

EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS: CASO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

JOHN ALEJANDRO CARDONA VALENCIA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO – COHORTE X

MANIZALES

2018

**EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS: CASO
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

JOHN ALEJANDRO CARDONA VALENCIA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIRECTORES

CARMENZA GALLEGO GIRALDO

CRISTHIAN GUILLERMO NARANJO HERRERA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRÍA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO – COHORTE X

MANIZALES

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO UNO.....	13
1.1 Planteamiento y formulación del problema	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
CAPITULO DOS	17
2.1 REFERENTE TEÓRICO.....	17
2.1.1 Antecedentes	17
2.1.2 Competitividad organizacional	25
2.1.3 Teoría de recursos y capacidades	27
2.2 CAPITAL INTELECTUAL	32
2.2.1 Concepto.....	32
2.2.2 Modelos.....	35
2.2.3 Componentes	37
2.2.4 Medición.....	41
2.3 CAPITAL HUMANO.....	43
2.3.1 Concepto.....	43
2.3.2 Elementos Integrantes – Componentes	46
2.3.3 Medición.....	51

2.3.4 Características sociodemográficas (tipología del personal)	55
2.3.5 Conocimiento.....	62
2.4 VALORES CORPORATIVOS	65
2.4.1 Competencias Laborales	69
2.4.2 Liderazgo.....	74
2.4.3 Comunicación.....	76
2.4.4 Trabajo en equipo.....	78
2.4.5 Orientación al Cliente.....	82
2.4.6 Flexibilidad.....	86
2.4.7 Orientación al Logro/Resultado	89
2.4.8 Creatividad e innovación.....	92
2.4.9 Capacidad de Aprendizaje.....	94
CAPÍTULO TRES.....	98
3.1 METODOLOGÍA	98
3.1.1 Tipo De Investigación	98
3.1.2 El estudio de caso como estrategia de investigación.....	99
3.2 Diseño general de la investigación.....	101
3.2.1 Población y Muestra.....	102
3.2.2 Técnicas e instrumento de recolección de información	104
3.3.3 Plan de recolección y procesamiento de la información	105
CAPÍTULO CUATRO	108
4.1 RESULTADOS.....	108

4.1.1 Conjunto de elementos variables e indicadores del capital humano	108
4.1.2 Medición del Capital Humano en la Universidad de Manizales	112
4.1.3 Perfil, tipología o características demográficas del personal	113
4.1.3.1 Conocimiento.....	114
4.1.3.2 Valores Compartidos	116
4.1.3.3 Competencias.....	118
4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	134
4.2.1 Comportamiento en el Tiempo:.....	134
4.2.2 Valores compartidos.....	137
4.2.3 Competencias laborales.....	138
4.3 ACCIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES	145
CAPITULO CINCO	152
5.1 CONCLUSIONES	152
5.2 RECOMENDACIONES	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161

Índice de Tablas

Tabla 1- Estudios sobre el capital intelectual en la empresa	17
Tabla 2. Estudios sobre el capital humano en la empresa.	22
Tabla 3. Concepto de capital intelectual.....	33
Tabla 4. Modelos de capital intelectual	36

Tabla 5. Componentes del capital intelectual.....	37
Tabla 6. Concepto de capital humano.....	44
Tabla 7. Elementos e indicadores de capital humano.....	54
Tabla 8. Medición de las características demográficas	61
Tabla 9. Definiciones de conocimiento	62
Tabla 10. Concepto de formación.....	64
Tabla 11. Medición de la variable conocimiento.....	65
Tabla 12. Concepto de valores	66
Tabla 13. Medición de valores compartidos.....	68
Tabla 14. Concepto de competencia.....	69
Tabla 15. Definición de competencia laboral.....	72
Tabla 16. Definición de la competencia laboral liderazgo	74
Tabla 17. Elementos de la competencia laboral liderazgo	76
Tabla 18. Definición de la competencia laboral comunicación.....	77
Tabla 19. Elementos de la competencia laboral comunicación.....	78
Tabla 20. Definición de la competencia laboral trabajo en equipo	80
Tabla 21. Elementos de la competencia laboral trabajo en equipo.....	81
Tabla 22. Definición de la competencia laboral orientación al cliente.....	83
Tabla 23. Elementos de la competencia laboral orientación al usuario.....	85
Tabla 24. Definición de la competencia laboral flexibilidad.....	87
Tabla 25. Elementos de la competencia laboral flexibilidad.....	88
Tabla 26. Definición de la competencia laboral orientación al logro/resultado.....	89
Tabla 27. Elementos de la competencia laboral orientación al logro/resultado	91

Tabla 28. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación.....	93
Tabla 29. Elementos de la competencia laboral creatividad e innovación.....	94
Tabla 30. Definición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje.....	95
Tabla 31. Elementos de la competencia laboral capacidad de aprendizaje.....	97
Tabla 32. Población y muestra de la Universidad de Manizales.....	103
Tabla 33. Elementos, variables e indicadores del capital humano en la organización.....	110
Tabla 34. Características demográficas del personal.....	113
Tabla 35. Formación y conocimiento.....	114
Tabla 36. Medición de la identificación con los valores institucionales.....	116
Tabla 37. Medición de la identificación con los valores institucionales por niveles.....	117
Tabla 38. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Liderazgo.....	120
Tabla 39. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Comunicación.....	121
Tabla 40. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Trabajo en Equipo.....	123
Tabla 41. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Orientación al Usuario....	124
Tabla 42. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Flexibilidad.....	126
Tabla 43. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Orientación al Resultado	128
Tabla 44. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Creatividad e Innovación	130
Tabla 45. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Capacidad de Aprendizaje	132
Tabla 46 - Propuestas de mejoramiento - perfil demográfico.....	145
Tabla 47 - Propuestas de mejoramiento relativas al conocimiento.....	146
Tabla 48 - Propuestas de mejoramiento valores institucionales.....	146
Tabla 49 - Propuestas de mejoramiento competencia - Liderazgo.....	147

Tabla 50 - Propuestas de mejoramiento competencia - Comunicación.....	147
Tabla 51 - Propuestas de mejoramiento competencia - Trabajo en Equipo	148
Tabla 52 - Propuestas de mejoramiento competencia - Orientación al Usuario.....	148
Tabla 53 - Propuestas de mejoramiento competencia - Orientación al Resultado	149
Tabla 54 - Propuestas de mejoramiento competencia - Orientación al Resultado	150
Tabla 55 - Propuestas de mejoramiento competencia - Creatividad e Innovación.....	151

Índice de Figuras

Figura 1. Esquema para la medición del capital intelectual	42
Figura 2. Elementos y dimensiones del capital humano.....	47
Figura 3. Elementos y dimensiones del capital intelectual.....	48
Figura 4. Diseño de la investigación	102
Figura 5. Medición de los valores institucionales	117
Figura 6. Medición de los valores institucionales por niveles.....	118
Figura 7. Resultados de la medición de la competencia laboral liderazgo	121
Figura 8. Resultados de la medición de la competencia laboral comunicación	122
Figura 9. Resultados de la medición de la competencia laboral trabajo en equipo	124
Figura 10. Resultados de la medición de la competencia laboral orientación al usuario	126
Figura 11. Resultados de la medición de la competencia laboral flexibilidad	128
Figura 12. Resultados de la medición de la competencia laboral orientación al resultado	130
Figura 13. Resultados de la medición de la competencia laboral creatividad e innovación	132
Figura 14. Resultados de la medición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje.....	133

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 Celemi, 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.

Para la Universidad de Manizales resulta pertinente y fundamental realizar este análisis si pensamos que su capital humano hace parte de su esencia como institución educativa de educación superior que siempre procura escenarios donde el enriquecimiento intelectual y

personal de sus trabajadores y que finalmente se convierte en una de sus fortalezas, pues el reconocimiento de importancia que por tradición ha adquirido la Universidad en términos del significado y sentido otorgado al desarrollo humano, ha permitido construir sensibilidades esenciales, que en la práctica, colocan al ser humano como la dimensión más importante, no solo en la relación con la institución, si no en lo referido al entorno. De allí que la problemática de reorganización de los modos de operación y las perspectivas correspondientes, asuman la valoración estratégica en el sentido de conjugación con la perspectiva de lo ampliamente significado como capital social. La importancia de planificar lo atinente al factor humano, no es otra cosa que la apuesta de la universidad de un ser humano – social, con la suficiente capacidad objetiva y subjetiva para actuar con y en coherencia en función de una sociedad mejor (Sistema de Planificación – Universidad de Manizales, 2015)

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.

CAPITULO UNO

1.1 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 una investigación para la identificación y medición del capital intelectual en las organizaciones. Los resultados 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, tendrá 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.

La organización objeto del estudio es la Universidad de Manizales, institución educativa de carácter privado que comenzó su historia el 24 de julio de 1972 como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior; ese día, a las 6:30 de la tarde, 200 estudiantes iniciaron clases de Contaduría Pública, Derecho, Economía y Psicología, en la sede del Instituto Tecnológico Industrial.

En 1983 pasó a ser Fundación Universitaria de Manizales y años después, el Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución No. 2317 de 1992, le otorgó el reconocimiento institucional como Universidad.

En la actualidad, la Universidad de Manizales cuenta con cerca de ocho mil estudiantes, que cursan sus carreras profesionales en programas académicos distribuidos en cinco campos del conocimiento: ciencias sociales, ciencias económicas, ciencias de la ingeniería, ciencias jurídicas y ciencias de la salud.

Este panorama del conocimiento está debidamente certificado con las acreditaciones de alta calidad de sus programas académicos, soportados por 158 magísteres y 18 doctores, (18) entre docentes y administrativos.

Todo lo anterior, para enfatizar que la Universidad de Manizales se ha convertido, en su proceso histórico, en un faro de realidad, sustentada en tres dimensiones significativas: investigación, docencia y proyección social.

La Universidad misma, a través de sus egresados, se ubica en una relación directa no sólo con los fenómenos sociales y con los demás ciudadanos; estos profesionales son altamente competentes para interactuar de manera rápida y eficiente con los sectores gubernamentales, comerciales y empresariales de la ciudad, la región y el país.

La Universidad de Manizales, como organismo constructor de sociedad, tiene consolidado un equipo de trabajo altamente cualificado cuya dinámica se enmarca en la evolución continua desde los aspectos, personales y profesionales; es por esto que es necesario establecer un dispositivo que permita hacer aportes significativos a la identificación, medición y gestión de su capital humano.

Con base en lo expuesto, el problema planteado en esta investigación, es el siguiente:

¿Cuál es el capital humano de la Universidad de Manizales?

Desarrollando lo anterior, se pregunta:

¿Cuales son los componentes del capital humano de las empresas?

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

¿Cuál es el comportamiento durante el periodo de tiempo indagado de los elementos, variables e indicadores que integran el capital humano de la Universidad de Manizales?

