capital humano de la Universidad de Sucre?

A partir de la medición efectuada y del análisis de lo encontrado, ¿Qué acciones puede implementar la institución para mejorar su capital humano?

### **Objetivos.**

El objetivo general de la investigación es determinar el capital humano de la Universidad de Sucre,

Como objetivos específicos, se tienen:

- Establecer el conjunto de elementos, variables e indicadores que constituyen el capital humano en las organizaciones.

- Medir el capital humano de la Universidad de Sucre, con base en los elementos, variables e indicadores establecidos.
- Analizar el comportamiento de los elementos e indicadores que configuran el capital humano de la institución objeto de estudio.
- Proponer, a partir del análisis efectuado, un conjunto de acciones que permitan a la institución estudiada optimizar la gestión de su capital humano.

## Referente Teórico

### Antecedentes

Frente a la temática expuesta, se efectuó una indagación de estudios previos, con el fin de identificar qué tanto se ha abordado desde la investigación y contar con referentes que nutran el proyecto planteado. Para ello, se consultó en diversas fuentes (bases de datos especializadas, universidades y programas académicos similares, asociaciones y otras publicaciones), lo que se ha publicado a partir del año 2000 en torno a la concepción, identificación y medición del capital intelectual, tanto a nivel nacional como internacional (tabla 1):

**Tabla 1. Estudios sobre el capital intelectual en la empresa.**

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
<b>An innovative model for measuring intellectual capital</b>	Gogan, M.	2014	Plantea un modelo de medición concebido como herramienta que permita a las empresas gestionar su capital intelectual y crear ventajas competitivas.
<b>Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies</b>	Yıldız, S., Meydan, C. y Güner, M.	2014	Mide el capital intelectual (capitales humano, estructural y cliente) a través de los reportes anuales (2007 a 2011) de actividades de los Bancos que operan en Turkía, encontrando que prima el capital cliente y, en último lugar, el humano.
<b>Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry</b>	Mehralian, G. et al.	2013	Desarrolla y prioriza los más importantes indicadores de capital intelectual en las industrias basadas en conocimiento.

<b>A model to evaluate the intellectual capital</b>	Gogan, L. y Draghici, A.	2013	Presenta un modelo para evaluar el capital intelectual considerando aspectos propios de éste, así como las experiencias obtenidas por las comunidades científicas y de negocios en este campo en particular.
<b>Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa.</b>	Benavides, L.	2012	Contempla un modelo que permite medir y valorar el capital intelectual de las organizaciones mediante la integración de sus componentes humano, estructural y relacional, a partir de la elaboración de un constructo holístico y de una lista de variables para cada componente se cuantifican en términos monetarios para calcular el ROI del capital intelectual y, así, su contribución a la ganancia neta obtenida en un período de tiempo.
<b>Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research</b>	Mehralian, G. et al.	2012	Efectúa una revisión y crítica al campo de la investigación contable en capital intelectual. Se destacan las contribuciones referidas a la evolución del campo en la pasada década, el cómo y el por qué está cambiando y las áreas para futuras investigaciones.
<b>Intellectual capital accounting indicators</b>	Mavridis, D. y Vatalis, K.	2012	Establece un conjunto de indicadores de capital intelectual desde la perspectiva del emprendimiento corporativo.
<b>Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward</b>	Alcaniz, L., Gómez-Bezares, F. y Roslender, R.	2011	Hace un recorrido por las contribuciones teóricas acerca del capital intelectual y explicita su preocupación por la falta de una postura crítica frente al tema.
<b>Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia</b>	Millan, J., Castellanos, G. y López, C.	2010	Hace un breve recuento de los principales modelos de valoración de capital intelectual que existen, mencionando su evolución y sus principales componentes internos. Analiza la metodología usada en COL S.A en el diseño e implementación del sistema de medición y gestión de capital intelectual, revisando su evolución en 10 años.
<b>Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la</b>	Ochoa, M., Prieto, M. y Santidrián, A.	2010	Revisa en profundidad las teorías que proporcionan explicaciones sobre la importancia de los activos intangibles, así como las diferentes aportaciones teórico-empíricas incluidas en la literatura, abordando



<b>creación de valor en empresas de Castilla y León</b>			la implantación y utilidad de los modelos de capital intelectual.
<b>El capital intelectual en las empresas del eje cafetero</b>	Naranjo, C.	2010	En el marco de un macroproyecto de investigación, desarrolla un conjunto de estudios de caso que miden el capital intelectual en diversas empresas, incluido el capital humano. Fruto del análisis se proponen mejoras a su gestión.
<b>Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual</b>	Ramírez, Y.	2010	Con el fin de ayudar a aquellos responsables en la elaboración de los informes de capital intelectual (inventario, evaluación y difusión de los recursos intangibles), se revisan las guías elaboradas hasta el momento
<b>Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando métodos de lógica difusa</b>	Medina, S., Zuluaga, E., López, D. y Pedroza, F.	2010	Propone, mediante el uso de herramientas basadas en la lógica difusa, una aproximación a la medición de capital intelectual de las empresas. En el capital humano se mira la tipología del personal, nivel de satisfacción y las competencias.
<b>El Capital Intelectual y sus indicadores en el sector industrial</b>	González, J.	2009	Hace un recuento de definiciones y modelos de capital intelectual para establecer un modelo y algunos indicadores relevantes en función de la industria colombiana.
<b>Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio</b>	Larios, J.	2009	Propone un modelo que ayude a los dirigentes a identificar y medir los elementos intangibles que generan valor Agregado y ventaja competitiva
<b>Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febre</b>	Saavedra-García M. L. y Saavedra-García, M. E.	2009	demostrar cómo sí es posible medir el valor del capital intelectual e incorporarlo en la información financiera, de acuerdo con las NIF y las NIC, utilizando indicadores cualitativos para el capital humano
<b>The evolving research on intellectual capital</b>	Hong, T., Plowman, D. y Hancock,	2008	Provee una síntesis de los trabajos seminales sobre capital intelectual, describiendo conceptos, modelos y mediciones.

	P.		
<b>Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models</b>	Kwee, Ch.	2008	Propone un modelo que contiene una definición formal y clasificaciones del capital intelectual para analizar y reportar los activos intangibles que posee una organización
<b>El concepto de capital intelectual y sus dimensiones</b>	Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E.	2007	Recapitula las aportaciones más referenciadas sobre el concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Destaca la diversidad existente y establece relaciones entre sus dimensiones.
<b>Intangible assets identification and valuation</b>	Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G.	2007	Presenta un marco teórico para la identificación y la evaluación de activos intangibles en un sector específico.
<b>La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.</b>	Seguí, E.	2007	Identifica las características del capital humano en las cooperativas de crédito, partiendo de que las entidades financieras se inclinan más a invertir en formación y a fortalecer la cultura de empresa
<b>La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes</b>	García-Parra, M., Simo, P. y Sllan, JM.	2006	Analiza la evolución que ha tenido el estudio del capital intelectual desde sus inicios a principios de la pasada década de los noventa, hasta las nuevas tendencias donde aparece como diferencia entre activos intangibles y pasivos intangibles
<b>Capital intelectual: Una propuesta para clasificarlo y medirlo</b>	Alama, E., Martín de Castro, G. y López, P.	2006	Presenta diferentes tipologías de capital intelectual. Concluye que los componentes del capital intelectual son el capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo y el capital relacional. También presenta un modelo integral de medición del capital intelectual basado en indicadores validados en las investigaciones empíricas revisadas.
<b>IC valuation and measurement: classifying the state of the art</b>	Andriessen, D.	2004	Clarifica los motivos existentes (por qué) y los métodos propuestos (cómo) para valorar o medir el capital intelectual.

<b>Intellectual capital Measurement effectiveness</b>	Kannan, G. y Aulbur, W.	2004	Muestra la carencia de técnicas efectivas para la medición específica y óptima del valor del capital intelectual. Revisa las existentes y establece la necesidad e un enfoque más comprensivo.
<b>Modelos de clasificación y medición del capital intelectual</b>	Ortiz, M.	2003	Aborda los conceptos de gestión del conocimiento y el capital intelectual, para establecer los objetivos, contenido y utilidad de los modelos de capital intelectual, cuestionando si realmente se utilizan.
<b>Accounting, empirical measurement and intellectual capital</b>	M'Pherson, P. y Pike, S.	2001	Señala lo inadecuado de la forma en que se mide y contabiliza el capital intelectual en las organizaciones, lo que genera información inadecuada para gestionar los activos intangibles.
<b>Intellectual capital literature review</b>	Petty, R. y Guthrie, J.	2000	Efectúa un recorrido por las más importantes teorías y contribuciones empíricas relacionadas con la medición y el reporte del capital intelectual

Fuente: Elaboración propia.

Tras revisar la anterior literatura especializada, se encontró un conjunto de estudios que abordan el concepto y la composición del capital intelectual, estableciendo su importancia para el funcionamiento y el éxito de la organización a largo plazo, a partir del potencial que tienen los activos intangibles para la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas. Algunos de ellos llegan incluso a plantear modelos de capital intelectual. Resalta que a pesar de la variedad existente en la denominación de dichos componentes, el capital humano es la expresión más utilizada de todas para nominar uno de ellos, en el que se centra el presente trabajo de investigación.

Otro grupo de estudios se ocupa de la identificación y medición del capital intelectual mediante diversas dimensiones e indicadores que, a su vez, se desprenden de los componentes que integran el capital intelectual, por lo que existe una amplia gama de perspectivas y combinaciones, incluso algunas que llegan a la valoración financiera de los activos intangibles.

Dado que esta investigación se centra en el componente del capital intelectual denominado capital humano, se procedió también a la revisión de antecedentes específicos en dicha temática desde la perspectiva de su medición, fruto de la cual se reseñan los hallazgos más destacados:

**Tabla 2. Estudios sobre capital humano en la empresa**

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
<b>Debate on the multilevel model of the human capital measurement</b>	Harpana, I. & Draghici, A.	2014	Debate los principales aspectos de los métodos de medición y de reprotre del capital humano, contrastándolos con los aspectos críticos hallados en el análisis de las investigaciones en dicho campo (revisión de literatura), lo que implica el desarrollo futuro de modelos que consideren

			indicadores financieros y no financieros.
<b>Evaluation of human capital role in the value creation process</b>	Liepé, Z. y Sakalas, A.	2014	Evalúa el rol del capital humano en el proceso de creación de valor en relación con otros indicadores nacionales clave.
<b>Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process</b>	Abdullaha, L., Jaafarb, S. y Taibc, I.	2013	Integra las preferencias multifacéticas de los cinco criterios de capital humano para determinar la importancia de cuatro principales indicadores identificados. Encontraron que los resultados generados al usar el conocimiento es el indicador más importante y que el índice de las habilidades de los empleados es el de menor importancia.
<b>Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones</b>	Calderón, A. y Mousalli, G.	2012	Presenta una reflexión sobre la esencia del capital humano como componente de diferenciación entre empresas, expresado como un activo de gran valor que aumenta su competitividad mediante el conocimiento que forjan sus miembros y las experiencias alrededor del contacto con los clientes.
<b>Human capital in family businesses: Focusing on the individual level</b>	Dawson, A.	2012	Sostiene que el capital humano involucra no sólo conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación. Reclama una mayor concentración en el nivel individual.
<b>La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores</b>	Teijeiro, M., García, M. y Mariz, R.	2010	Identifica las partidas del capital intelectual que garantizan el éxito en las empresas de un sector, con especial énfasis en la aportación del capital humano. basado en diversas investigaciones, identifica una serie de indicadores del capital humano que permiten su medición y gestión.
<b>The indicators of human capital for financial institutions</b>	Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y Lin, B.	2009	Examina indicadores de medición y su peso relativo sobre competencias clave de profesionales de las finanzas. Destaca la actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.
<b>Human capital and its measurement</b>	Kwon, D.	2009	Hace un comparativo entre las medidas convencionales del capital humano y la manera en que se hace en la actualidad, señalando debilidades e implicaciones políticas.
<b>Capital humano e</b>	Madrigal, B.	2009	Analiza las vías utilizadas para su medición

<b>intelectual: su evaluación</b>			(modelos y manuales), discutiendo acerca de las variables de capital humano y los procesos de innovación y desarrollo.
<b>Developing human capital indicators: a three-way approach</b>	Han, T., Lin, Y. y Chen, M.	2008	Desarrolla indicadores de capital humano en empresas taiwanesas. Primero encuentra 56 indicadores en la revisión de la literatura. Segundo, identifica cinco indicadores clave según altos ejecutivos. Tercero, compara lo anterior con indicadores relevantes adoptados en journals o papers de alto nivel, obteniendo como resultado la selección de 10 indicadores de capital humano.
<b>La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito</b>	Seguí, E.	2007	Describe el concepto y diversos modelos de capital intelectual y humano, el cual caracteriza en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la empresa.
<b>Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP</b>	Bozbura, F., Beskese, A. y Kahraman, C.	2007	Define una metodología para mejorar la calidad en la priorización de indicadores de medida del capital intelectual. Los resultados indican que los resultados creados al usar conocimiento, el índice de habilidades de los empleados, el compartir y reportar conocimiento y la tasa de éxito de los programas de entrenamiento son las cuatro principales medidas de capital humano en Turquía.
<b>Maximizing human capital: Demonstrating HR Value with key performance indicators</b>	Lockwood, N.	2006	Contiene un conjunto de indicadores clave de desempeño organizacional conectados con aspectos del capital humano como su contratación, desempeño y la gestión del talento.
<b>How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement</b>	Spender, J. C. y Marr, B.	2006	Sostiene que la medición y contabilización del capital humano ha estado bajo discusión durante años sin que emerja ninguna metodología satisfactoria y sugiere, desde la perspectiva de la teoría de la empresa basada en el conocimiento, el que se mire en detalle sus prácticas.
<b>Enfoques para la medición del impacto</b>	Torres, J.	2005	Presenta 4 diferentes enfoques para medir el impacto de la gestión del capital humano en los

<b>de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio</b>			resultados de negocio: la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas, la medición de la contribución estratégica del capital humano, los indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas.
<b>Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio</b>	Sáenz, J.	2005	Propone una metodología en el campo del capital humano, la cual aplica, de manera exploratoria, en un caso de estudio, con el fin de estudiar la relación entre los indicadores de capital intelectual y el valor de mercado en libros de la organización.
<b>Human capital in the new economy: devil's bargain?</b>	McGregor, J., Tweed, D. y Pech, R.	2004	Sostiene que en la economía del conocimiento se ha marginalizado su más importante dimensión: las personas y propone un modelo transicional de capital humano.
<b>The measurement of human capital and its effects on the analysis on financial statements</b>	Hai-Ming, Ch. y Ku-Jun, Lin.	2003	Establece la importancia de incluir, en los estados financieros, medidas de capital humano, para lo cual sugiere un conjunto de indicadores.
<b>Intellectual capital: a human capital perspective</b>	Nerdrum, L. y Erikson, T.	2001	Ve el capital intelectual como la capacidad complementaria de los individuos para generar valor agregado y crear riqueza.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la literatura consultada que en lo relativo al capital humano hay recurrencia a elementos como las competencias, la formación, la experiencia, el conocimiento, las actitudes y los valores del personal que labora en la organización, junto con aspectos referidos a la adquisición, retención y desarrollo del talento humano. Algunos estudios también refieren a aspectos como el perfil demográfico, la movilidad y el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, sin que se cuente, en consecuencia, con un sistema de medición uniforme para su identificación, medición y valoración.

Además del bajo número de referentes para abordar el fenómeno que se pretende estudiar en la óptica particular de este estudio, cabe señalar que en casi todos los casos éstos provienen de otras culturas y entornos y que, tras la revisión de literatura efectuada, se ve la carencia de estudios empíricos en Colombia y en la costa atlántica que den cuenta del estado del mismo en las organizaciones y, menos aún, que se basen en un conjunto uniforme de variables e indicadores que, posteriormente, permitan hacer una lectura que trascienda el interior de la organización en pro de efectuar comparaciones entre varias organizaciones o de examinar comportamientos en grupos de éstas.

## **Competitividad organizacional**

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. También se le ha definido como la posición relativa frente a sus competidores y la aptitud y capacidad para sostenerla en forma duradera y de mejorarla, si ello es posible (Bueno Campos, 1995). La consideración inicial dominante durante varias décadas según la cual una organización posee una ventaja competitiva cuando ocupa una posición de mercado única y superior en términos de costo, diferenciación o especialización (Porter, 1991; Spanos y Lioukas, 2001) precisaba ser complementada desde una perspectiva que rescatara la visión del fenómeno desde el interior de la empresa.

En la perspectiva externa de la competitividad, las condiciones estructurales y políticas inciden en la generación y sostenimiento de la competitividad. Así, la dotación de recursos, la infraestructura de transportes y comunicaciones, la estructura del sistema de ciencia y tecnología, la estructura competitiva del mercado y el tejido industrial, suelen citarse como fuentes indirectas de ventaja competitiva (Porter, 1991; Camisón, 1996). Sin embargo, sobre estos aspectos tiene una muy reducida posibilidad de decidir o actuar la empresa individualmente considerada.

Por su parte, la dimensión interna de la competitividad surge de los aspectos que definen las “competencias básicas” o las “capacidades competitivas en la empresa”, considerada como organización o como un sistema socioeconómico abierto que se configura en base a un conjunto de recursos y capacidades, con el que se puede entender la forma en que la empresa puede generar y defender sus ventajas competitivas en interacción con las condiciones externas (Bueno y Valero, 1985; Bueno Campos, 1993). Bajo esta perspectiva, la gerencia representa una capacidad crítica dado que es la responsable de obtener, aplicar y aprovechar óptimamente, en el tiempo, los recursos.

Dada la temática elegida y el alcance del trabajo desarrollado, el referente teórico que soporta la investigación implicó abordar, en primera instancia, la teoría de recursos y capacidades para dar cuenta de sus postulados esenciales, de la perspectiva de la competitividad que plantea, del concepto y la taxonomía de los recursos organizativos y de la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible de la organización, con particular interés en los recursos/activos de carácter intangible.

Después, se abordó el capital intelectual, para mostrar su surgimiento y evolución, así como su concepto, importancia, componentes y medición, aspectos que también fueron tratados, con mayor profundidad, con relación al capital humano.

## **Teoría de recursos y capacidades**

El enfoque o perspectiva de la empresa basada en los recursos supuso un cambio de orientación desde el análisis sectorial defendido por los industrialistas y la escuela del posicionamiento (Ahlstrand et al., 1998) hacia un postulado que destaca las idiosincrasias internas de la empresa como los verdaderos dinamizadores de ésta y de su capacidad para generar y disfrutar de ventajas competitivas sostenibles (Calvo y López, 2004), asignando una importancia especial al estudio de las implicaciones competitivas de las imperfecciones de los mercados de recursos y suponiendo una ruptura con la perspectiva económica tradicional (Wernefelt, 1984, 1989).

La competitividad, a partir de este nuevo enfoque, no se relaciona exclusivamente con el entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo. Bajo esta concepción, la perspectiva de la firma basada en los recursos, inicialmente, y la posterior adición derivada del análisis dinámico de la combinación de los diferentes recursos para crear una capacidad, configuran la denominada teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996 y 1998; Wernefelt, 1984 y 1995; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Los planteamientos o postulados esenciales de esta teoría pueden sintetizarse en que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de las mismas -heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas (Carrión & Ortiz, 2000; Fernández y Suárez, 1996). Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de ésta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Ortiz de Urbina, 2000).

Mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr sostenibilidad (Diericks y Cool, 1989). A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede ajustar y hacer realidad la estrategia. Así, se asume que la dirección estratégica consiste en identificar adecuadamente la existencia y calidad de los recursos, y en construir posiciones producto-mercado y acuerdos contractuales que utilicen, mantengan y amplíen estos recursos de la forma más eficiente (Rumelt, Schendel y Teece, 1991).

Centrados específicamente en el enfoque de los recursos, que suele ubicarse con la aparición del artículo de Wernefelt (1984), pero cuyos orígenes se remontan al trabajo desarrollado por Penrose (1959) al definir la empresa como una colección única y organizada de recursos que permiten explicar el crecimiento organizativo y cuáles van a ser los límites de esta expansión (Calvo y López, 2004; Morcillo et al., 2001), se entiende por recurso cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir, que ésta pueda controlar de forma estable, aunque en ocasiones no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Calvo y López, 2004).

Son recursos tanto los activos tangibles como los intangibles que se vinculen a la organización de forma semipermanente, destacando la importancia que en la sociedad del conocimiento representan los de naturaleza intelectual (Itami, 1987). Es posible distinguir entre los recursos intangibles aquellos que serían estrictamente activos –lo que se tiene- y las competencias o habilidades –lo que se hace-, según el grado de control de la empresa sobre ellos (Aaker, 1989; Hall, 1993). Los activos de la empresa incluyen tanto los que ella posee o controla, independientemente de su naturaleza o de la existencia de propiedad legal sobre ellos, como los elementos ligados a la capacidad de acción de la empresa y que incluyen desde los conocimientos y habilidades individuales de sus empleados hasta la cultura organizativa (Herzog, 2001).