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

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar el capital humano de la Universidad de Manizales

1.2.2 Objetivos específicos

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

CAPITULO DOS

2.1 REFERENTE TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes

Frente a la temática expuesta, se efectuó una indagación de estudios previos, con el fin de identificar qué se ha investigado y contar con referentes que nutran el proyecto planteado. Para ello, se consultaron diversas fuentes (bases de datos especializadas, universidades y programas académicos similares, asociaciones y otras publicaciones) y publicaciones 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

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
An innovative model for measuring intellectual capital	Gogan, M.	2014	Plantea un modelo de medición concebido como herramienta que permita a las empresas gestionar su capital intelectual y crear ventajas competitivas.
Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies	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.
Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry	Mehralian, G. et al.	2013	Desarrolla y prioriza los más importantes indicadores de capital intelectual en las industrias basadas en conocimiento.
A model to evaluate the intellectual capital	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.
Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa.	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.
Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research	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.
Intellectual capital accounting indicators	Mavridis, D. y Vatalis, K.	2012	Establece un conjunto de indicadores de capital intelectual desde la perspectiva del emprendimiento corporativo.
Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward	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.
Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia	Millan, J., Castellanos, G. y López, C.	2010	Presenta 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.
Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León	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 la implantación y utilidad de los modelos de capital intelectual.

El capital intelectual en las empresas del eje cafetero	Naranjo, C.	2010	En el marco de un macro proyecto 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.
Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual	Ramírez, Y.	2010	Con el fin de ayudar a los responsables de elaborar informes de capital intelectual (inventario, evaluación y difusión de los recursos intangibles), se revisan las guías elaboradas hasta el momento
Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando métodos de lógica difusa	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.
El Capital Intelectual y sus indicadores en el sector industrial	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.
Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio	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
Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febre	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
The evolving research on intellectual capital	Hong, T., Plowman, D. y Hancock, P.	2008	Provee una síntesis de los trabajos seminales sobre capital intelectual, describiendo conceptos, modelos y mediciones.
Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models	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

El concepto de capital intelectual y sus dimensiones	Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E.	200 7	Recapitula las aportaciones más referenciadas sobre el concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Destaca la diversidad existente y establece relaciones entre sus dimensiones.
Intangible assets identification and valuation	Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G.	200 7	Presenta un marco teórico para la identificación y la evaluación de activos intangibles en un sector específico.
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.	Seguí, E.	200 7	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
La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes	García-Parra, M., Simo, P. y Sllan, JM.	200 6	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
Capital intelectual: Una propuesta para clasificarlo y medirlo	Alama, E., Martín de Castro, G. y López, P.	200 6	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.
IC valuation and measurement: classifying the state of the art	Andriessen, D.	200 4	Clarifica los motivos existentes (por qué) y los métodos propuestos (cómo) para valorar o medir el capital intelectual.
Intellectual capital Measurement effectiveness	Kannan, G. y Aulbur, W.	200 4	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.
Modelos de clasificación y medición del capital intelectual	Ortiz, M.	200 3	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.

Accounting, empirical measurement and intellectual capital	M'Pherson, P. y Pike, S.	200 1	Señala lo inadecuado de la forma como se mide y contabiliza el capital intelectual en las organizaciones, lo que genera información inadecuada para gestionar los activos intangibles.
Intellectual capital literature review	Petty, R. y Guthrie, J.	200 0	Efectúa un recorrido por las más importantes teorías y contribuciones empíricas relacionadas con la medición y el reporte del capital intelectual

Fuente: Elaboración propia.

Nuestra revisión bibliográfica destaca los 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. Encontramos 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, objeto del presente trabajo de investigación.

Otro grupo de estudios se ocupa de identificar y medir el capital intelectual mediante diversas dimensiones e indicadores que, a su vez, se desprenden de los componentes que integran el capital intelectual, resultando 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 esta temática desde la perspectiva de su medición, fruto de la cual se reseñan los hallazgos más destacados:

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

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
Debate on the multilevel model of the human capital measurement	Harpana, I. & Draghici, A.	2014	Debate los principales aspectos de los métodos de medición y de reporte 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.
Evaluation of human capital role in the value creation process	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.
Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process	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.
Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones	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.
Human capital in family businesses: Focusing on the individual level	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.
La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores	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.
The indicators of human capital for financial institutions	Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y	2009	Examina indicadores de medición y su peso relativo sobre competencias clave de profesionales de las finanzas. Destaca la

	Lin, B.		actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.
Human capital and its measurement	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.
Capital humano e intelectual: su evaluación	Madrigal, B.	2009	Analiza las vías utilizadas para su medición (modelos y manuales), discutiendo acerca de las variables de capital humano y los procesos de innovación y desarrollo.
Developing human capital indicators: a three-way approach	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.
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito	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.
Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP	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 Turkía.
Maximizing human capital: Demonstrating HR Value with key performance indicators	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.

How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement	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.
Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio	Torres, J.	2005	Presenta cuatro diferentes enfoques para medir el impacto de la gestión del capital humano en los 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.
Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio	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.
Human capital in the new economy: devil's bargain?	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.
The measurement of human capital and its effects on the analysis on financial statements	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.
Intellectual capital: a human capital perspective	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 señalan aspectos como el perfil demográfico, la movilidad y el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, mas no aparece un sistema de medición uniforme para su identificación, medición y valoración.

Además del bajo número de referentes para abordar el fenómeno que pretendemos estudiar, cabe señalar que casi todos provienen de otras culturas y entornos y que, tras la revisión de literatura efectuada, se destaca la carencia de estudios empíricos en Colombia y en la región cafetera que den cuenta del estado del mismo en las organizaciones y, menos aún, que estén basados en un conjunto uniforme de variables e indicadores que, posteriormente, permitan 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.

2.1.2 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, la empresa individualmente considerada tiene una muy reducida posibilidad de decidir o actuar.

Por su parte, la dimensión interna de la competitividad surge de las características que definen las “competencias básicas” o las “capacidades competitivas en la empresa”, considerada como organización o como un sistema socioeconómico abierto configurado con base a un conjunto de recursos y capacidades, que permiten entender la forma como 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 los recursos en el tiempo,

Dada la temática elegida y el alcance del trabajo desarrollado, el referente teórico que sustenta 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.

2.1.3 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 sus verdaderos dinamizadores 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 su beneficio 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; ha de apuntarse entonces a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr sostenibilidad (Diericks y Cool, 1989). Así, a través de los recursos y capacidades, la organización puede ajustar y realizar la estrategia, asumiendo que la dirección estratégica requiere identificar adecuadamente la existencia y calidad de los recursos, y 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 los límites de esta expansión (Calvo y López, 2004; Morcillo et al., 2001), se entiende por *recurso* cualquier factor de producción disponible por 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) Grant (1991), deben ser 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 porqué 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 en que la heterogeneidad del mercado de trabajo permita encontrar personas que difieren en sus conocimientos, en sus capacidades y en sus habilidades y, por tanto, en el grado de contribución que pueden aportar 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; 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 siempre 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.

2.2 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, pues 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.

2.2.1 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 preferido para 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 de los activos intangibles en la generación de valor y la competitividad de la empresa.

Tabla 3. Concepto de capital intelectual

Autor	Concepto
Teijeiro (2010)	Conocimiento transformado en algo valioso para la empresa.
Ricceri (2008)	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.
Salmador (2007)	Intuitivamente, 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.
Bueno (2005)	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.
Rastogi (2003)	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.
Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001)	La suma del conocimiento de los miembros de la organización y la interpretación práctica del mismo.
Euroforum (1998)	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.
Steward (1998)	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.
Brooking (1997)	Combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.

Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos .
---------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar las diversas definiciones existentes en la literatura, resulta 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.

2.2.2 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 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 encuentran 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

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

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 relacionarlo con el desempeño de la organización. También comparten la perspectiva dinámica para abordar 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 un alcance general, mientras que otros son aplicaciones en empresas específicas y han recibido una amplia difusión.

Además, a pesar de las denominaciones diversas empleadas, es 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.

2.2.3 Componentes

La posición dominante entre investigadores y académicos afirma que el capital intelectual se compone de capital humano, capital estructural o tecnológico y capital relacional o capital cliente (tabla 5); 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

Modelos y Autores	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y	Perspectiva de aprendizaje y	Perspectiva de procesos internos	Perspectiva de clientes

Norton, 1993)	crecimiento				
Saint Onge (1996)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
TechnologyBroker (Brooking, 1997)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado	
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Competencias	Estructura interna		Estructura externa	
Edvinsson y Malone, 1997	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente			
(Bontis, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente	
Intelect (Euroforum, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital Relacional	
McElroy, 2002	Capital humano	Capital estructural: innovación y procesos		Capital Social: intrasocial, intersocial e innovación	
Intellectus (CIC, 2003)	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Guthrie, Petty y Yongvanich, 2004	Capital humano	Capital interno		Capital externo	
Bueno, Salmador y Rodríguez, 2003	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Chen, Zhu y Yuan, 2004	Capital humano	Capital innovación	Capital estructural	Capital cliente	
Joia, 2004	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo			
Ordóñez de Pablos, 2004	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, quienes componen el llamado capital humano (Ordoñez 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 facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa incluso cuando 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. 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.

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; y no lo tendría cualquier esfuerzo organizacional incapaz de satisfacer al cliente o que no logre un 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.

2.2.4 Medición

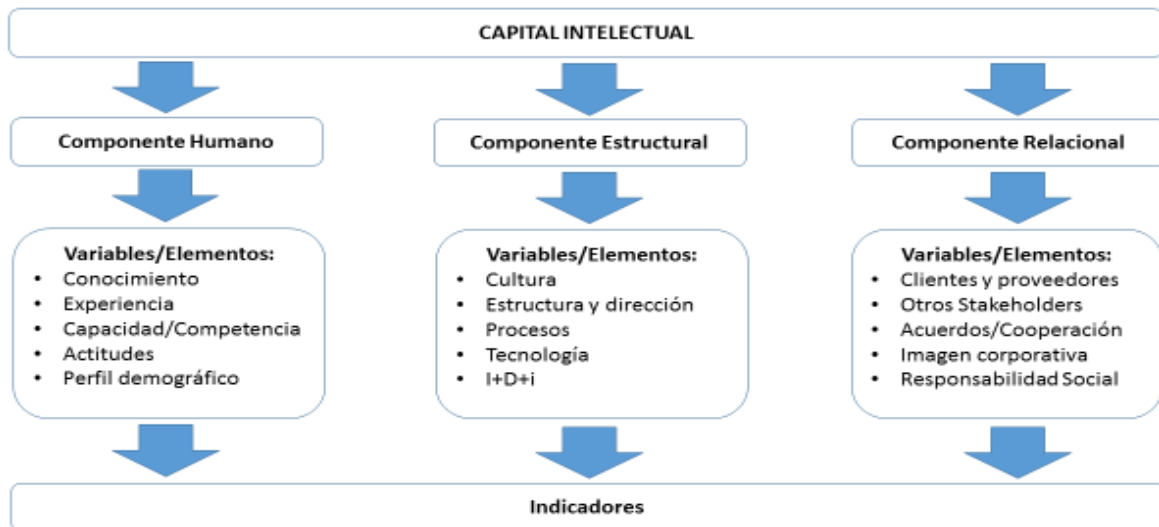
La literatura especializada reconoce la carencia de un sistema, modelo, método o técnica aceptado por los diversos interesados en el capital intelectual (investigadores, académicos, empresarios, inversores, gobierno, entre otros); no obstante las diferentes propuestas, no existe consenso sobre una en particular que, de darse, obviaría también el problema de no poder hacer comparaciones rigurosas entre empresas (Kannan y Aulbur, 2004).