Para que los recursos y las capacidades constituyan fuente de ventaja competitiva sostenible han de cumplir con una serie de requisitos o atributos que, según Barney (1991) y Grant (1991), consisten en que



sean valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presentan con mayor intensidad y frecuencia los denominados activos intangibles, de los que se ocupa el capital intelectual.

En conexión con lo anterior, desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos, se da una base útil para la comprensión de por qué la dirección estratégica de los recursos humanos puede ser una poderosa explicación de la diferencia de resultados entre empresas, especialmente a partir de trabajos como los elaborados por Wright et al. (1994), Huselid (1995) y Kamoche (1996), por lo cual puede constituirse en fuente de ventaja competitiva, si bien se requiere mayor evidencia empírica que lo sustente, a pesar de los estudios efectuados por Saá y García (2000) y Vicente (2000).

En Este sentido, Schuler y McMillan (1984) apoyan la idea de que los recursos humanos y la forma en que se dirigen pueden constituir una fuente de ventaja competitiva tras analizar el potencial de la dirección de recursos humanos como un medio de obtenerla y mantenerla. Haciendo uso del enfoque basado en los recursos, Ulrich (1991) describe los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, ampliando el modelo de Porter (1985), para incluir la cultura organizativa, las competencias distintivas y la unidad estratégica como nexos en la unión estrategia-ventaja competitiva. En consecuencia, estudia la manera como las prácticas de recursos humanos pueden ser utilizadas por la organización para desarrollar estrategias en función de una ventaja competitiva.

Otros estudios apoyan también la perspectiva de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Ayree, 1994; Kamoche, 1996), de suerte que una creciente corriente de investigación reconoce el valor estratégico de la dirección de recursos humanos y del conocimiento que reside en los individuos y equipos cuando los recursos humanos y las capacidades en que está integrado dicho conocimiento son imperfectamente imitables e imperfectamente móviles.

Partiendo de Wright et al. (1994), Saá y García (2000) y Dolan et al. (1999), se puede afirmar que los recursos humanos agregan valor a la empresa en la medida que la heterogeneidad del mercado de trabajo permite encontrar personas que difieren en sus conocimientos, en sus capacidades y en sus habilidades y, por tanto, en el grado de contribución que pueden realizar a la empresa. En tanto aumenta el grado de dificultad para encontrar personas que garanticen altos niveles de rendimiento en la organización es más raro contar con el recurso apropiado o, dicho en otras palabras, el talento humano requerido bajo las especificaciones que interesan a organizaciones diversas es escaso, difícil de identificar y de conseguir (Davenport, 2000).

Los autores mencionados sostienen que la inimitabilidad de este recurso surge de la dificultad para copiar los conocimientos, las habilidades, las experiencias y los comportamientos de las personas, al menos a corto plazo. Además, los altos costos de transacción implican que la contratación de las personas o grupos puede ser una fuerte barrera que impide su movilidad o adquisición. Finalmente, el talento humano es un recurso difícil de sustituir debido a que no todas las personas y organizaciones tienen la misma capacidad de adaptación a los distintos entornos y tecnologías, y que quienes son capaces de aportar en un determinado contexto no son capaces de hacerlo en otros, o por lo menos no pueden hacerlo al mismo nivel.

Para que la organización pueda aprovechar el talento humano como fuente de ventaja competitiva, requiere una estrategia de capital humano que englobe, en forma integrada, las funciones de recursos humanos, tales como la selección, el desarrollo, la valoración y la compensación, entre otras, más que contar con un enfoque o análisis individualizado de cada una de ellas (Tichy et al., 1982).

La anterior distinción es importante porque la interacción entre la base de talento humano de la empresa y la configuración de sus prácticas de recursos humanos constituyen una capacidad organizativa de orden superior que Saá y García (2000) denominan sistema de recursos humanos y que definen como la capacidad de alto nivel de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos realizados para atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos.

Saber dirigir el talento humano mejor que la competencia, o lograr que aprenda más rápido o genere un mayor número de ideas creativas que deriven en innovaciones, por sólo citar algunos aspectos puntuales de la capacidad organizativa inherente al sistema de recursos humanos de la organización, constituye una capacidad estratégica determinante de su éxito que, en la medida que sea distintiva, dado su carácter único, inimitable e insustituible, contribuirá a crear y sostener ventajas competitivas.

Diseñar, implementar y desarrollar un sistema de recursos humanos demanda, entre otras cosas, conocimiento especializado, concepción armónica de diversas y numerosas prácticas, compromiso y soporte de la alta dirección, y un conjunto de elementos que hacen difícil su réplica y apuntan a su especificidad.

Para finalizar, cabe señalar que si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, la ventaja competitiva generada por el talento humano será sostenible, lo cual implica que éste sea gestionado adecuadamente, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa representan actores cruciales en la ecuación que integra la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

En síntesis, los activos de naturaleza intangible son los que poseen mayor potencial como fuente de ventaja competitiva sostenible. Debido a ello se procede al abordaje, en mayor detalle, del capital intelectual, expresión que agrupa el conjunto de activos intangibles de una organización y cuyo principal componente es el capital humano.

## **Capital Intelectual**

La corriente del capital intelectual, que posee un fuerte sentido económico, se refiere a los recursos producto del intelecto humano que deberían poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que están más relacionados con el valor que otros elementos; por ello, en el mundo competitivo actual, caracterizado además por el uso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más apreciables para las compañías ya no son los activos tangibles como los edificios, las instalaciones, la maquinaria, los stocks, entre otros, sino, por el contrario, los activos intangibles originados en los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas, a lo cual se le denomina normalmente capital intelectual.

### **Concepto.**

Tal como afirma Lev (2001), existen tres términos ampliamente utilizados en la literatura para referirse a los activos intangibles de la empresa: el de recursos intangibles que predomina en la contabilidad; el de activos de conocimiento, muy usado en la economía; y el de capital intelectual, como el favorito de la empresa y la administración. El enfoque desde el que se prefiera abordar lo intangible en la empresa evidencia las diferencias encontradas en la definición del capital intelectual (Tabla 3), si bien se comparte el enorme valor que los activos intangibles tienen en la generación de valor y la competitividad de la empresa.

**Tabla 3. Concepto de capital intelectual**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Teijeiro (2010)</b>	Conocimiento transformado en algo valioso para la empresa.
<b>Ricceri (2008)</b>	Los recursos intelectuales o basados en conocimiento, de una organización. Abarca tanto los recursos que existen en un momento particular en el tiempo (stock) y el flujo de los mismos al ser usados e interactuar con otros recursos para promover y alcanzar las metas organizativas.
<b>Salmador (2007)</b>	Intitativamente, es la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa. Desde una perspectiva formalizada, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que generan valor para la empresa.
<b>Bueno (2005)</b>	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 de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización.
<b>Rastogi (2003)</b>	La capacidad holística o meta-nivel de una empresa para coordinar, orquestar y desplegar sus recursos de conocimiento hacia la creación de valor en la búsqueda de su visión.
<b>Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001)</b>	La suma del conocimiento de los miembros de la organización y la interpretación práctica del mismo.
<b>Euroforum (1998)</b>	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.
<b>Steward (1998)</b>	La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva... ese material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza.
<b>Brooking (1997)</b>	Combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.
<b>Bontis (1996)</b>	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos .

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar las diversas definiciones existentes en la literatura, se hace evidente que el capital intelectual:

- Está referido a recursos o activos de carácter inmaterial o intangible.
- Dichos intangibles engloban recursos y capacidades, ya que implican combinación y dinamismo.
- No están reflejados en los estados contables financieros tradicionales.
- Tienen carácter estratégico, al ser fuente de ventaja competitiva (generan o generarán valor en el futuro)

Con base en lo anterior, para los efectos pertinentes, la presente investigación se adhiere al concepto de capital intelectual formulado por Sánchez Medina et al., (2007, p. 102):

*El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenible.*

### **Modelos**

El término modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea de ejemplo y la representatividad. De hecho, cualquier modelo puede entenderse como la representación mental de un sistema real, de su estructura y su funcionamiento. Se trata de "herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción" (González, 1999, p.132).

Como señala Ortiz de Urbina (2003), los principales objetivos que persiguen los modelos de capital intelectual, son los de analizar los determinantes de la creación de valor de la empresa, establecer qué elementos componen el capital intelectual y servir de herramienta para analizar y medir el capital intelectual, al establecer los activos intangibles de la empresa, proveer indicadores de medida e interrelacionar los bloques de capital intelectual, o al relacionar éste y el capital financiero, o al hacerlo con el aprendizaje.

De esta manera, la utilidad de los modelos de capital intelectual es doble: en primer lugar, ser más competitivos (mantener y mejorar las ventajas competitivas), lo cual es posible al recoger de forma explícita y ordenada los elementos intangibles más importantes para la organización, facilitando la valoración del capital intelectual, y, en segundo lugar, elaborar informes de capital intelectual, que soporten la toma de decisiones en la organización y comuniquen el valor real de la empresa a los stakeholders claves.

En la literatura especializada se encuentra una serie de modelos referidos al capital intelectual (tabla 4), que buscan identificarlo, saber cómo se crea, medirlo mediante un conjunto de variables e indicadores, y gestionarlo desde una perspectiva dinámica con el fin de incrementarlo, para que mejore su contribución a la competitividad de la organización, en conexión con la estrategia de negocio y la generación de valor:

**Tabla 4. Modelos de Capital Intelectual.**

<b>Modelo</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>
<b>Navigator (Skandia)</b>	Edvinsson y Malone	<b>1998</b>
<b>Technology Broker</b>	Brooking	<b>1997</b>
<b>Universidad de West Ontario</b>	Bontis	<b>1996</b>
<b>Canadian Imperial Bank</b>	Saint- Onge	<b>1996</b>
<b>Capital Intelectual</b>	Roos et al.	<b>1997</b>
<b>Monitor de Activos Intelectuales</b>	Sveiby	<b>1997</b>
<b>Dirección Estratégica por Competencias</b>	Bueno	<b>1998</b>
<b>Intelect</b>	Instituto Universitario Euroforum Escorial	<b>1998</b>
<b>Nova</b>	Camisón, Palacios y Devece	<b>2000</b>
<b>Intellectual Capital Benchmarking System ICBS</b>	Viedma	<b>2001</b>
<b>Intellectus</b>	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	<b>2003</b>
<b>Modelo Integrador de Capital Intelectual</b>	Bueno, Rodríguez y Salmador	<b>2003</b>
<b>Modelo para Evaluar el Capital Intelectual</b>	Gogan y Draghici	<b>2013</b>
<b>Modelo Innovador para medir el Capital Intelectual</b>	<b>Gogan</b>	<b>2014</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Naranjo (2010).

De la revisión efectuada a los modelos de capital intelectual se infiere que contemplan tanto la perspectiva interna, como la externa, es decir, reconocen la existencia o generación de activos de naturaleza intelectual tanto dentro de la organización como surgidos de las relaciones con los diversos agentes presentes en el entorno.

Caracteriza a la mayoría de los modelos el contar con un sistema de indicadores que pretende dar cuenta del capital intelectual, esforzándose por relacionar éste con el desempeño de la organización. También comparten la perspectiva dinámica con la que ha de abordarse el tema, esto es, que se mida el comportamiento de las variables en varios periodos de tiempo, para determinar los flujos de dicho capital.

Finalmente, cabe anotar que algunos de estos modelos tienen una presentación universal, mientras que otros son aplicaciones en empresas específicas, pero que han recibido una amplia difusión.

Además, a pesar de las denominaciones diversas empleadas, se hace evidente la predominancia del capital humano, el capital estructural y el capital relacional, como integrantes, en su conjunto, del capital intelectual. En la medida que evolucionan los modelos iniciales o que surgen modelos posteriores, estos componentes se han ido desagregando en otros con denominaciones múltiples, tales como capital tecnológico, capital organizativo, capital cliente, capital innovación, capital social, entre otros, pero conservando la estructura base ya enunciada.

### **Componentes**

La posición dominante entre investigadores y académicos es la que afirma que el capital intelectual se compone de capital humano, capital estructural o tecnológico y capital relacional o capital cliente (tabla 5), dado que algunos autores optan por una u otra denominación, pero coinciden en su contenido y alcance (Edvinsson y Malone, 1998; Steward, 1997; Sveiby, 1997). Agrupa, entonces, tres conceptos o dimensiones: el capital humano o competencia de los trabajadores (sus habilidades, conocimientos y actitudes); el capital estructural o componente interno (la organización administrativa e informática de la empresa, las ideas, patentes, etc.) y el capital relacional o componente externo (las relaciones con clientes y proveedores).

**Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual**

<b>Modelos y Autores</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>		<b>Capital Relacional</b>
<b>Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)</b>	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de clientes
<b>Saint Onge (1996)</b>	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente
<b>TechnologyBroker (Brooking, 1997)</b>	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado
<b>Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)</b>	Competencias	Estructura interna		Estructura externa
<b>Edvinsson y Malone, 1997</b>	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente		
<b>(Bontis, 1998)</b>	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente
<b>Intelect</b>	Capital humano	Capital estructural		Capital Relacional

<b>(Euroforum, 1998)</b>					
<b>McElroy, 2002</b>	Capital humano	Capital estructural: innovación y procesos		Capital Social: intrasocial, intersocial e innovación	
<b>Intellectus (CIC, 2003)</b>	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
<b>Guthrie, Petty y Yongvanich, 2004</b>	Capital humano	Capital interno		Capital externo	
<b>Bueno, Salmador y Rodríguez, 2003</b>	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
<b>Chen, Zhu y Yuan, 2004</b>	Capital humano	Capital innovación	Capital estructural	Capital cliente	
<b>Joia, 2004</b>	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo			
<b>Ordóñez de Pablos, 2004</b>	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo		Capital relacional	

Fuente: Naranjo (2010).

El primer componente está vinculado a las personas y en la mayoría de los trabajos revisados se le denomina capital humano. El segundo componente se refiere a los procesos, estructuras, tecnología e innovación y se le llama capital estructural, aunque en algunos trabajos específicos se separa el aspecto tecnológico del organizativo (Brooking, 1997; CIC, 2003; Bueno et al, 2003; Chen et al, 2004). El último componente se refiere a la relación de la empresa, principalmente con el cliente, por lo que se le denomina en la mayoría de los trabajos como capital cliente.

Sin embargo, las relaciones de la empresa son un espectro más amplio pues también ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; McElroy, 2002), de modo que, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional.

A estos activos intangibles pertenecen la educación, la experiencia, el “know how”, los conocimientos, valores, actitudes y habilidades de las personas que trabajan en la empresa, los cuales no son propiedad de la misma, sino que se contrata el uso de dichos activos con los trabajadores, que componen el llamado capital humano (Ordóñez de Pablos, 2004). Este capital, que va alineado con la concepción de conocimiento tácito, es el que produce innovaciones y mejoras, pero necesita de una capacitación constante y efectiva que permita la generación de un valor agregado a la empresa.

Cuando el conocimiento se explicita y codifica, se está ante el capital estructural o tecnológico, cuya virtud principal es la de facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa a pesar de que quienes dieron lugar a él se marchen (Bueno, 1998). En otras palabras, contar

con un excelente capital humano y no tener capital estructural constituye no solo un inmenso desperdicio, sino un alto riesgo para la organización. Con razón suele manifestarse que este tipo de conocimiento es el que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa (Bontis, Chua y Richardson, 2000).

Contempla esta dimensión la estructura, la cultura y el ambiente organizativos, el direccionamiento estratégico, los procesos internos, los sistemas de información, la infraestructura tecnológica y los procesos y productos derivados de la I+D en la empresa, como las marcas, las patentes y las franquicias (Sveiby, 2000), elementos que pueden ser creados por la empresa o adquiridos del exterior.

Un tercer componente del capital intelectual es el capital relacional, que se ocupa de las relaciones con los agentes del entorno, donde sobresalen clientes, proveedores, gobierno y competencia, teniendo cabida las alianzas estratégicas o los modelos de integración, siendo claro que bien administradas pueden contribuir significativamente a soportar y mejorar la cadena de valor de la empresa (Navas y Ortiz, 2002).

Puede afirmarse que, en últimas, el conocimiento creado o adquirido, desarrollado y aplicado por la empresa, tiene sentido si sus productos y servicios son competitivos y se crea valor a la organización, razón por la que el capital relacional es particularmente importante, ya que no tendría sentido ningún esfuerzo organizacional que no alcance a satisfacer al cliente o que no saque el mayor provecho, ojalá mutuo, de las interacciones con los agentes de la empresa.

Es importante anotar que estos componentes, bloques o dimensiones representan activos intangibles de diferente naturaleza y contribuyen de distinta forma al logro de los objetivos empresariales, interactuando entre sí. Así, los seres humanos con sus conocimientos, habilidades y espíritu de cooperación (capital humano), constituyen activos valiosos para la empresa que, no obstante, nada lograrían sin la existencia de una cultura e infraestructura organizativas que les permitan desarrollar adecuadamente su trabajo con enfoque, significado y en las condiciones adecuadas de recursos, como la tecnología, los procesos y los sistemas de información (capital estructural), de manera que puedan establecer vínculos sólidos e interactuar de manera repetida con los agentes de interés de la empresa, tales como clientes, proveedores, estado o competidores; es decir, con sus stakeholders (capital relacional) para lograr los resultados deseados.

Dada la naturaleza intangible de los activos que integran los diversos componentes del capital intelectual, se suele afirmar que éste constituye una ventaja invisible u oculta (Low y Cohen, 2004), pues es difícil de identificar y medir con precisión y claridad, lo que ocasiona dificultades en la base de información suministrada a los responsables de su gestión, razón que lleva a abordar el aspecto de su medición.

### ***Medición***

En la literatura especializada se encuentra, de manera recurrente, el reconocimiento de la carencia de un sistema, modelo, método o técnica aceptada por los diversos interesados en el capital intelectual (investigadores, académicos, empresarios, inversores, gobierno, entre otros), por lo que, a pesar de las diferentes propuestas existentes, no existe consenso sobre una en particular que, de darse, obviaría también el problema de no poder hacer comparaciones rigurosas entre empresas (Kannan y Aulbur, 2004).

A pesar de cierto acuerdo en los componentes del capital intelectual, tal como previamente se han enunciado, al momento de su identificación, medición y valoración, se suelen utilizar perspectivas diferentes y conjuntos de indicadores distintos, lo que hace complejo presentar una configuración uniforme. Sin embargo, se observa una tendencia a desglosar los componentes en elementos o variables y éstos, a

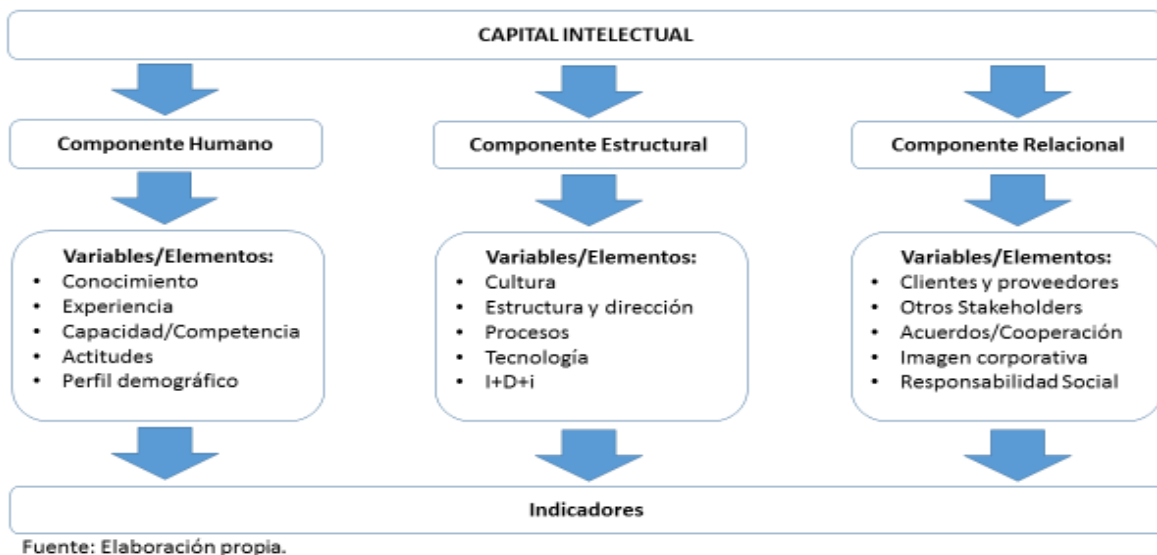


su vez, en índices conformados por uno o varios indicadores, en la gran mayoría de los casos de tipo cuantitativo. La ubicación de tales variables o elementos y de los índices e indicadores a ellos vinculados, varía de una propuesta a otra, así como el número y la formulación (concepto y contenido) de cada uno de ellos.