Existiendo cierto acuerdo en los componentes del capital intelectual, tal como enunciamos, al momento de su identificación, medición y valoración, se suelen utilizar perspectivas diferentes y conjuntos de indicadores distintos, lo que dificulta 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 relacionados 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, lo cual requiere que los indicadores a utilizar cumplan tres principios básicos: permanencia en el tiempo, niveles de agregación y transparencia, y posea 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



Fuente: Elaboración propia.

Como este estudio se enfoca en el capital humano y su medición, se tratará en el 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.

2.3 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.

2.3.1 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,

como políticas públicas de salud o educación o competitividad) sino de dicho capital en el contexto de la organización, materia de estudio de la administración y, en especial, de la gerencia estratégica.

Destacamos antes 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 modelos¹, 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 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.

¹ 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).

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 la producción reciente sistemáticamente refiere a las definiciones de capital humano surgidas con anterioridad, lo que sugiere un cierto acuerdo de lo que significa. Ocurre lo contrario sobre 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 luego, bajo la denominación de

componentes o elementos integrantes del capital humano. 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; Rodriguez y Loomis, 2007; Holbrook, 2008; Crook et al, 2011).

2.3.2 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 es la figura 2: se aprecia que el número máximo de componentes considerado es siete y que la mayoría de trabajos considera entre cuatro y cinco componentes. También se observa 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.

Figura 2. Elementos y dimensiones del capital humano

Tabla 7. Elementos/Dimensiones del Capital Humano según diversos estudios										
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, cuyos hallazgos se presentan en la figura 3:

Figura 3. Elementos y dimensiones del capital intelectual

Tabla 8. Elementos/Dimensiones del Capital Humano en Diversos Modelos

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
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 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 realiza su importancia como integrador del capital humano, dándole un tratamiento independiente, diferenciado, como otro elemento. Esto tiene sentido si entiende la competencia como 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 adicionado a los de conocimiento y habilidad, entre otros, mientras 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, se constata 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 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, pues además de generar un conocimiento de tipo informal, contiene un alto grado de significación y contextualización. De esta manera se privilegia el 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 como 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 similares 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 desatendidos en la literatura especializada que merecen destacarse; además, 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. A tal fin, es el momento de abordar el tema de la medición del capital humano.

2.3.3 Medición

En torno a su medición existen numerosos trabajos, entre los que destacan los de Huselid (1995), Hitt et al (2001), Wilcox (2001), King et al (2001), CIC (2003), Youndt et al (2004), Chen et al (2004), Carmeli y Tishler (2004), Youndt y Snell (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005) y Subramanian y Youndt (2005), en los cuales se propone un conjunto de indicadores que operacionalizan algunas dimensiones de capital humano: conocimiento/educación/desarrollo profesional, habilidades, permanencia en la organización, formación, perfil demográfico, experiencia, creatividad y motivación, ampliando el espectro de los acercamientos antes presentados.

Como ya se ha referido al tratar la medición del capital intelectual, de manera preferente la medición de cada uno de sus componentes (humano, estructural y relacional, para citar la taxonomía más aceptada) se realiza desglosando sus elementos o componentes en un conjunto de variables o aspectos y, a cada una de ellas, asignando uno o varios indicadores.

Centrados en el capital humano existe un amplio espectro de indicadores y a pesar de cierta congruencia en las categorías, no existe uniformidad. Teijeiro (2010) plantea una propuesta de un sistema de indicadores de capital humano -que deben ser útiles, significativos, comparables, flexibles, tener un objetivo, veraces y verificables- donde contempla dos elementos: competencias del personal estratégico y valores y actitudes del personal estratégico.

Para el primero de ellos utiliza indicadores como el nivel educativo, la experiencia, el nivel y profundidad del conocimiento, la inversión en formación en el puesto de trabajo y la rotación de los empleados. Para el segundo usa indicadores como satisfacción de los empleados, identificación con valores corporativos y empleados que cuentan con un plan de desarrollo profesional.

Por su parte, Bozbura et al., (2007) tras una priorización previa, establecen cinco atributos principales: talento, integración estratégica, relevancia cultural, gestión del conocimiento y liderazgo, en torno a los cuales proponen 20 indicadores, entre los que se encuentran la tasa de absentismo, el índice de satisfacción de los empleados, tasa de éxito de los programas de entrenamiento, porcentaje de empleados con acceso a oportunidades de entrenamiento y desarrollo apropiadas, índice de habilidades de los empleados y resultados generados al usar el conocimiento.

Abdullah et al., (2013), tras priorizar los indicadores de capital humano, encontraron que el indicador más importante son los resultados generados al usar el conocimiento y, contrario a lo expresado en otros estudios, el índice de habilidades de los empleados es el de menor peso. Para medir el impacto del capital humano en los resultados del negocio Marimuthu et al. (2009), utilizan como elementos del capital humano el entrenamiento en la organización y la educación,

el conocimiento y las habilidades poseídas por los empleados, pero el modelo propuesto no detalla los indicadores a través de los cuales se registra su estado.

De forma similar, el estudio efectuado por Striukova et al. (2008), al analizar los diferentes reportes de capital intelectual realizados por compañías del Reino Unido pertenecientes a cuatro diferentes sectores, encontró que para dar cuenta del capital humano de cada organización se referían datos sobre el perfil de los empleados, su educación y cualificación profesional, el entrenamiento recibido en la empresa, el conocimiento relacionado con el trabajo y la innovación producida por los empleados, individual o colectivamente. No obstante, tampoco detallan indicadores específicos.

Gogan y Draghici (2013) proponen otro modelo para evaluar el capital intelectual, y consideran como uno de sus tres componentes el capital humano, abordado a partir de tres elementos centrales: la eficiencia, la educación y la satisfacción y motivación de los empleados, medidos a través de indicadores como la productividad laboral, la tasa de empleados en educación media o superior, la rotación de personal, la cantidad de empleados que reciben entrenamiento y el tiempo laborado, entre otros. Posteriormente, Gogan (2014) actualiza el modelo y considera en la medición del capital humano el entrenamiento, la cualificación y la gestión del talento; la evaluación de conocimientos (saber-hacer) e innovación; el trabajo en equipo; la inversión en desarrollo e innovación y la política de retención del talento, pero no los desglosa en indicadores específicos.

Naranjo et al. (2013) plantean cuatro elementos para medir el capital humano, con sus correspondientes indicadores, tal como se presenta a continuación:

Tabla 7. Elementos e indicadores de capital humano

Elemento	Indicadores
Trayectoria Laboral	Experiencia laboral (años) Experiencia en el cargo/área (años) Antigüedad laboral (años) Antigüedad en el cargo/área (años) Rotación externa (porcentaje) Rotación interna (porcentaje)
Formación	Empleados no profesionales (porcentaje) Empleados profesionales (porcentaje) Empleados con posgrado (porcentaje) Empleados capacitados en el periodo (porcentaje) Áreas que recibieron capacitación en el periodo (porcentaje) Capacitaciones en el orden estratégico/alta gerencia (porcentaje) Capacitaciones en el orden táctico/gerencia media (porcentaje) Capacitaciones en el orden operativo (porcentaje) Socialización de lo aprendido en la formación (porcentaje)
Perfil Demográfico	Género femenino (porcentaje) Género masculino (porcentaje) Edad promedio (porcentaje) Edad promedio mujeres profesionales (porcentaje) Edad promedio hombres profesionales (porcentaje)
Competencias Laborales	Empleados con alto nivel de competencia (porcentaje) Nivel de competencia mayor que otras empresas (porcentaje) Alto nivel de competencia en liderazgo (porcentaje) Alto nivel de competencia en flexibilidad (porcentaje) Alto nivel de competencia en orientación al cliente (porcentaje) Alto nivel de competencia en orientación a los resultados (porcentaje) Alto nivel de competencia en innovación (porcentaje)

Fuente: Naranjo, Durán y Escobar (2013).

Con lo hasta ahora expuesto se observa que, acorde con la definición adoptada 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 que ya hemos formulado.

2.3.4 Características sociodemográficas (tipología del personal)

La demografía organizacional, como un área de conocimiento del análisis organizacional, se encarga de estudiar las causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos específicos de los miembros de una organización (Benavides, 2006).

Como campo disciplinar ha sido estudiada en la literatura administrativa relacionada con el comportamiento organizacional, y en el de la gerencia del talento humano en la identificación de los ciclos de vida individual, familiar y ocupacional, en temas como la integración vida personal y trabajo, responsabilidad social y, no menos importante, en las actuales corrientes de la “empresa familiarmente responsable” y, particularmente, en la conformación o descripción del capital humano en las organizaciones.

Que la demografía organizacional se encuentre poco estudiada e investigada deriva de desconocer el valor y la utilidad de los datos que arroja, sobre todo en los efectos sobre el funcionamiento y el desarrollo de las organizaciones, y para el caso de la presente investigación, en la identificación y medición del capital humano.

Entre las primeras investigaciones en demografía organizacional se encuentran los trabajos de Pfeffer, el cual señala que las proporciones en cuanto a sexo, edad, escolaridad, entre otros, tienen un efecto significativo en las experiencias de quienes pertenecen a un grupo determinado con ciertas características. Este es el fundamento explícito de los efectos de la composición demográfica (Pfeffer, 2000), citado por Belen, M (2009).

Es Pfeffer (1983) quien destaca que la distribución de la edad y la titularidad en el cargo, así como la composición de género y raza, son trascendentales para entender las organizaciones. De sus hallazgos se derivaron investigaciones como las de McCain, O'Reilly, Caldwell y Barnett (Pfeffer 2000, citado por Bernal M. 2006), quienes en sus conclusiones señalan que las organizaciones con distribuciones más discontinuas de titularidad en el empleo tenían más probabilidades de enfrentar conflictos entre sus miembros y, como consecuencia, una mayor rotación de empleos. Sus resultados permiten establecer que la diversidad demográfica es de gran valor para ser estudiada a la luz de los análisis administrativos y organizacionales.

Otro estudio importante citado por Bernal (2006) es el del investigador Steffen Blaschke el cual encontró relaciones entre la demografía y el aprendizaje organizacional: las personas con distribuciones de edades diferentes se comunican menos y esto afecta la rapidez del aprendizaje. También señala la importancia de renovar los cuadros de trabajadores con jóvenes que apoyen en la innovación de la tecnología en la organización (Blaschke, 2005, citado por Belen, 2006).

Se requiere entonces una mayor conciencia y sensibilidad ante este tema, puesto que su desconocimiento puede incluso generar prejuicios, o lo más grave, discriminaciones, lo cual puede afectar la eficacia de los trabajadores y de la organización (Benavides P. 2006).