Adicionalmente, es sorprendente observar que la mayor parte de los modelos de capital intelectual y propuestas de medición de intangibles existentes hurtan, en su tratamiento, aspectos fundamentales que tienen que ver con la lógica y la objetividad necesarias para la elaboración y aplicación de un cuadro de indicadores que ofrezca garantías suficientes para asegurar la calidad y seguridad en los resultados valorativos o en las medidas perseguidas, para lo cual se hace imprescindible que los indicadores a utilizar cumplan tres principios básicos (permanencia en el tiempo, niveles de agregación y transparencia) y con ciertos atributos o características esenciales: relevancia, correspondencia, solidez, exactitud, precisión y comparación (CIC, 2003).

En síntesis, el esquema más común seguido para identificar y medir el capital intelectual en las organizaciones, es el siguiente:

**Figura 1. Esquema para la medición del capital intelectual**



Como este estudio se enfoca en el capital humano y su medición se tratará como parte del siguiente capítulo, basta por ahora indicar, a título de ejemplo, algunos de los indicadores usados para medir el capital intelectual de las organizaciones, en sus otros dos componentes:

- Para el capital estructural se contemplan indicadores como el porcentaje de procesos certificados, la orientación a la experimentación y el cambio de la cultura de la empresa, el grado de obsolescencia/actualización de la plataforma y las herramientas tecnológicas, las marcas y patentes generadas en el periodo evaluado, la existencia y claridad del direccionamiento estratégico, la existencia y el uso de los sistemas de información de la empresa, la inversión en I+D y los ingresos por nuevos productos o servicios, entre otros.

- Para el capital relacional se tienen indicadores como la satisfacción del cliente, el número de acuerdos de cooperación activos, el grado de preservación/contaminación del medio ambiente, las alianzas estratégicas con que cuenta la empresa, convenios con stakeholders clave, cumplimiento de la normativa legal, aportes efectuados a la comunidad, imagen positiva/negativa de la empresa en el mercado, etc.

Una vez establecida la importancia, el concepto, los modelos, componentes y la medición del capital intelectual, es el momento de ahondar en el componente que, expresamente, lo conecta con el talento humano: el capital humano.

## Capital Humano

La importancia del capital humano en el ambiente altamente competitivo de hoy es tremenda e indudable (Liepé y Sakalas, 2014) dado su potencial para crear valor en la empresa, razón por la que se le considera la piedra angular de la economía del conocimiento en la que actualmente operan las organizaciones (Madrigal, 2009). A partir de esta consideración, el presente capítulo analiza el concepto de capital humano, describe sus componentes y se aborda, en detalle, su medición.

### Concepto

Desde que apareciera por primera vez en 1961, el término capital humano ha sido objeto de múltiples miradas y concepciones. Cabe aquí una primera precisión: en este proyecto de investigación no se indaga por el capital humano de una región o sector de actividad económica, de un país o de un territorio incluso mayor, ámbito de interés de la teoría económica y la ciencia política, para efectos del crecimiento, del desarrollo, del bienestar o en interés del gobierno (políticas públicas o competitividad a nivel regional o nacional, por ejemplo), el cual enfatiza en la salud y en la educación, sino de dicho capital en el contexto de la organización, materia de estudio de la administración y, en especial, de la gerencia estratégica.

Previamente se ha anotado la amplia diversidad de conceptos y enfoques en torno al capital intelectual, situación de la que no escapa su principal componente, el capital humano (Friedman et al, 2000; Bozbura et al, 2007), aunque en este caso se percibe un mayor acercamiento, no sólo porque así se le nomina en la gran mayoría de modelos<sup>1</sup>, taxonomías y propuestas de gestión, sino también porque con relación a los elementos que lo integran hay un alto grado de cercanía o, inclusive, correspondencia, tal como ocurre con su definición (tabla 6).

**Tabla 6. Concepto de Capital Humano**

Autor	Concepto
Fernández et al. 1998	El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la

<sup>1</sup> La denominación capital humano es la dominante (Saint-Onge, 1996; Edvinsson & Malone, 1997; Bontis, 1998; McElroy, 2002; CIC, 2003; Guthrie, Petty, & Yongvainich, 2004; Bueno, Rodríguez, & Salmador, 2003; Chen, Zhu, & Yuan, 2004; Joia, 2004; Ordóñez de Pablos, 2004, aunque algunos autores prefieren el “aprendizaje y conocimiento” (Kaplan & Norton, 1996), los “activos centrados en el individuo” (Brooking, 1996), las “competencias” (Sveiby, 1997) o el enfoque humano (Edvinsson & Malone, 1997).

	polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa.
Davenport 2000	Los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, energía personal y tiempo, que constituyen un capital humano. Propone la metáfora del trabajador como inversor, en tanto es éste, no la empresa, el dueño de dicho capital y, por tanto, es quien decide cuándo, dónde y cómo aportarlo.
Garavan et al. 2001	El capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas.
Rastogi – 2002	Conocimiento, competencia, actitud y comportamiento incrustado en un individuo.
Becker - 2002	La inversión en conocimientos, formación e información que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones.
Ordoñez de Pablos 2003	Conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de la organización y que son, principalmente, las competencias, la actitud y la agilidad mental.
Mantilla 2004	Hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los miembros humanos de la organización.
Carson et al. 2004	Actividades relacionadas con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades relacionadas con la comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales como la buena disposición a captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Rodriguez y Loomis 2007	Es el conocimiento, habilidades, competencias y atributos en individuos que facilitan la creación personal, social y económica de bienestar.
Frank y Bemanke 2007	Es una amalgama de factores tales como la educación, la experiencia, la formación, la inteligencia, la energía, los hábitos de trabajo, la honradez y la iniciativa, que afectan el valor producto marginal de un trabajador.
Holbrook 2008	Capital Humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en retorno.
Marimuthu et al. 2009	Se refiere a los procesos relacionados con la formación, la educación y otras iniciativas profesionales con el fin de aumentar los niveles de conocimiento, destrezas, habilidades, valores y los bienes sociales de un empleado que conduzcan a su satisfacción y rendimiento y, eventualmente, al rendimiento o buen desempeño de la organización.

Madrigal - 2009	Conocimiento, habilidades y capacidades que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como en la laboral y organizacional.
-----------------	---

Fuente: Elaboración propia

Resulta llamativo que al explorar la literatura en torno al tema, la producción reciente sistemáticamente refiere a las definiciones de capital humano surgidas con anterioridad, en lo que sugiere un cierto acuerdo o aceptación de lo que significa, contrario a lo que ocurre cuando se examina el capital intelectual en su conjunto, máxime cuando en la generalidad de las nociones del capital humano (dentro de la perspectiva de los activos intangibles de la empresa) se observa la utilización recurrente de iguales o similares elementos.

Los elementos en cuestión, tras realizar el análisis de la literatura, pueden agruparse en tres categorías: el saber, el hacer y el ser, aspectos que se abordan en el siguiente epígrafe, bajo la denominación de componentes o elementos integrantes del capital humano, no sin antes anotar que, para efectos de este estudio, se entiende por capital humano el *conjunto de conocimientos, experiencia, valores compartidos, competencias y características demográficas del personal que labora para la empresa, con base en los cuales se puede construir y sostener una propuesta de valor que permita alcanzar ventajas competitivas.*

Tal concepción se identifica con los hallazgos predominantes de la literatura, que incluyen el conocimiento, las habilidades, la experiencia y los valores, a la vez que destaca la importancia de los aspectos demográficos (no tan reconocidos, explícitos o en ocasiones excluidos al configurar el capital intelectual) y que opta por la denominación de competencias, entendidas como un saber hacer en contexto, lo que dota de especificidad al capital humano en función de la naturaleza de la empresa, de su estrategia y del contexto en el que surge y opera.

Comparte también la definición que todos los elementos ya referidos, en la cantidad y calidad que poseen las personas que laboran en la empresa sólo se convierten en capital para ésta si con base en ellos se agrega valor, de manera que se alcance y, ojalá, se sostenga su competitividad (Becker, 2002; Caredda et al., 2004; Rodríguez y Loomis, 2007; Holbrook, 2008; Crook et al, 2011).

### ***Elementos Integrantes – Componentes***

Con el fin de determinar los elementos que integran el capital humano se realizó un recorrido por diversos estudios, fruto del cual se elaboró la tabla 7, en la que se puede apreciar que el número máximo de componentes que llega a ser considerado es de siete y que la mayoría de trabajos considera entre cuatro y cinco componentes. También se hace palpable que los elementos planteados son coherentes con la concepción de capital humano previamente tratada; que algunos de ellos son bastante similares, como en el caso de las habilidades y las aptitudes; y que entre otros hay una gran cercanía, como es el caso del conocimiento, la experiencia y el aprendizaje.

Autores	Valores	Actitudes	Aptitudes	Capacidades	Competencias	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Aprendizaje	Otros Atributos
Cobo, 2006	X	X	X	X		X		X	X	
Teijeiro et al, 2010	X	X			X			X		
Kuang-Hsung et al, 2010		X			X	X	X	X		
Madrigal, 2009		X	X	X		X	X			
De León, 2002						X	X			
Alhama, 2006						X	X			
Becker et al, 2006				X		X	X			
Millar, 2006						X				
Mortensen, 2001						X		X		
OCDE					X	X	X			X
Holbrook, 2008							X		X	
Steward et al, 1997								X		X
Edvinsson y Malone, 2000				X		X	X	X		
Westphale, 2001				X	X	X				X
Santos et al, 2007	X	X	X	X		X			X	X
McGregor et al, 2004					X	X	X			X
Ortiz de Urbina, 2003						X	X	X		
Larios, 2009			X			X			X	
Nerdrum y Erikson, 2001						X			X	
Mavridis y Vatalis, 2012					X					X
Hernández et al, 2010			X			X	X	X	X	
Roos et al, 2001		X				X	X			
Hudson, 1993		X						X	X	X

Fuente: Elaboración propia

El elemento más predominante es el conocimiento (que incluye la formación), seguido de las habilidades (que incluyen las destrezas) y, luego, las actitudes y el aprendizaje. Llama la atención la inclusión en pocos estudios de las características demográficas del personal y la poca relevancia que tiene el tema de los valores.