La capacidad para administrar una población trabajadora muy diversa (en edad, género, estado civil, educación, etnia, cultura, entre otros), exige de quien la gestiona, una apertura mental amplia y actitudinal para comprender estas diferencias, pero sobretodo de procesos investigativos, que le posibiliten identificar, reconocer y analizar su diversidad poblacional, la que articulada con otras variables (permanencia, ausentismo, rotación, rendimiento, etc.) podría establecer inclusive correlaciones sobre el desempeño tanto individual como organizacional (Gordon, 1997).

De igual manera efectuar estudios demográficos ayuda a identificar soluciones a problemas diversos generalmente desatendidos, como los de comunicación, cohesión de grupos, integración, motivación, liderazgo, etc., los cuales pueden originarse en las proporciones. Adicionalmente, gran parte de la información necesaria para iniciar una investigación en este campo, se encuentra disponible en la misma organización, a través del sistema de información o las bases de datos de recursos humanos (Benavides, 2006).

Según Benavides (2006), la creatividad e innovación también pueden tener una respuesta en la demografía organizacional, pues para lograr estos dos importantes componentes del crecimiento y el desarrollo organizacional, es necesario lograr conformar verdaderos equipos de trabajo que operen en función del logro de objetivos y del mejoramiento continuo. Así, en la actualidad se encuentran denominaciones como *demografía de grupo* al referirse al grado en el que los grupos poseen un atributo demográfico común referido a la edad, el género, la raza, la escolaridad o la antigüedad en la organización y su efecto en la rotación (Stephen, 2004).

Expresa Bauder (2006) que las actitudes hacia el trabajo están todas relacionadas con el perfil sociodemográfico del individuo y con su origen. En este sentido, tanto la literatura interesada en mejorar el dinamismo del mercado de trabajo como la orientada a identificar los factores que justifican un mayor éxito del individuo, se han centrado en analizar los efectos de las habilidades individuales, donde la formación y la experiencia profesional son variables comúnmente analizadas (Groves, 2005).

En opinión de Frantz (1980), una amplia literatura ha demostrado que estos datos del capital humano son instrumentales y facilitan comprensiones del comportamiento organizacional. Adicionalmente, los factores género y edad, que constituyen parte relevante de la estructura

social de la organización, también han sido objeto de tratamiento por ser atributos con capacidad para explicar el capital humano.

Lo hasta ahora expuesto lleva a adoptar una perspectiva integradora en el presente trabajo y contemplar, en relación al capital humano, el estudio de aspectos tales como el género, la edad, el estado civil y el tipo de contratación, en tanto que todos ellos se proyectan en las percepciones y actitudes hacia el empleo.

En suma, los argumentos expresados también permiten sustentar que las variables demográficas características del capital humano determinan las actitudes hacia el trabajo e inciden en el desempeño laboral, lo que convierte a la demografía organizacional en una herramienta de diagnóstico útil para comprender al ser humano y sus interrelaciones en el entorno de la organización, de cara al proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones.

A continuación se presentan las variables demográficas de este amplio campo de estudio que serán analizadas en la investigación: edad, género, estado civil y tipo de contratación.

Edad: La importancia de la relación entre edad y desempeño en el empleo ha sido analizada sobre el supuesto que el desempeño laboral disminuye con la edad. Lo natural es que las personas envejecen y a mayor edad las funciones disminuyen, es más difícil encontrar trabajo o poder cambiarse a otro empleo a medida que se acerca la jubilación. El efecto de la edad en la productividad es materia de estudio dado que se piensa que la productividad se reduce con la edad, pues se asume que las destrezas de un individuo, en particular, la velocidad, la agilidad, la fuerza y la coordinación disminuyen con el tiempo. Aunque esto pueda ser debatible, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia. No obstante, en la actual sociedad del conocimiento, donde prima lo intangible (conocimiento, talento, relaciones, ideas creativas, entre otros), los elementos de productividad están siendo repensados más desde la mentefactura que desde la

manufactura y, en este escenario, las características asociadas a lo físico están perdiendo peso frente a las vinculadas a lo intelectual y, con ello, se torna favorable la experiencia propia de la edad mayor.

Es diferente de 30 años que sobre los 50, pues conforme el ser humano crece y se desarrolla, tienen lugar cambios impredecibles en el cuerpo y en la química interna; tales cambios señalan diferentes etapas a lo largo de la vida. Muchas emociones reflejan estas modificaciones y por lo tanto puede considerarse que están conectadas biológicamente. Al mismo tiempo, la sociedad y la cultura tienen un complejo sistema de “categorías de edad”, o conjunto de expectativas de lo que la persona deberá estar haciendo y cómo deberá comportarse en las diferentes edades (Neugarten, citado por Schein 1998).

Numerosas normas giran alrededor de las décadas y se tiende a pensar en lo que ha de alcanzarse a los 20, 30, 40, 50 o 60 años como acontecimientos importantes en la vida. De hecho, algunos de estos acontecimientos se derivan de leyes: cumplir 18 o 21 según el país; otros se derivan de políticas organizacionales y sociales, como la edad del retiro obligatorio. Sin embargo, se debe recordar que aun estas correlaciones con la edad, también existen variaciones individuales tanto en la secuencia de eventos como en las edades en las que estos ocurren.

Otra variable importante es el género, por su relación con las variables intrínsecas y de comportamiento, especialmente por la influencia que las diferencias biológicas y/o las connotaciones culturales sobre cada género, pueden tener en el individuo.

Sumado a las anteriores, es necesario incluir el estado civil para comprender en forma completa las características de los integrantes de la organización, en tanto interactúan en la vida de trabajo de la persona. Una de las debilidades de los sistemas tradicionales de desarrollo gerencial y de empleo ha sido la tendencia a suponer que los empleados dejan a su familia y a su

propia persona en la casa cuando inician su jornada laboral y que, por consiguiente, la organización solamente debe preocuparse por crear oportunidades para actividades de desarrollo orientadas hacia el trabajo.

Ligado al ciclo biológico (edad) y al género, está el conjunto de asuntos y problemas que la persona debe enfrentar a la luz de las relaciones familiares. En los primeros años, los asuntos familiares se relacionan con los padres o la familia de origen y los problemas de logro de la autonomía. Sin duda, problemas difíciles de la vida media surgen del hecho de que los requerimientos del cónyuge y de los hijos pueden crear conflicto con los paternos, quienes ahora tendrán más edad y serán más dependientes. Todos vivimos en un entorno familiar donde la familia original y la familia extendida imponen diversos requerimientos y restricciones, al mismo tiempo que proporcionan crianza, placer, oportunidades de crecimiento y a través de los hijos, la posibilidad de dejar algo para la posteridad.

Si, como hemos anotado, el capital humano de la empresa sólo se tiene en tanto las personas estén a ella vinculadas mediante una relación de trabajo, el tipo de contratación no sólo afecta sus percepciones de seguridad y de proyección en la organización, sino que, sobre todo, afecta la volatilidad de dicho capital, al favorecer o no, a mediano y largo plazo, su permanencia como empleado de la misma.

Adicionalmente, la duración del contrato es un aspecto crucial a considerar en la toma de otras decisiones de gerencia del talento humano. Por ejemplo, si parte del personal tiene un contrato a término fijo menor a un año, carece de sentido invertir en procesos de formación de mediano o largo plazo, reduciendo (cuando no eliminando) las posibilidades de apoyar o patrocinar a los empleados para que se formen a nivel universitario (tecnológico, técnico o profesional) o a nivel de posgrado (especialización, maestría o doctorado) y algo similar ocurre

con el diseño y la realización de su carrera profesional al interior de la empresa. Sin embargo, al analizar el desempeño laboral, existen trabajos que demuestran que, en principio, la productividad y el desempeño de los trabajadores es mejor cuando su contratación es a término fijo que cuando responde a un contrato a término indefinido, en tanto cambia su percepción acerca de la necesidad de demostrar su valía para, al menos, conservar el empleo.

Como resume Schein (1985), la manera como los seres humanos llevan a cabo sus actividades de trabajo dependerá de los factores personales (aspectos demográficos y familiares) más allá del ambiente de trabajo inmediato, de las políticas organizacionales y de la manera como éstas se administran. Por lo tanto, para la medición de las variables demográficas (tipología del personal) se procederá de la siguiente manera:

Tabla 8. Medición de las características demográficas

Variable	Medición
Edad	Número de trabajadores que se encuentran en los siguientes rangos: Entre 20 a 30 años Entre 31 a 40 años Entre 41 a 50 años Entre 51 a 60 años Más de 60 años
Género	Número de Hombres Número de Mujeres
Estado Civil	Número de empleados: Solteros Casados En unión libre Separados Viudos
Tipo de Contratación	Número de empleados vinculados mediante: Contrato a término indefinido Contrato a término fijo entre 1 y 3 años Contrato a término fijo inferior a un año Otro tipo de contrato

Fuente: Elaboración propia.

2.3.5 Conocimiento

El conocimiento es una estrategia de competitividad, un intangible que ha adquirido el individuo a través de su vida en un contexto específico, por medio de los diferentes aprendizajes tanto cognitivos como técnicos, formales o fruto de la experiencia laboral (cantidad de tiempo destinado por una persona desarrollando determinada actividad o ejerciendo un cargo específico), aprehendiendo lo más significativo para él, de manera que cuando ingresa a un contexto laboral, puede poner a disposición de la organización este saber.

El conocimiento es un concepto manido y con frecuencia se utiliza sin el rigor o precisión necesarios. La siguiente tabla se recoge un conjunto de definiciones para su correcta aplicación:

Tabla 9. Definiciones de conocimiento

Autor y año	Concepto
Pérez-Montoro, 2008	Estados mentales de una persona, contruidos a partir de la asimilación de información, que rigen las acciones del sujeto.
Bueno et al., 2006	El entendimiento y la razón que se encarna en las personas y que se representa en el conjunto de experiencias, valores, información, percepciones e ideas que crean una estructura mental para poder evaluar e incorporar nuevas experiencias, información e ideas, comparar, conversar y generar procesos de creación mental.
Davenport y Prusak, 1998	Una combinación de valores, experiencia e información útil para la acción.
Alavi y Leidner, 2001	Poseer información personalizada, es decir, relacionada con hechos, interpretaciones, ideas o juicios de forma tal que dicha información signifique algo y brinde un contexto para decidir o actuar.

Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento hace referencia a una creencia personal verdadera justificada que incrementa la capacidad de las personas para llevar a cabo una acción efectiva (Nonaka y Takeuchi, 1999) que corresponde a un nivel superior al de la información y se relaciona con

creencias y compromisos, es decir, está en función de una postura, de una perspectiva, de una intención determinada. Se refiere a la acción basada en cierta información y en un contexto específico (Lara, 2004).

A nivel organizacional, el conocimiento y la experiencia individual conllevan una experiencia colectiva, donde la acumulación de conocimientos y vivencias le permite a la empresa contar con una base más amplia y adecuada para tomar mejores decisiones, para lo cual es imprescindible la interacción social entre los diferentes miembros de la organización, de manera que sea relevante la experiencia práctica en la resolución de problemas (Lam, 2005, p.5). Así, el conocimiento implica la capacidad de aprender y usar lo aprendido para permitir una mejor competitividad en el mercado, teniendo como objetivo que las personas puedan incrementar la capacidad para la toma de decisiones y para solucionar problemas, así como fomentar pensamiento crítico y reflexivo para que los empleados puedan ser innovadores, en la que paralelamente constituya una estrategia básica de crecimiento personal.