Adicionalmente, se realizó un ejercicio similar en torno a los modelos de capital intelectual en lo específico de la medición que paltean del capital humano, cuyos hallazgos se presentan en la tabla 8:

Modelo	Valores	Actitudes	Aptitudes	Capacidades	Competencias	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Aprendizaje	Otros Atributos
Cuadro de Mando Integral, 1992	X				X	X	X			
University of Western Ontario, 1996						X			X	
Navegador de Skandia, 1997		X		X		X	X	X		
Technology Broker, 1997					X	X	X		X	X
Ross y Ross, 1997		X			X	X	X			X
Monitor de Activos Intangibles, 1997				X	X					
Nova, 2000					X	X	X	X		X
Intelect, 1998				X	X	X				X
KPMG Consulting, 1998		X		X		X	X		X	X
Steward, 1998									X	X
Meritum, 2000							X		X	X
Intellectus, 2003	X	X	X	X		X			X	

Fuente: Elaboración Propia

Se mantiene la predominancia del conocimiento y de las habilidades como elementos integrantes del capital humano, seguido, en su orden, por el aprendizaje, las capacidades y las competencias. Es de señalar que en este conjunto de modelos aparece con mayor frecuencia un elemento referido a las características demográficas del personal –o tipología- y que las actitudes pierden peso, manteniéndose en un bajo nivel los valores.

Al examinar los estudios y modelos más en profundidad, se percibe que a pesar de la diferente expresión utilizada, el contenido y significado de las aptitudes es equivalente a las habilidades o destrezas,

mientras que aquellos que plantean competencias tienden a incluir es estas los aspectos de capacidad, actitudes y valores, hecho que en buena medida explica su baja figuración como elementos específicos.

Si bien las competencias suponen también una base de conocimiento, se realza la importancia de éste como integrador del capital humano, dándole un tratamiento independiente, diferenciado, como otro elemento. Ello tiene sentido si se piensa que la competencia es conocimiento contextualizado y aplicado a situaciones concretas de trabajo, mientras el elemento conocimiento apunta, además, a lo genérico del nivel educativo.

Otro aspecto interesante surgido del análisis refiere al doble tratamiento que recibe el aprendizaje, pues algunos lo toman como un elemento particular que se adiciona a los de conocimiento y habilidad, entre otros, mientras que se observa que cada vez toma más fuerza su lectura como una capacidad o competencia.

Si se obvian los sutiles matices de las diversas denominaciones encontradas o la manera en que se configura un elemento como independiente o como parte integral de otro más amplio, el resultado es que existe una amplia coherencia entre las diversas propuestas abordadas para establecer los componentes del capital humano. Con ello en mente, en el marco de esta investigación, se considera que los elementos que lo integran son los siguientes:

- *Conocimiento.* Se trata del elemento más referido en la literatura y del recurso o capacidad considerado el de más alto valor estratégico dadas sus características como fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización. Ampliando lo que comúnmente miran los modelos y estudios al respecto, referido al nivel educativo o la formación, se ha optado por sumar aquí la experiencia dado que proporciona un conocimiento fruto de la vivencia y de la reflexión acerca de lo que le ocurre a cada ser humano, por lo que a pesar de generar un conocimiento de tipo informal, contiene éste un alto grado de significación y contextualización. De esta manera se da una cobertura mayor al saber de las personas como un activo esencial al servicio de la organización.
- *Valores compartidos.* Como investigadores creemos que los elementos culturales referidos a compartir y en consecuencia a decidir y a actuar en torno a unos valores comunes es esencial para el éxito, la imagen y el sostenimiento, a largo plazo, de cualquier organización. Por ello, a pesar de su baja consideración en la literatura especializada, se decidió incorporarlos a la investigación, compartiendo el planteamiento de Ronda (2001, p. 2):

*Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.*

- Competencias. Además de su cada vez mayor consideración como elemento integrante del capital humano, al examinar con detenimiento los estudios y modelos consultados, se encuentra un enorme paralelo entre las habilidades y destrezas consideradas (liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, entre otras) con las competencias presentadas, en repetidas oportunidades, con igual denominación. En suma, se estableció que la competencia contiene la habilidad o destreza, pero le adiciona actitudes, comportamientos, conocimientos, valores y experiencia, con lo cual aporta información más valiosa al considerar diversos aspectos de las personas, ya combinados para producir un desempeño exitoso. Por tanto, se optó por el elemento competencia.
- Perfil, tipología o características demográficas del personal. Aunque no es un elemento sobre el que existe un amplio acuerdo, la tipología del personal es necesaria para el análisis y la comprensión de los demás elementos del capital humano y la manera en que se configure tiene efectos en las decisiones y acciones sobre los empleados. Así, por ejemplo, la edad está asociada con la experiencia y el aprendizaje y con la base de conocimiento que se posee, o puede estar asociada con el desarrollo de una destreza. Razones como ésta llevaron al grupo de investigadores a considerar como conveniente su inclusión en el estudio, soportados en que existen ya referencias en estudios y modelos que han tomado la misma postura.

La configuración planteada del capital humano rescata aspectos que merecen destacarse a pesar de haber sido poco abordados previamente en la literatura especializada, es coherente con los antecedentes consultados y responde a una visión sistémica del ser humano que contempla aspectos del ser, del saber y del hacer que la empresa debe identificar y determinar cuál es su estado para poder optimizar su gestión.

Con lo hasta ahora expuesto se observa que, acorde con la definición efectuada en este estudio, las propuestas de medición del capital humano coinciden en hacerlo de manera recurrente a través de elementos como el conocimiento/educación/formación, las competencias, las habilidades, algunas características demográficas del personal y la experiencia, encontrándose en menor grado la referencia a aspectos como la productividad laboral. Sin embargo, en repetidas ocasiones tales elementos no se acompañan de indicadores para registrar su estado en un momento o periodo determinado, por lo que conviene profundizar al respecto tomando como base los componentes del capital humano incluidos en el concepto formulado del mismo por los autores de esta investigación.

## ASPECTOS BÁSICOS REFERIDOS A LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

- Tipo de estudio:** Descriptivo - Cuantitativo.
- Enfoque:** Empírico Analítico
- Periodo de tiempo a indagar:** 3 años
- Fuentes de Información:** Gerencia General, Gerencia de Talento humano, líderes o responsables según variables o indicadores a medir.
- Población:** Personal de Planta Docente/Administrativos
- Técnicas e instrumentos:** Cuestionario cerrado (encuesta) y revisión documental (fichas de observación).

## Referencias

- Aaker, D. A. (1989). "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage". *California Management Review*, Vol. 31, Nro. 2, pp. 91-106.
- Abdullah, L., Jaafar, S. y Taib. I. (2013): "Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 107, pp. 22–28.
- Afuah, A. (1999). *Dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press.
- Ahlstrand, B., Lampel, J. y Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York.
- Alama, E., Martín de Castro, G. y López, P. (2006). Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, nro. 37, segundo semestre, pp. 1-16.
- Alcaide, J. (2010): "La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente". *Capital Humano*. No. 240, pp. 108-109.
- Alcaniz, L., Gómez-Bezarez, F. y Roselnder, R. (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum*, nro. 35, pp. 104, 117.
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge Management and knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107–136.
- Álvarez, L., Santos, M. y Vásquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, Oviedo – España.
- Alles, M. (2002): "Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario". Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, nro. 1, pp. 33-46.
- Andriessen, D. (2004): "IC valuation and measurement: classifying the state of the art", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 230-242.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press, México D.F.
- Ayree, S. (1994): "The social organization of careers as a source of sustained competitive advantage: the case of Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 68-88.
- Banco Central de Chile. (2008). *Diccionario de competencias del Banco Central de Chile*. Disponible en XXXXX Accesado el 31-01-2015.



Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vo. 17, pp. 99-122.

Becker, G. (2002): "La Inversión en Talento como Valor de Futuro", *Capital Humano*, No. 153, pp. 26-29.

Benavides, L. (2012): "Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa", *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño*. Vol. XIII, No. 1, p.. 100-115.

Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Chichester: John Wiley.

Bianchi, B (2006). *Análisis del desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya. Una aproximación a los procesos de integración y segmentación en la sociedad capitalista del conocimiento*. Buenos Aires. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.

Bontis, N. (1996): "There's a price on your head: managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, vol. 60, pp. 41-47.

Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.

Bontis, N., Chua, W.C. y Richardson. (2000): "Intellectual capital and business performance in malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-100.

Boria-Reverter, S., Crespi-Valbona, M., García-González, A., y Vizuete-Lozano, E. (2013). "Los valores compartidos en la empresa española", *Universia Business Review*, Primer Trimestre, No. 37, p. 68-95.

Botero, M. y Peña, P. (2006): "Calidad en el servicio: El cliente incognito", *Suma psicológica*, Vol. 13, No. 2, Septiembre, pp. 217-228.

Brooking, A. (1996): "El Capital Intelectual: El principio activo de las empresas del tercer milenio". Editorial Paidós Ibérica S.A.

Bozbura, F.T., Beskese, A. & Kahraman, C. (2007): "Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP", *Expert System and Applications*, Vol. 32, No. 4, pp. 1100-1112.

Bueno, E. (1995). "La competitividad en la empresa: un enfoque de "organización" y una referencia a España". *Dirección y Organización*, No. 13, Enero-Marzo, pp. 5-15.

Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, Agosto, pp. 207-229.

Bueno, E. (2005): "Génesis, evolución y concepto del Capital Intelectual: Enfoques y modelos principales", *Capital Intelectual*, No. 1, pp. 8-19.

Bueno, E., Rodríguez, O. y Salmador, M.P. (2003): "La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual". Memorias Primer Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, pp. 61-80.

Bueno, E. y Valero, F. J. (1985). Los Subsistemas de la Organización. Madrid: Documento IADE, Nro. 2, UAM.

Bueno, E., Plaz, R. y Berenguer, J. A. (2006). "Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación". Economía Industrial, No. 366, pp. 97-112.

Bunk, G.P. (1994) "La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA", Revista Europea de Formación Profesional, 1, (8-14).

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, Vol. 31, p. 515-524.

Calderón, G., Álvarez, C y Naranjo, J. (2014). Formación y Desarrollo: Su relación con el desempeño y la innovación. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Manizales – Colombia.

Calderón V., Jesús A.; Mousalli K. y Gloria M. (2012): "Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones", Actualidad Contable Faces, Vol. 15, No. 24, pp. 05-18.

Calvo, A. R. y López, V. A. (2004). "Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 13, No. 3, pp. 49-64.

Camisón, C. (1996). "Dinámica de la competitividad de la PYME española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa". Economía Industrial, Nro. 310, pp. 121-140.

Camisón, C., Palacios, D. y Devece, C. (1998): "Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova". Ponencia presentada al X Congreso de ACEDE, Septiembre, Oviedo.

Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas." Revista Harvard Deusto. No. 89, pág. 10.

Caredda, S.G., D'egidio, F. y Gasperini, A. (2004): "Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual", Economía Industrial, No. 357, pp. 75-89.

Carmeli, A. y Tishler, A. (2004): "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance", Strategic Management Journal, vol. 25, pp. 1257-1278.

Carrión, J. y Ortiz, M. (2000). "La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento". En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). (Accesado el 16, 02, 2000).