La experiencia se puede asociar al conocimiento que posee una persona, el cual puede ser tácito, cuando es interno y propiedad de cada ser humano en particular, que enmarca su experiencia personal, o explícito cuando es expresado por cualquier medio y entonces pueda ser representado físicamente, almacenado y transferido.

A través de la formación se puede consolidar y transmitir información de principios, valores y objetivos de la empresa que sirvan como insumo para generar un conocimiento orientado a alcanzar un mayor nivel de competitividad, productividad y calidad organizacional. La formación permite a la organización disponer de manera adecuada los puestos de trabajo y cumplir con las competencias exigidas para cada cargo, a la vez que apoya los equipos de trabajo

en la organización al brindarles conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten su adaptación a los continuos cambios del mercado y del entorno, acorde con la concepción de la misma:

Tabla 10. Concepto de formación

Autor y año	Definición
Chiavenato, 1997	La formación es concebida como un entrenamiento a partir de las áreas de desempeño de los recursos humanos en la que están interrelacionadas el propio desarrollo de la organización, desarrollo del grupo y el desarrollo del individuo.
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 1997.	Proceso de ajustar cualidades de los trabajadores en una actividad a nivel laboral, mejorando y actualizando diferentes capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes para el mejoramiento de su desempeño en su puesto de trabajo o para futuras promociones laborales
Calderón et al., 2014	Actividad cuyo propósito es cubrir la demanda de individuos adecuadamente preparados para el desempeño de sus actividades, capaces de adaptarse a condiciones cambiantes del entorno a partir del desarrollo del conocimiento, habilidades y destrezas que se transforman en la capacidad competitiva de la organización.
Tobón, 2004	Proceso de construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la adquisición o el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores tanto a nivel individual como colectivo de quienes laboran para la organización, representa un aspecto crucial para su adecuado funcionamiento y competitividad; esto implica contar con información precisa acerca de los niveles alcanzados y de las acciones efectuadas al respecto, por lo que se eligen, como indicadores para la medición de los distintos aspectos que integran la formación y la experiencia, como variables que configuran el conocimiento, los siguientes:

Tabla 11. Medición de la variable conocimiento

Aspecto a medir	Indicador
Nivel educativo	Grado máximo de formación alcanzado/total de empleados
	Nro de empleados en procesos de formación, por nivel educativo/Total de empleados
Participación en eventos y acciones formativas	Nro de empleados que asistieron a eventos formativos por fuera de la organización en el periodo/Total de empleados
Inversión en formación	# Horas dedicadas a formación/ # de empleados en plantilla
	Valor destinado a formación/ # de empleados en plantilla
Dominio de otros idiomas	# de personas con dominio de un segundo o más idiomas, según nivel alcanzado/Total de empleados
Tiempo trabajado en la vida	Años de experiencia de trabajo
Antigüedad en la empresa.	Años laborados en la empresa
Tiempo desempeñado en el cargo o área.	Años de experiencia en el área o campo de trabajo
	Años de experiencia en el cargo
Experiencia internacional de los empleados.	Años laborados en el extranjero

Fuente: Elaboración propia.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

En los procesos de planeación estratégica de las organizaciones es habitual encontrar definiciones filosóficas que registran la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos como lineamientos que orientan el desarrollo del negocio. De hecho, en el marco organizacional los valores han tomado gran importancia pues a través de ellos se promueve la generación de actitudes y el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, en tanto es concebida la

organización como un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas (Jones, 2013).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el *valor* como el alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase, y como la fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos. En general, el valor es considerado como una virtud para alcanzar objetivos, lo cual coincide con la orientación que otros investigadores han dado al mismo término en el contexto organizacional, como es el caso de López (1991) para quien los valores “son propósitos normativos en cuanto a deberes y responsabilidades. Son estándares de normas, implícitas o explícitas distintivos de las personas, que influyen en sus preferencias y acciones” (p. 41), por lo que se trata de un aspecto esencial de la cultura con cierto grado de perdurabilidad pero sin que sean inamovibles ni inalterables dada la incidencia de los cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos que ocurren dentro y fuera de la organización. En adición a lo anterior, la siguiente tabla recoge otras definiciones que ayudan a precisar el concepto acerca de los valores en el contexto organizacional:

Tabla 12. Concepto de valores

Autor y año	Definición
Drucker, P. 1998	Sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia, visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones. Se constituyen así en creencias internalizadas acerca de cómo debemos actuar, sobre la base de la libertad humana y de los resultados percibidos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.
Velásquez, P. 1995	El valor es todo aquello a lo que se le atribuye significación, importancia y es deseable.

González y Phelan, 1992	Los valores son un sistema organizado de criterios de orientación de la acción y pueden expresarse a través de las aspiraciones de objetos sociales.
Garzón, A. y Gárces, J. 1989	Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir ciertos fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que salgan bien las cosas.
Weiner, 1988	Los valores son un tipo de cognición social que facilita la adaptación de una persona en su ambiente y tienen implicaciones en la conducta del sujeto.
Robbins, S. 1987	Los valores son creencias particulares, personales e individuales, que la persona sustenta en relación con lo que le parece importante. Constituyen sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo.
Rokeach, M. 1973	Los valores son la convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las anteriores definiciones y para los efectos de esta investigación, los valores corporativos se entenderán como los principios éticos y morales formalmente definidos en la organización que orientan la forma de pensar, de decidir y de actuar de cada una de las personas que integran la organización, indistintamente de su cargo o posición jerárquica.

El conjunto de valores que posee una organización normaliza los comportamientos de sus miembros y representa un referente común al momento de interactuar con cualquiera de sus stakeholders, buscando armonía y sentido a la manera propia de ser, de sentir, de pensar y de actuar que tiene la organización, de manera que quienes allí laboren cuenten con un propósito y una dirección compartidas que faciliten el logro de los resultados anhelados (Simón, 2011).

Según Zárate (2008), cuando una organización logra que sus miembros incorporen los valores corporativos dentro de su propio sistema de valores, se producen al menos tres beneficios: aumento en la productividad, mejoramiento del comportamiento ético de todos los miembros de la organización y la prevención y resolución de conflictos en todos sus niveles.

Sin embargo, para que los valores constituyan un instrumento de dirección que estimule el compromiso con la empresa es necesario integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación permanente para que sean interiorizados por parte de los empleados y puedan ser entonces puestos en práctica al tomar decisiones o al realizar las acciones requeridas a cada cual dentro de la organización en pro de alcanzar los objetivos y metas propuestas, evitando así que fracase su enunciación al no corresponderse los valores con los hechos y actuaciones (Maristany, 1998).

En definitiva, más allá de la existencia de un conjunto de valores en la organización, lo fundamental es que sus miembros se identifiquen con ellos y que exista un alto nivel de coherencia entre dichos valores y las decisiones que se toman o las acciones que se realizan, pues de no darse estos supuestos, los valores no pasarán de ser un mero objeto decorativo, que no se comprende, ni se acepta, ni se utiliza al interior de la organización para dar cumplimiento a su objeto social de una manera exitosa y perdurable (Palomino et al., 2012; Boria-Reverter et al., 2013).

A continuación se presentan los indicadores escogidos para medir los distintos aspectos que integran los valores organizacionales compartidos:

Tabla 13. Medición de valores compartidos

Aspecto a medir	Indicador
Identificación con los valores corporativos	Grado de identificación: Número de empleados con nivel alto, medio o bajo de identificación con los valores corporativos.
Coherencia con los valores corporativos	Grado de Coherencia: Percepción de los empleados del nivel alto, medio o bajo en que

las decisiones organizativas se alinean con los valores corporativos.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Competencias Laborales

La comprensión integral del significado de las competencias laborales requiere explorar y tener claro su concepto dentro de cualquier institución. Desde una mirada actual, este concepto ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial, pues en un mundo globalizado se busca un alto nivel de competitividad, el cual demanda el desarrollo pleno del talento humano para que éste, a su vez, contribuya a la organización al poner en acción todas las habilidades, los conocimientos, experiencias, actitudes y demás componentes agrupados bajo la denominación de competencias.

La importancia de las competencias ha impulsado múltiples desarrollos investigativos y teóricos que muestran su real importancia y aplicabilidad dentro de las organizaciones, para crear nuevas y mejores estrategias de desarrollo humano de la mano con el logro de objetivos empresariales.

Dicha evolución social da paso a una era de conocimiento representada dentro de la organización por su capital humano, así que en dicho contexto las competencias son el resultado de la conjugación y puesta en marcha de los componentes esenciales de dicho capital.

En la revisión de la literatura aparecen varios los términos y conceptos relacionados con el de competencia, los cuales la han ido evolucionando y adaptándose a los requerimientos empresariales según su grado de madurez. Veamos:

Tabla 14. Concepto de competencia

Autor y	Definición
Irigoin y Vargas, 2002	Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para

	el desempeño productivo en una situación real laboral.
Zarifan, 1999	Es tener iniciativa y responsabilizarse con éxito individual y grupalmente en una situación profesional, quien lo logre es competente ya que logra los objetivos de la misión encomendada, también lo es quien sabe planear en la complejidad activando una red de cooperación.
Gallart y Jacinto, 1995	El concepto se ubica entre el saber y las habilidades concretas “la competencia es indispensable de la acción pero exige a la vez conocimiento”.
Bijou, 1976	Es el conocimiento de como hacer las cosas, teniendo en cuenta que una habilidad es la probabilidad de ocurrencia de una situación.
McClelland, 1973	Es la evaluación de un rendimiento superior laboral y no la evaluación de la persona por si sola

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las diferentes concepciones actuales sobre competencia se entiende como tal la capacidad total y exitosa de determinar la labor y concluirla de forma productiva, verificada en un desempeño satisfactorio que refleja un desarrollo pleno del conocimiento utilizando marcos de referenciación para la toma de decisiones y la direccionalidad de la acción que implican habilidades, actitudes y valores como facilitadores de procesos eficientes dentro de la organización. Por tanto, la competencia no es solo probabilidad de éxito, sino que, desde la mirada del capital humano, debe ser garantía real y demostrable del accionar cognitivo, motriz y emocional observable y medible en la vida empresarial frente a resultados esperados y alcanzados.

Son múltiples las concepciones que enmarcan el tema de las competencias. En este estudio se indaga una de las disciplinas que más ha investigado sobre competencias laborales, como es la psicología organizacional, la cual logra caracterizar tres modelos o vertientes para el análisis de su complejidad, de la mano de Mertens (1996), quien así lo plantea al identificar tres modelos o posturas según diferentes filosofías:

Por un lado está la perspectiva del **funcionalismo**, que asume la competencia como un resultado a lograr, es decir, que en la competencia laboral lo importante no son las actividades sino los productos obtenidos. Este modelo fue efectivo para lograr una alineación entre los saberes y lo que exigía la empresa. Así, el trabajador obtiene el reconocimiento de sus competencias por el logro obtenido, reduciendo las labores a desempeños muy concretos, por lo que aún es usado para niveles muy operativos o técnicos.