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. y Marsden, H. (2004): "Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group Attributes", Journal of Intellectual Capital, No. 5, pp. 443-463.

Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento - CIC. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento CIC. (2003): Documentos Intellectus. Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual. CIC – IADE, Madrid.

CIDEM. (2002). Guía de gestión de la innovación. BARCELONA: Generalitat de Catalunya.

Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía CEPES. (2011). Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social andaluza. Disponible en [http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material\\_Promocional/ESTUDIO%20Completo.pdf](http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/ESTUDIO%20Completo.pdf), accesado el 06-02-2015.

Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehr, D. J., y Ketchen Jr., D. J. (2011): "Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 96, pp. 443.

Crossan, M. y Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, p. 1154-1191.

Chen, J., Zhu, Z. y Yuan, H. (2004): "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 195-212.

Dalziel, M. Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto, Barcelona.

Damanpour, F. and Aravind, D. (2006). 'Product and process innovations: a review of organizational and environmental determinants'. En Hage, J. and Meeus, M. (Eds), *Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook*. Oxford: Oxford University Press, 38–66.

Davenport, T.H. (2000). "Capital humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas / T.H. Davenport. - Barcelona: Ediciones Gestión, --264p.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1): 3-11.

Dibella, A.J., Nevis, E.C. y Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, p. 361-379.

Diericks, I. y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, vol. 35, pp.1504-1511.

Dixon, C. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo*. Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, Madrid.

Dolan, S., Schuler, R. S. y Valle, R. (1999): *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, Madrid.

Dreyen, B. y Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 5, May, p. 484–494.

Entidades Catalanas de Acción Social. (s/f). Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes. Disponible en XXXX Accesado el 31-01-2015.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997): "Intellectual capital: realizing y company's true value by finding its hidden brainpower", Harper Collins Publishing, Nueva York.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1998): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.* Editorial Norma, Bogotá.

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (s/f.). *Adaptación y flexibilidad. Colección Formación por Competencias.* Disponible en XXXX. Accesado el 05-02-2015.

Euroforum Escorial. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect, I.U.* Euroforum Escorial, Madrid.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, Nro. 3, pp. 73-92.

Festus, A. (2014). *The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria.* IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014), p. 75-82

Frank, R. H., y Bernanke, B. S. (2007): *Principles of Microeconomics, (3rd ed.)*. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Friedman, B., Hatch, D. y Walker, D.M. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano.* Ediciones Paidós Ibérica, Buenos Aires.

Gallego, I. y Rodríguez, L. (2005): "Situation on intangibles assets in spanish firms: an empirical analysis", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, pp. 105-126.

Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P. y Collins, E. (2001): "Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2, pp.48-68.

García-Parra, M., Simo, P. y Sallan, J. M. (2006). *La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes.* *Intangible capital*, vol. 2, nro. 13, julio-septiembre, pp. 277-307.

Gogan, L. y Draghici, A. (2013): "A model to evaluate the intellectual capital", *Procedia Technology*, Vol. 9, pp. 867–875.

Gogan, M. (2014): "An innovative model for measuring intellectual capital", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 124, pp. 194-199.

Goh, S. y Richards, G. (1997). *Benchmarking the learning capability of organisations*, *European Management Journal*. Vol. 15, No. 5, p. 575-83.

González, L. (1999): "La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000", Alta Dirección, núm. 204, pp. 127-142.

González, J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. TEACS, año 1, nro 2, Junio, pp. 9-33.

Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". California Management Review, vol. 33, nro. 3, pp. 114-135.

Guilford, J.P. (1951). Guilford test for creativity. Beverly Hills, California: Sheridan Supply Company.

Guthrie, J., Petty, R. y Yongvainich, K. (2004): "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", Journal of Intellectual Capital, vol. 5, pp. 282-293.

Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J. (2012): "Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research", The British Accounting Review, Vol. 44, pp. 68-82.

Hai-Ming, Ch. y Ku-Jun, L. (2003). The measurement of human capital and its effects on the analysis of financial statements. International Journal of Management, vol. 20, nro. 4, diciembre, pp. 470-478.

Hall, R. (1993). "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 607-618.

Han, T-S., Lin, C. Y-Y. & Chen, M. C-Y. (2008): "Developing human capital indicators: a three-way approach", Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 5, Nos.3/4, pp. 387-403.

Hansen, S. O. and Wakonen, J. (1997). 'Innovation, a winning solution?'. International Journal of Technology Management, 13, 345-58.

Harpan, I. y Draghici, A. (2014): "Debate on the multilevel model of the human capital measurement", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 124, pp. 170-177.

Harvard University. (s/f). Competency Dictionary. Disponible en XXXX Accedido el 03-02-2015.

Hay Group. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Ediciones, Deusto, Barcelona.

Hay Group. (2010). Core Competencies Project: Competency Dictionary. Disponible en XXXX Accedido el

Herzog, L. T. (2001). "Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos". Boletín de Estudios Económicos, vol. LVI, nro. 172, abril, pp. 5-21.

Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K. y Kochar, R. (2001). "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective". Academy of Management Journal, vol.44, nro. 1, pp. 13-28.

Hitt, M., Keats, B., y DeMarie, S. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Academy of Management Perspectives, Vol. 12, No. 4, November, p. 22-42

Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 17, p. 121–146.

Holbrook, A.D. (2008): “Intellectual Property Rights Quanta of Innovation?” in *The Role of Intellectual Property Rights in Biotechnology Innovation*, ed. D. Castle, Edward Elgar Publishing, London.

Hong, T. Plowman, D. Hancock, P. (2008). The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 Iss: 4, p. 585 – 608.

Hult, G.T.M. y Ferrell, O.C. (1997). Global Organizational Learning capability in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 40, p. 97-111.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, p. 429-438.

Huselid, M. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.

Instituto Aragonés de Empleo. (2010). Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales. Confederación de Empresarios de Aragón, Zaragoza.

Isaza, G. (s/f). Modelo actual de competencias en EPM. Disponible en [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747\\_archivo\\_pdf\\_gloriaisaza.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747_archivo_pdf_gloriaisaza.pdf) y accesado el 14-04-2016.

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Joia, A. (2004): “Are frequent customer always a company’s intangible asset?: some findings drawn from an exploratory case study”, *Journal of Intellectual capital*, vol. 5, pp. 586-601.

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional*. Pearson Educación. México.

Kamoche, K. (1996). “Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm”. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, pp. 213-233.

Kanan, G. y Aulbur, W. (2004): “Intellectual capital Measurement effectiveness”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, pp. 389-413.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993 -1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Harvard, Massachusetts.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced score Card: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press, 322 p.

Klein, K. J. and Knight, A. P. (2005). Innovation implementation – overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14, p. 243–246.

Kotter, J. (2011). Liderazgo para un entorno cambiante. *Gestión*, Enero-Marzo, p. 20-22.

Kwee, Ch. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, nro. 4, pp. 609-638.

Kwon, D. (2009): "Human capital and its measurement", Conference in The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea - 27-30 October, 15 p.

Lado, A., y Wilson, M. (1994): "Human resource system and sustained competitive advantage: competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 699-727.

Lam, A. (2005). 'Organizational innovation'. In Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 115-47.

Lara, J. A. (2004). Las Tecnologías de la Información como Instrumento para lograr el Aprendizaje Gubernamental-Perú. Ponencia Presentada al Congreso La Gestión del Conocimiento. Bogotá: Universidad del Rosario.

Larios, J. M. (2009). Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. *Criterio Libre*, vol. 7, nro. 11, pp. 101-121.

Lev, B. (2001): "Intangibles. Management, measurement and reporting". Brookings Institution, Washington.

Levy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las competencias, ¿cómo analizarlas?, ¿cómo medirlas?, ¿cómo desarrollarlas?, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Libro Blanco. (2004). El sistema español de innovación. Situación en 2004. Madrid: COTEC.

Liepé, Z. y Sakalas, A. (2014): "Evaluation of human capital role in the value creation process", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 156, pp. 78-82.

Lockwood, N. (2006). Maximizing human capital: Demonstrating HR Value with key performance indicators. *HR Magazine*, vol. 9, nro 51, pp. 1-11.

López, F. (1991). El desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones. Instituto FES de Liderazgo, Cali.

Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G. (2007). Intangible assets identification and valuation – a theoretical framework approach to the Portuguese Airlines Companies. *The Electronic Jopurnal of Knowledge Management*, vol. 5, nro. 2, pp. 193-202.

Low, J. y Cohen, P. (2004): La ventaja invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial. Urano, Barcelona.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, Año 3, No. 7, Julio, p. 65-83.

McElroy, M. W. (2002): "Social innovation capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, pp. 30-39.

McGregor, J., Tweed, D. y Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: devil's bargain? *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, nro. 1, pp. 153-164.

- McInnes Cooper. (s/f). Behavioural Competency Dictionary. Disponible en XXXX Accesado el 03-02-2015.
- Madrugal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 2, nro. 3, enero-junio, pp. 65-81.
- Mantilla, S.A. (2004). Contabilidad Intelectual & Contabilidad del Conocimiento, Ecoe Editores, Bogotá.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M. (2009): "Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics", Journal of International Social Research, Vol. 2, No. 8, pp. 265-272.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. y Roos, G. (2003): "Intellectual capital and knowledge management effectiveness", Management Decision – London The Bradford, vol. 41, num. 8, pp. 5-24.
- Maristany, J. (1998). La acción para el cambio. Ediciones Granica. Barcelona-Buenos Aires-Mexico.
- Martin, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la gestión del conocimiento organizacional. Signo y Pensamiento, Vol. XXVI, No. 51, p. 52-67.
- Mavridis, D. y Vatalis, K. (2012). Intellectual capital accounting indicators. International Conference on Applied Economics (ICOAE), Procedia Economics and Finance I, PP. 277-285.
- Medina, S., Zuluaga, E, López, D. y Granda, F. (2010). Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa. Cuadernos de Administración, vol. 23, nro. 40, enero-junio, pp. 35-68.
- Mehralian, G., Rasekh, H., Akhavan, P. y Ghatari, A. (2013): "Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry", International Journal of Information Management, Vol. 33, pp. 209– 216.
- Mertens, L (1996): Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor OIT.
- Millan, J. y Castellanos, G. (2010). Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia. Tesis de Maestría Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, 110 p.
- Morcillo, P., Rodríguez, J. M., Casani, F. y Rodríguez, J. (2001). "La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos". Cuadernos Aragoneses de Economía, vol. 11, nro. 1, pp. 49-65.
- Marelli, A. (1999). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado, citado en El enfoque de competencia laboral, Cinterfor OIT, 2009, Montevideo.
- Martínez, E. (2010). Creatividad e innovación: juntas pero no revuletas. En: Creatividad & Innovación, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales: Maestría de Creatividad e Innovación en las Organizaciones, p. 21-43.
- M'Pherson, P. y Pike, S. (2001): "Accounting, empirical measurement and intellectual capital", Journal of intellectual capital, Vol. 2, No. 3, pp. 246-260.