El segundo enfoque es denominado **constructivismo**, pues asume la competencia como un constructo social. Está basado en el comportamiento de la colectividad. Se demarcan parámetros de una mayor inclusión social y de formación integral, tomando la participación de los individuos como la premisa para plantear acciones de mejora sobre aspectos disfuncionales de la organización, así que las competencias logran emerger desde la resolución de los problemas.

El último enfoque es el **conductista**, en el que la competencia es igual al desempeño, las destrezas, las habilidades y las características inherentes al ser humano de acuerdo a la tarea encomendada.

El desarrollo de los diferentes enfoques sobre competencias laborales lleva a indagar sobre concepciones más modernas que puedan orientar de una mejor forma la anticipación y flexibilidad que caracteriza a las diferentes empresas, pues si bien el concepto logra una notable transformación a través de diferentes modelos y técnicas, todavía no se evidencia la inclusión de un sistema objetivo de desempeño integral con una concepción generada desde la gestión estratégica.

Malerba-Orsenigo (2000: pp 295-297), citado por Bianchi (2006) señala que “El énfasis en la noción de competencias como objeto de estudio, proviene de la idea que para comprender los procesos de generación y desarrollo de nuevos conocimientos se requiere partir de una

concepción global que reconozca los múltiples elementos que componen los saberes de una organización. Esto constituye una meta estructura de conocimiento que refiere al modo como la organización del trabajo liga la producción material a los conocimientos de los actores. El concepto de competencias a nivel organizacional, permite distinguir entre tener acceso a un determinado conocimiento y emplearlo para la producción de bienes, servicios o nuevos conocimientos.”

Las competencias de las personas en el marco de su trabajo en la empresa, por todo lo hasta aquí anotado, representan un elemento central en la configuración del capital humano en las organizaciones y en aras de precisar su concepto se presentan las siguientes definiciones:

Tabla 15. Definición de competencia laboral

Autores	Conceptos
Spencer y Spencer, 1993	Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a partir de un criterio referenciado con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación.
Mertens, 1996	Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
Marelli, 1999	Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.
Senlle, 2001	Conjunto de conocimientos, experiencias, cualidades, habilidades y características personales, necesarias para desempeñar una determinada función o cargo.
Hay Group, 1996	Características personales que predicen el desempeño excelente.
Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1998	Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior.
Páez, 2005	Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior en misiones profesionales precisas. Son la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la competencia laboral es un saber hacer en contexto que logra, de manera consistente, resultados sobresalientes, dado que la integran conocimientos, valores, habilidades, y rasgos de personalidad (actitudes, intereses, motivaciones) que le permiten a la persona que la posee, desempeñarse, aún en diversas circunstancias o escenarios, con altos niveles de rendimiento (Hay Group, 1996; Levy-Leboyer, 2002).

En este orden de ideas y tras el recorrido efectuado, para este estudio se asumen las competencias desde un enfoque comportamental según el cual se trata de las características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización en la que labora y que las conducen a un desempeño superior (Isaza, s/f), enfoque que permite establecer un conjunto de elementos para cada competencia en particular, tal como se verá posteriormente.

No obstante, resulta imposible medir en un estudio de esta naturaleza todas las competencias laborales existentes. Tal situación ha llevado al equipo investigador a elegir un conjunto de competencias cardinales que interesan o se requieren en la institución objeto de esta investigación, como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la orientación al usuario, la flexibilidad, la orientación al logro/resultados, la creatividad e innovación y la capacidad de aprendizaje. Se procede, entonces, a la descripción de cada una de estas competencias, de manera que se precise su importancia, definición y, sobre todo, sus elementos, como estructura básica para efectuar su medición.

2.4.2 Liderazgo

La importancia de los líderes en el mundo de las organizaciones es indudable por diversas razones, entre otras (Naranjo, 2007): a) para alcanzar resultados es necesario influir en las personas, individual y colectivamente, proporcionándoles orientación, apoyo e inspiración; b) los líderes constituyen el corazón de la cultura organizacional, en tanto definen y ajustan el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, valores y objetivos) y representan un modelo para quienes en ella laboran; c) de su grado de credibilidad y capacidad depende la influencia que puedan alcanzar y, con ella, buena parte del desempeño de la organización, por lo que el nivel de competencia en liderazgo que posean o lleguen a alcanzar quienes ostenten cargos directivos en la empresa o para quienes en razón de su rol o de la naturaleza de su trabajo deban poseerla, se convierte en un asunto determinante para el éxito o el fracaso de la organización.

La siguiente tabla recoge un conjunto de definiciones sobre la competencia laboral de liderazgo:

Tabla 16. Definición de la competencia laboral liderazgo

Autores	Definición
Páez, 2005	Influir sobre los demás para la acción. Convocar hacia intereses. Conocimiento, acción, servicio.
Alles, 2004	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover <i>coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.

Hay Group, 2010	Capacidad de liderar un equipo o cualquier otro que implica proveer inspiración, claridad y dirección a través de una compleja visión de el futuro. Incluye asegurar que aquellos que son liderados trabajan juntos y son proveídos con los recursos requeridos y el soporte motivacional pertinente.
Procuraduría General de la Nación, 2010	Capacidad para de asumir con efectividad la conducción de su grupo de influencia.
Universidad de Salamanca, s/f.	Capacidad personal para actuar como soporte, indicador o guía de los demás, influyendo en la conducta e inspirando comportamientos alrededor.
Blanco, 2007	Intención de asumir el rol de líder de un grupo, un equipo de trabajo o una persona, guiando e influyendo a los demás para lograr los resultados previstos. Implica lograr que los subordinados perciban los objetivos propuestos como propios, motivándolos para el logro de los mismos y estableciendo con ellos una correcta comunicación bidireccional
Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

Fuente: Elaboración propia.

Conviene anotar que a pesar de la similitud encontrada en las anteriores definiciones, no existe una definición única ni universalmente aceptada de liderazgo, así como tampoco hay coincidencia sobre los estilos, rasgos o enfoques de liderazgo más convenientes o adecuados para el ámbito organizacional (Páez, 2005). No obstante, de forma predominante, se observa la inclusión, al conceptualizarlo, de referencias a la influencia ejercida sobre otras personas, a la orientación a los resultados y a la existencia de elementos de interacción basados en la motivación, el acompañamiento y el soporte (Ulrich et al., 2000; Palomo, 2013).

Para efectos de esta investigación se entiende la competencia laboral *liderazgo* como la capacidad de guiar e influir en otros para alcanzar, con buena disposición, resultados. Implica brindar recursos, inspiración, una clara dirección, soporte y desarrollo a los demás para que actúen de forma comprometida y con convicción en pro de lograr objetivos y metas.

Para medir esta competencia, al igual que se hará con las demás contempladas en el estudio, se procede a desglosarla en un conjunto de elementos de competencia, sobre los que los encuestados determinarán la frecuencia (antes y ahora) en que se presentan los comportamientos que dichos elementos contienen, de acuerdo con una escala de Likert donde 1 significa nunca y 5 significa siempre:

Tabla 17. Elementos de la competencia laboral liderazgo

1. Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro.
2. Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metetas.
3. Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

2.4.3 Comunicación

En la actual sociedad del conocimiento, la comunicación corporativa ha de asumir y nuevos retos en función de contribuir a la competitividad de la organización, pues ésta descansa en la capacidad de adquirir, compartir y aplicar el conocimiento en forma innovadora, conocimiento que se construye a partir de la información al ser procesada e interpretada por los seres humanos (Martin, 2007), quienes requieren compartir información relevante con el fin de anticiparse a los problemas y para garantizar la eficacia de la empresa.

En esa línea de pensamiento, otros estudios han demostrado la existencia de relaciones entre la comunicación efectiva, lo que en definitiva busca la competencia laboral, y el compromiso, la productividad y el desempeño de los trabajadores en las empresas (Femi, 2014). En suma, si las organizaciones, a través de sus personas, no escuchan al cliente y los demás stakeholders ni tampoco son capaces de expresarle con precisión, claridad y en el momento adecuado lo que requieren saber o solicitan, difícilmente se podrán mantener relaciones

productivas y de largo plazo, todo lo cual realza la pertinencia de abordar la competencia laboral comunicación en este trabajo, entendida así:

Tabla 18. Definición de la competencia laboral comunicación

Autor y año	Definición
Universidad de Cadiz, s/f.	Conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos, pensamientos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, así como para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran.
Alles, 2004	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Entidades Catalanas de Acción Social, s/f.	Capacidad de interaccionar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral.
McInnes Cooper, s/f.	Capacidad de comunicarse efectivamente a través de la escucha activa y al compartir información relevante para anticipar problemas y asegurar la efectividad de la firma. Implica ajustar el estilo, el tono y el nivel de detalle apropiados según la audiencia y la ocasión.
Instituto Aragonés de Empleo, 2010	Capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Universidad de Guelph, 2010	Escuchar a los demás y comunicar de una manera efectiva que fomente la comunicación abierta
Harvard University, 2010	Transmitir claramente la información e ideas a través de una variedad de medios de comunicación para los individuos o grupos de una manera que se acople a la audiencia y les ayude a comprender y retener el mensaje.

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de las definiciones citadas, esta competencia –la comunicación- reúne aspectos psicológicos, lingüísticos y sociales como factores determinantes para el buen funcionamiento de las actividades organizacionales y para un adecuado clima laboral, teniendo en cuenta que las personas son seres sociales que necesitan de la interacción para poder construir tejido social. Así, con base en las definiciones abordadas, en esta investigación se asume la competencia laboral comunicación como la capacidad y disposición para escuchar, comprender e interactuar con las personas, tanto individual como colectivamente. Implica compartir información, ideas y opiniones de forma clara y precisa usando los medios apropiados, así como la disposición para dar y recibir retroalimentación.

A partir de esta definición, se contemplan como los elementos de dicha competencia, los que a continuación se relacionan:

Tabla 19. Elementos de la competencia laboral comunicación

1. Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas.
2. Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.
3. Brinda y recibe retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4 Trabajo en equipo

Para las empresas resulta no sólo necesario sino indispensable contar con empleados que sean competentes para trabajar en colaboración con otros, ya que mediante un trabajo en equipo asertivo se obtienen mejores resultados en innovación y competitividad. Debido a ello, el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por los directivos, pues ocupa una destacable quinta posición en las preferencias de los gerentes españoles, y la séptima, en el resto

de países, según un estudio realizado por Chincilla y García (2001), por tanto es pertinente incluirla en este estudio.

Sin embargo, cuando se interroga a las empresas y a sus empleados sobre la disposición para el trabajo en equipo, la mayoría no manifiesta total apropiación, por cuanto deben plegarse a opiniones diferentes, escuchar y aceptar ideas de los otros, lo cual no es fácil. Las personas se incorporan al trabajo sin conocer las exigencias, o sabiéndolas sin los conocimientos o habilidades requeridas para tal fin, porque previamente no se les ha enseñado a trabajar en equipo y, más complicado o innovador aún, es que las organizaciones desconozcan las necesidades y responsabilidades que conlleva un verdadero trabajo en equipo.