- Naranjo, C. (2007). "El liderazgo en la gestión del conocimiento". Revista Perspectivas en Psicología. Universidad de Manizales. No. 10, p. 101-126.
- Naranjo, C. (2010). El capital intelectual en las empresas del eje cafetero. Macroproyecto de investigación, Universidad Autónoma de Manizales, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales, Maestría en Administración de Negocios, 134 p.
- Naranjo Herrera, C. G., Durán Pinzón, E. S. y Escobar Bautista, C. M. (2013). Medición del capital humano de la empresa: el caso Efigas. *Equidad & Desarrollo* (20), 167-186.
- Naranjo, C. y Gallego, C. (2010). El aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva para la organización, En: *Contribuciones a la Administración*, Toro Diaz, J. (comp), Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010a/658/](http://www.eumed.net/libros/2010a/658/), p. 9-38.
- Navas, J. E. y Ortiz, M. (2002). "El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional". *Economía Industrial*, nro. 346, pp. 163-171.
- Nerdrum, L. y Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, nro. 2, 127-135.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Ochoa, M., Prieto, M. y Santidrián, A. (2010). *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, nro. 13, enero-diciembre, pp. 19-187.
- Ogalla, F. (2005): "Sistema de gestión: Una guía práctica". Díaz de santos.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). "Capital intelectual: retos para la empresa" En: *Capital intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa*. AENOR, Madrid.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004): "Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual". *Economía Industrial*, No. 357, pp. 63-74.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004): "Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 629-647.
- Ortiz de Urbina, M. (2000) "La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión". En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 12 p. (Accesado el 03, 02, 00).
- Ortiz de Urbina, M. (2003). Modelos de clasificación y medición del capital intelectual. Material de apoyo de la conferencia dictada en la Universidad de Zaragoza. Julio, Zaragoza.
- Ortiz, E., y Nagles, N. (2008). *Gestión de tecnología e innovación: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Universidad EAN.
- Paez, I. (2005). Competencias para el liderazgo gerencial. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de Administración, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Mayo 11 al 13. (20 p.)

Palomino, J., Espinoza, J. y López, R. (2012). "Valores organizacionales en las Mipymes", Revista Internacional Administración & Finanzas, vol.5, no. 2, pp. 29-41.

Palomo, M. (2103). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. Madrid.

Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.

Pérez-Montoro, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea, S.I., Somonte-Cenero, Gijón .- España.

Peteraf, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource- Based View". Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.

Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literatura review. Measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital, vol. 1, nro. 2, pp. 155-176.

Pfeffer, J. (1992). Organizaciones y teoría de las organizaciones. México: Fondo de Cultura Económica.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. International Journal of Management Reviews, Vol. 5, No. 6, p. 137-168.

Pontón, H. (2009): "Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el municipio Maracaibo", Revista Electrónica de Gerencia Empresarial, Vol. 1, Ed. 1, pp. 34-48.

Porter, M. (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York.

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza & Janés.

Posada, A & Rodriguez, M (2007): "Competencias laborales: algunas propuestas", Enseñanza e Investigación en Psicología, Vol. 12, Enero-Junio, Pp. 93-112.

Procuraduría General de la Nación. (2010). Diccionario de competencias. Disponible en <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPLEMENTALES%205-JUL-12.pdf>, Accesado el 31-01-2015.

Ramírez, Y. (2010). Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual. Estudios de Economía Aplicada, vol. 28-2, pp. 1-24.

Rastogi, P. N. (2002): "Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation", Human Systems Management, Vol. 21, No. 4. Pp. 229-240.

Rastogi, P.N. (2003): "The nature and role of IC – rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth", Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 2, pp. 227-48.

Ricceri, F. (2008): Intellectual Capital and Knowledge Management. Routledge, UK.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, Naucalpán de Juárez, México.
- Rodríguez, A, Villafranca, L. La Importancia del capital intelectual y su medición contable dentro de las organizaciones. Universidad de Oriente, pp.1-52.
- Rodriguez, P. J., & Loomis, R. S. (2007): "A New View of Institutions, Human Capital, and Market Standardization", *Education, Knowledge & Economy*, Vol. 1, No 1, pp. 93–105.
- Ronda, G. (2001): "Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas", Disponible en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_compartidos,\\_una\\_herramienta\\_estrategica.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_compartidos,_una_herramienta_estrategica.pdf), accesado el 19-02-2015.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. y Edvinson, L. (1997): "Intellectual capital: navigating in the new business landscape", *McMillan Business*, Londres.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001): "Intellectual capital as a strategic tool", *Strategic & Leadership*, Vol. 29, No. 4, pp. 21-26.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. y Teece, D. J. (1991). "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 5-29.
- Saá, P. y García, J. M. (2000): "El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, pp. 97-116
- Saavedra-García, M. L. y Saavedra-García, M. E. (2009). Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febré. *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 13, nro. 33, julio-diciembre, pp. 505-526.
- Sáenz, J. (2005). Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, nro. 3, pp. 374-384.
- Saint-Onge, H. (1996): "Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital", *Strategy and Leadership*, vol. 24, nro. 2, pp.10-14.
- Salmador, M. (2007). Evaluación y medición del conocimiento. El capital intelectual en la organización. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. *Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento*. Doctorado Sociedad de la Información, UOC, Madrid.
- Sánchez Medina, A.J., Melián González, A. y Hormiga Pérez E. (2007): "El concepto de capital intelectual y sus dimensiones", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 2, pp. 97-111.
- Schuler, R. S. y McMillan, I. (1984): "Gaining competitive advantage through human resource practices", *Human Resource Management*, Vol. 23, pp. 241.256.
- Seguí, E. (2007). La gestión del Capital Intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, 396

- Senlle, A. (2001). ISO 9000 – 2000, calidad y excelencia, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Shih, K., Liu, Y., Jones, Lin, B. ( ): “The indicators of human capital for financial institutions”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1503–1509.
- Simón, J. E. (2011). El camino de Steve Jobs, Liderazgo para las nuevas generaciones. Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A., Mexico D.F.C.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 63-74
- Spanos, Y. E. y Lioukas, S. (2001). “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive framework and the resource-based perspective”. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.
- Spencer, L. M., y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work, models for superior Performance*, John Wiley and Sons, California.
- Spender, J.C. y Marr, B. (2006): “How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 30, pp. 265–271.
- Steward, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Striukova, L., Unerman, J. y Guthrie, J. (2008): “Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies”, *The British Accounting Review*, Vol. 40, pp. 297-313.
- Subramanian, M. y Youndt, M. (2005): “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 450-463.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, CA.: Berret-Koehler Publishers Knowledge-based Assets. Berret-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Sveiby, K.E. (2000): *La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000, Barcelona.
- Terré I Ohme, E. (2002). *Guía para gestionar la innovación*. Catalunya: Centro de Desarrollo Empresarial.
- Teijeiro, M., García, M. y Mariz, R. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores. *Economía Industrial*, nro. 378, pp. 45-57.
- Tichy, N., Fombrum, C. y Devanna, M. (1982): “Strategic Human Resource Management”, *Sloan Management Review*, Vol. 23, pp. 47-61.
- Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones. Bogotá, D.C.
- Torres, J. (2005): “Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio”, *Pensamiento y Gestión*, No. 18, pp. 151-176.

Ulrich, D. (1991): "Using human resources for competitive advantage". En R. Kilmann & I. Filmann y Associates (eds.), *Making Organizations Competitive*, pp. 129-155, Josey –Bass, San Francisco, CA.

Ulrich, D., Zenger, J., y Samallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Gestión 2000. Barcelona.

Universidad de Cadiz. (s/f). *Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cadiz*. Reyes, M. Coordinador. Disponible en XXXX Accesado el 03-02-2015.

Universidad de Guelph. (2010). *Behavioural Competency Dictionary*. Disponible en XXXX Accesado el 03-02-2015.

Universidad de Salamanca. (s/f). *Cómo ser competentes. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral*. Disponible en XXXX Accesado el 03-02-2015.

Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de competencias*. Dsponible en XXXX Accesado el 31-01-2015.

Universidad del Valle. (s/f). *Diccionario de competencias para empleados administrativos de la Universidad del Valle*. Dsponible en XXXX Accesado el 31-01-2015.

Ventura, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: un Ensayo Interdisciplinar*. Oviedo: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.

Ventura, J. (1998). *Recursos y Capacidades: Implicaciones para el Análisis Estratégico*. Ponencia Presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.

Vicente, J. D. (2000): "Hacia una teoría de la estrategia 'basada en recursos': implicaciones contrastables de una propuesta teórica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, pp. 21-42.

Viedma, J.M. (2001): "Innovation intellectual capital benchmarking system". Ponencia presentada al IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University, Hamilton, Canadá.

Warn, J. (2005): "Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the south pacific", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, pp. 72-88.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, vol. 14, nro. 3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). "The resource-based view of the firm: ten years later". *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.

Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based view perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, pp. 301-326.

Yeung, A. K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. y Von Glinow M. (1999). Organizational Learning Capability. New York: Oxford University Press.

Yıldız, S. (2010): Intellectual Capital. Türkmen Bookstore, Istanbul.

Yıldız, S., Meydan, C. y Güner, M. (2014): "Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 109, pp. 614 – 621.

Youndt, M., Subramanian, M. y Snell, S. (2004): "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns", Journal of Management Studies, vol. 42, pp. 335-361.

Youndt, M. y Snell, S. (2004) "Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance", Journal of Managerial Issues, vol. 16, pp. 337-360.

Zárate, R. (2008). Valores organizacionales: guías del éxito empresarial. En: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/225/1/16%20R.Zarate-Valores%20Organizacionales.pdf> Accesado el 31-01-2015.

## Cronograma.

A continuación se relacionan las distintas etapas de la investigación, con los tiempos de ejecución:

Tabla 4: Cronograma

Fase del Estudio	Duración (Meses)															
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Elaboración del proyecto	■	■	■	■	■											
Trabajo de campo					■	■	■	■	■							
Procesamiento y análisis de la información									■	■	■					
Elaboración propuesta por empresa											■	■	■	■		
Elaboración y presentación de informes finales													■	■	■	■
Elaboración de productos																■

Fuente: Elaboración propia

Una vez aprobado el proyecto se detallarán, en cada fase, las actividades a desarrollar con su correspondiente duración.

**Presupuesto** (Cada cual elaborar el suyo)