Cómo toda competencia requiere de una transferencia, es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos logrados a lo largo del tiempo para lograr ponerla en práctica (Echeverría et al., 2002). El paso del trabajo en equipo a la identificación de este como competencia no es sólo saber que para trabajar en equipo hay que hablar con los integrantes del mismo y cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría et al. 2008). Según este autor, para explotar esta competencia se requiere de los siguientes aspectos:

- a) Técnico = Saber: Demostrar conocimientos y experiencia acumulada en determinado campo de la actividad humana, que permitan la comprensión, interpretación y utilización de las teorías y prácticas propias del ámbito del desempeño.
- b) Metodológico = Saber hacer: Aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar procesos e instrumentos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a nuevas situaciones.

c) Participativo = Saber estar: Mostrarse atento a la evolución del entorno, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás, para interactuar con respeto y tolerancia en la comunidad.

d) Personal = Saber ser: Tener una imagen realista de sí mismo y disposición a aprender, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones.

Bajo estas consideraciones, resulta pertinente presentar un grupo de definiciones en torno a la competencia:

Tabla 20. Definición de la competencia laboral trabajo en equipo

Autor y año	Definición
Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
Universidad de Santiago, 2013	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común
Universidad del Valle, s/f	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.
Torrelles, (2011)	Disposición personal y colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.
Instituto Aragonés de Empleo, 2010	Es la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos.
Procuraduría General de la Nación, 2012	Es la capacidad para integrarse en una labor colectiva mediante el aporte de conocimientos, habilidades o destrezas de manera coordinada y complementaria para lograr un fin común alineado con la misión de la entidad.
McInnes Cooper, s/f.	Capaz de trabajar con eficacia y de completar las tareas de tipo grupal. Trabaja cooperativamente, con una actitud positiva con otros para lograr objetivos comunes.

	Trata a los demás con dignidad y respeto y mantiene una actitud amistosa, valora las contribuciones de los demás.
Banco Central de Chile, 2008	Trabajar efectivamente con equipos fuera de la línea formal de autoridad (por ejemplo, pares, jefes) para alcanzar los objetivos de la institución. Implica tomar medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros; contribuir al consenso y aceptarlo; subordinar los objetivos propios a los de la institución o del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones son, por naturaleza entes sociales que dependen de la interacción entre personas y del trabajo colaborativo que permita integrar recursos y capacidades para producir sinergia en el marco de un horizonte compartido que lleve a obtener los resultados deseados. Así, el trabajo en equipo constituye un factor crítico de éxito que, a su vez, depende del nivel de competencia que al respecto posean los integrantes de la organización, por lo que resulta necesario precisar, tras la revisión llevada a cabo sobre las diferentes definiciones de la competencia laboral trabajo en equipo, lo que en esta investigación se entiende por tal: la capacidad de integrarse a un grupo de trabajo al cual le aporta conocimientos, habilidades y actitudes y con el que comparte un mismo propósito; implica la disposición a colaborar y a cooperar con otros para cumplir con los requerimientos del cargo o área de trabajo o para resolver problemas acatando las decisiones colectivas y cumpliendo con las responsabilidades/rol que le corresponde o que le sea asignado dentro del equipo.

De la anterior definición se desprenden, como elementos principales de competencia, los siguientes:

Tabla 21. Elementos de la competencia laboral trabajo en equipo

1. Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común.
2. Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos.
3. Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas.

Fuente: elaboración propia.

2.4.5 Orientación al Cliente

En el actual contexto de un mundo globalizado se requiere generar ventaja competitiva para conquistar y sostenerse en el mercado, para lo cual es crucial establecer estrategias diferenciadoras que, en todo caso, promuevan la satisfacción del cliente (Álvarez et al., 2001). Esto implica generar y fortalecer en los empleados la competencia de orientación al cliente, sobretodo cuando el actual es un tipo de cliente mucho más exigente, poco conformista, con mayor información y que cuenta con múltiples alternativas para decidir con quién, bajo qué condiciones (precio, calidad, oportunidad, entre otras) y por qué realiza negocios.

Dicho de otra manera, no basta entonces con que las empresas orienten sus esfuerzos hacia el aumento de la producción, sino que nace la necesidad real de enfocarse en el cliente y sus necesidades, de manera que si las personas logran orientar sus esfuerzos hacia el cliente y desarrollar dentro de la organización la competencia respectiva, se obtienen grandes beneficios a través de la satisfacción a éste proporcionada.

La orientación al cliente es entonces un punto importante dentro de una organización como competencia fundamental, ya que permite que desde el despliegue de las habilidades de los individuos se logre un nivel alto de fidelización al ofrecer respuestas personalizadas a sus necesidades y generar un valor superior para cada uno de ellos, bajo la idea de que las necesidades, gustos y expectativas de los clientes son parte esencial de la misión de la compañía.

Una organización que orienta sus objetivos hacia el cliente marca una tendencia para aprovechar mejor su capital humano y el valor de estos como profesionales, al fortalecer la relación entre clientes y empleados. Es así como el empleado pasa a ser considerado un cliente, donde la organización debe enfocarse en el conocimiento de las necesidades del empleado, lo que

repercute directamente en la productividad, el crecimiento del capital humano y la innovación en la empresa. De la competencia en mención se encuentran en la literatura diversas definiciones:

Tabla 22. Definición de la competencia laboral orientación al cliente

Autor	Definición
Universidad de Harvard, s/f.	Hacer de los clientes y de sus necesidades el foco primario de cada una de las acciones. Implica el desarrollo y el sostenimiento de relaciones productivas con los clientes.
Universidad de Cadiz, s/f.	Deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.
Ogalla 2005	Implica satisfacer las necesidades de los clientes, generando gestiones estratégicas en la calidad del servicio, donde sus valores deben primar en un contacto regular y proactivo con el cliente, controles de calidad, adecuación del trabajo a las necesidades del cliente, adecuación de las estrategias a las expectativas del cliente, según lo describe
Alles, 2004	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos e internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.
Universidad de Salamanca, s/f.	Deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas . Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus expectativas.
McInnes Cooper, s/f.	Estar dedicado a conocer los requerimientos y las expectativas de los clientes externos e internos de manera que se provea satisfacción al cliente y se promueva su lealtad. Implica el servicio o la ayuda a otros y conocer sus necesidades. Significa enfocarse en descubrir esas necesidades y entender como conocerlas mejor.
Instituto Aragonés de Empleo, 2010	Capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

Al observar las diversas definiciones expuestas, así como otras que adicionalmente fueron consultadas, se destaca la repetida referencia a la satisfacción del cliente, a la calidad del servicio y/o producto y al conocimiento del cliente y sus necesidades, por lo que resulta conveniente describirlos con mayor amplitud:

En primer lugar, es fundamental establecer una buena relación con los clientes que permita conocer sus necesidades y expectativas de forma oportuna y clara, pues este es el insumo a partir del cual pueden alcanzarse la posterior calidad del servicio que se le brinda y, derivada de ella, su satisfacción. Ello implica tanto la disposición al contacto, como una adecuada comunicación y, de ser posible el soporte y uso de las TIC para romper barreras de tipo espacio-temporal y para procesar la información recogida.

En segundo lugar, la calidad del servicio, frente a la cual Stanton et al. (2004), señalan que quien la define es el cliente, no el productor-vendedor y que los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con las percepciones de cómo se efectúa. Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002), citados por Pontón (2009, p. 37), definen la calidad de servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

Finalmente, la satisfacción del cliente ha de ser entendida como una actitud hacia el compromiso e interés por el cliente, para lo cual es importante que los empleados reciban formación y un entrenamiento adecuado en pro de lograr el objetivo de satisfacer a los clientes internos y externos al orientar sus decisiones y acciones a responder efectivamente ante sus requerimientos y necesidades.

En el marco de esta investigación, y dada la connotación de institución de educación superior, el término cliente, será acuñado como usuario, motivo por el cual, se asume la competencia laboral orientación al usuario como: la capacidad y la disposición para establecer y sostener relaciones productivas con los usuarios, conociendo y comprendiendo sus necesidades y expectativas, las cuales convierte en el foco central de las decisiones que toma y de las acciones que realiza con el fin de lograr satisfacer dichas necesidades y expectativas, lo que implica ajustar permanentemente su comportamiento según el nivel de satisfacción expresado por los usuarios. Desde esta perspectiva, los elementos que integran esta competencia, son:

Tabla 23. Elementos de la competencia laboral orientación al usuario

1. Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.
2. Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios
3. Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que en términos académicos y como aspecto fundamental de la institución, el concepto de cliente en relación con el estudiante es visto con temor dadas las implicaciones que tiene la mercantilización de la educación sobre los aspectos básicos de la calidad de la misma. En este sentido los elementos de medición de esta competencia se interpretan de tal manera que:

- Las expectativas y necesidades de los estudiantes hagan parte de las decisiones del docente al momento de garantizar el aprendizaje.
- La construcción de relaciones productivas entre el educador y el educando se entiende en términos de la generación de conocimiento y la producción académica.

- Y el ajuste de las decisiones por parte del docente debe entenderse como la estrategia para identificar la asimilación de conocimiento del estudiante.

Adicionalmente, para efectos del presente estudio, y como se mencionó anteriormente, el término adecuado para el desarrollo de las diferentes aspectos relacionados con esta competencia será el de “usuario”.

2.4.6 Flexibilidad

Este es un mundo cambiante donde las fronteras comerciales se han reducido, donde los profesionales son transnacionales y migran de país en país buscando las mejores opciones; la tecnología ha borrado fronteras y la dinámica de la comunicación no permite terminar de leer un diario sin que algunas de sus páginas se hayan desactualizado. El único factor constante es el cambio.

Ese cambio en los gobiernos, en los modelos de negocio, en las economías, en las sociedades y localmente en las compañías y familias obligan al ser humano a gozar de una competencia de flexibilidad o adaptación que le permita al sujeto desaprender y volver a aprender para sobrevivir en su medio, para gestionar sus recursos y metas con altos índices de efectividad.

De hecho, la flexibilidad es vista como uno de los requisitos más importantes para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en entornos turbulentos e impredecibles (Crejera y Gronhaug, 2004). De igual manera, Hitt et al. (1998) afirman que el éxito en la organización del siglo 21 depende, en primer lugar, de la construcción de la flexibilidad estratégica y sostienen que para desarrollar la flexibilidad estratégica y la ventaja competitiva es necesaria una dirección estratégica, construir competencias básicas dinámicas, contar con el enfoque y el desarrollo de capital humano, utilizar eficazmente las nuevas tecnologías de producción e información,

emplear estrategias valiosas (explotación de los mercados globales y estrategias de cooperación), implementar nuevas estructuras y ajustar la cultura de la organización (organización horizontal, que aprende y posee una cultura innovadora).

En este marco del valor crítico que para la organización tiene la flexibilidad, presentamos algunas definiciones de la *flexibilidad* como competencia laboral:

Tabla 24. Definición de la competencia laboral flexibilidad

Autor y año	Definición
Hay Group, 2010	Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
Alles, 2008	Disposición para adaptarse fácilmente. Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.
Dirube Mañueco, 2004	Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa.
Spencer y Spencer, 1993	Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Capacidad de entender y apreciar diferentes y opuestos puntos de vista sobre un tema, para adaptar un enfoque como los requisitos de un cambio de situación y para cambiar o aceptar fácilmente los cambios en los requisitos propios de una organización o trabajo. La flexibilidad permite un desempeño superior al adaptar otras habilidades y competencias a las necesidades de la situación. La apropiación de esta es la capacidad de percibir objetivamente la situación, incluyendo los puntos de vista de los demás.
Harvard University, 2010	El mantenimiento de la eficacia cuando se experimentan cambios importantes en las tareas o en el ambiente de trabajo. Implica el ajuste eficaz del comportamiento y el rendimiento de éste derivado ante nuevas estructuras de trabajo, procesos, requisitos o culturas.
Universidad de	Ajuste de comportamientos para trabajar con eficiencia y eficacia a la

Guelp, 2010

luz de nueva información, cambiantes situaciones y / o diferentes ambientes.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien las definiciones citadas conectan esta competencia con el cambio, ha de destacarse que en el entorno actual el cambio ocurre con mayor velocidad y profundidad (Kotter, 2011), por lo que solo en la medida en que los empleados de la organización, –y en especial los líderes, puedan identificarlo, comprenderlo y ajustarse a sus requerimientos o efectos–, ésta podrá ir más allá de ajustarse, para aprovecharlo e, incluso, si se combina con la competencia creatividad e innovación, promoverlo.

En palabras de la Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia (s/f., p. 7) la flexibilidad “requiere la capacidad de aceptar la nueva situación, por más desagradable que esta pueda ser, y una rápida capacidad de reacción sin caer en la defensa a ultranza de los anteriores errores –y comportamientos– que se hayan podido cometer”.

Dentro del presente estudio se asume la competencia laboral *flexibilidad* como la capacidad y disposición para adaptarse con rapidez y de forma efectiva al trabajo en diferentes entornos, escenarios, situaciones y con personas o grupos diversos, comprendiendo y valorando distintos y hasta opuestos puntos de vista sobre asuntos o situaciones concretas. Implica adoptar los cambios requeridos en la organización, en el área y en el puesto de trabajo que las circunstancias exijan. Formulada así la competencia, se procede a presentar los elementos que la componen:

Tabla 25. Elementos de la competencia laboral flexibilidad

Elementos de la competencia laboral Flexibilidad
1. Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios.
2. Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación.
3. Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

2.4.7 Orientación al Logro/Resultado

Toda organización existe para alcanzar unos fines o propósitos (Pfeffer, 1992) que, para efectos de su planeación, dirección y control, se traducen en objetivos y metas a alcanzar en el marco de su misión y visión estratégicas. Ello demanda de parte de quienes allí laboran no solo el conocimiento de dichos objetivos y metas, sino comprender lo que implican y el compromiso por alcanzarlos, pues en definitiva los resultados obtenidos por la organización (el logro) son los que justifican el esfuerzo puesto en la consecución de recursos y en el desarrollo de capacidades para su óptimo aprovechamiento (Barney, 1991; Grant, 1991).

En consecuencia, es imprescindible que cada empleado de la organización alcance un nivel satisfactorio en la competencia orientación a resultados pues al hacerlo aporta valor creciente a la organización debido a la incorporación que realiza de métodos de trabajo y al desarrollar características personales que hacen que alcance con mayor facilidad los objetivos y metas organizacionales y personales trazados.

Dicha competencia permite que las personas puedan involucrarse de una forma persistente en la autodirección y puedan reconocer el valor de los resultados obtenidos por la organización, estableciendo medidas de mejora y superación e incidiendo directamente en la dinámica de la cultura organizacional, por lo que es conveniente abordar las definiciones que se han dado al respecto:

Tabla 26. Definición de la competencia laboral orientación al logro/resultado

Autor y año	Definición
Procuraduría General de la Nación, 2010	Capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o la misión de la entidad.

Alles, 2004	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de resultados.
Spencer y Spencer (1993)	Preocupación por el trabajo bien realizado y por competir sobre los estándares establecidos. logro de resultados con eficacia, búsqueda permanente de mejora y optimización de los recursos.
Universidad de Cadiz, s/f.	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Hay/McBer, 2006	Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). Realizar algo único y excepcional.
Banco Central de Chile, 2008	Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia. Estas metas pueden ser: a) Sus propios logros anteriores; b) Una medida objetiva de alto desafío; c) metas puestas por el propio individuo o d) Algo que nadie ha realizado.
McInnes Cooper, s/f.	Entrega resultados consistentes con los requeridos por el negocio. Logra objetivos alcanzables, aunque las metas sean agresivas o ambiciosas. Cumple consistentemente con los estándares de calidad y con los plazos definidos. Mantiene el foco en las metas de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Puede decirse entonces: para que los empleados puedan alcanzar los resultados, es necesario que se fijen metas propias de una forma ambiciosa, es decir, que sean desafiantes pero

alcanzables y mejorables en el tiempo, a partir de los estándares y expectativas establecidas por la organización.

Además, son varios los aspectos a tener en cuenta para generar, acorde a la realidad organizacional, el fundamento de lo que es la orientación a los resultados, sin dejar a un lado los fuertes componentes motivacionales (logro), que actúan como el motor que guía e impulsa la acción orientada al alcance de metas y objetivos, pues en definitiva, éstos se obtienen mediante una triangulación entre lo inherente a la persona -una alta fuerza motivacional-, la acción -con enfoque, capacidad y persistencia- y los resultados propiamente dichos, en los que descansa el éxito de la organización.

Luego del recorrido efectuado acerca de las diversas definiciones de la competencia laboral orientación al logro/resultados, se formula la siguiente para ser acogida en esta investigación: capacidad para direccionar los comportamientos hacia resultados específicos y esperados cumpliendo con estándares y objetivos establecidos. Implica el uso de recursos y la gestión efectiva de procesos para alcanzarlos, así como la evaluación de los recursos, los procesos y de los resultados obtenidos como insumo para ajustar el comportamiento y para dar cuenta de lo logrado. Soportados en esta definición se formulan los siguientes elementos de esta competencia:

Tabla 27. Elementos de la competencia laboral orientación al logro/resultado

Elementos de la competencia laboral Orientación al Logro/Resultado
1. Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo.
2. Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados.
3. Usa información sobre recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros.

Fuente: elaboración propia.

2.4.8 Creatividad e innovación

Existe una amplia literatura que refiere cómo la innovación es un factor clave para la generación y el sostenimiento de ventaja competitiva (Bessant, 2003; Mathison et al., 2007; Crossan y Apaydin, 2010), en tanto ésta significa agregar valor a los productos, procesos, sistemas organizativos y servicios y, además, diferenciarse de la competencia (Damanpour y Aravind, 2006; Porter, 1980).

Si bien son diversos los elementos o aspectos requeridos para innovar (Terré I Ohme, 2002) se destaca que se trata de un proceso humano y organizativo basado en las ideas generadas para mejorar algo que ya exista en la organización o para dar vida a algo nuevo que cautive y “*rompa el mercado*” (Hansen y Wakonen, 1997; Lam, 2005) y, en consecuencia, sin la imaginación, sin la creatividad de las personas, tanto a nivel individual como colectivo, se carecería del motor de arranque o del insumo básico fundamental que, sumado a la cultura, al soporte tecnológico y a la base de conocimiento que posea la organización y sus empleados, entre otros aspectos, lleve a producir la innovación (Pittaway et al., 2004; Hobday, 2005; Klein & Knight, 2005).

La creatividad, entonces, es condición necesaria más no suficiente, porque no basta con la invención, sino que ha de llegarse al punto en el que lo creado (mejora o novedad) sea aceptado y consumido por el mercado (Afuah, 1999; CIDEM, 2002), razón por la cual se considera oportuno abordar la competencia laboral contemplando ambos conceptos, ya que están mutua y profundamente relacionados, pues si la creatividad refiere al acto de imaginar y crear con fluidez, flexibilidad, elaboración, originalidad y novedad (Guilford, 1951; Martínez, 2010); la innovación es concretar eso de manera productiva al resolver un problema, que incluye cómo aprovechar una

oportunidad y, en general, al garantizar que agrega valor para alguien (Ortiz y Nagles, 2008; Libro Blanco, 2004).

En la siguiente tabla se recogen algunas de las definiciones consultadas sobre la competencia laboral creatividad e innovación:

Tabla 28. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación

Autores	Definición
Alles, 2004	Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
Universidad del Valle, s/f.	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
Universidad de Harvard,	Generación de soluciones innovadoras en situaciones de trabajo, ensayando formas diferentes y novedosas de tratar con los problemas y las oportunidades de trabajo.
Universidad de Guelph, 2010	Cuestionar los enfoques convencionales, explorar alternativas y dar respuesta a los desafíos con soluciones innovadoras o servicios, utilizando la intuición, la experimentación y nuevas perspectivas.
Procuraduría General de la Nación, 2010	Es la capacidad para descubrir, inventar y proponer nuevas ideas o ideas originales aplicables en la organización.
Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización.
Blanco, 2007	Utilizar un pensamiento divergente, empleando pautas de pensamiento no convencionales para generar y desarrollar conceptos, productos, procedimientos, o buscar la solución a un problema. No debe confundirse con la imaginación, pues además de generar ideas novedosas, se trata de que éstas tengan una utilidad o finalidad pragmática.

Fuente: elaboración propia.

Al examinar las distintas definiciones presentadas se observa de manera repetida la referencia al pensamiento divergente, a abordar las situaciones desde perspectivas o enfoques novedosos, con la apertura mental suficiente para dar cabida a cualquier idea u opinión, sin

juzgarla o descartarla por el hecho de no encajar de entrada o ser diferente. Mejor aún, entre menos convencionales sean y se alejen del lugar o sitio común, son más valoradas. De hecho, es el potencial de cambio y transformación lo que les da su valor y, por esta vía, les conecta con la posible futura innovación.

También se destaca que ese tipo de pensamiento debe estar orientado a proveer soluciones y, por tanto, derivar en decisiones y acciones a través de las cuales se materialice la mejora o la novedad en algo concreto y tangible incorporado, esencialmente, a los productos, procesos y servicios que brinda la organización, con lo cual se apunta a la generación de valor y la competitividad.

Con base en lo dicho, se asume la competencia laboral creatividad e innovación como la disposición y capacidad para abordar y resolver problemas de manera original y novedosa mediante la generación y el desarrollo de ideas, conceptos, métodos y soluciones distintas o nuevas en pro de desarrollar nuevos o mejores productos, procesos y servicios en la organización. Por tanto, los elementos que componen esta competencia, son:

Tabla 29. Elementos de la competencia laboral creatividad e innovación

1. Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa.
2. Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
3. Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos.

Fuente: elaboración propia.

2.4.9 Capacidad de Aprendizaje

El aprendizaje, entendido como el proceso mediante el cual el ser humano adquiere o mejora conocimientos, habilidades, valores y actitudes que le llevan a modificar su conducta en pro de una actuación más efectiva o inteligente (Dixon, 2000; Argyris, 2001; Robbins, 2004),

constituye un factor crítico para la competitividad de las organizaciones, en tanto es necesario para la innovación, para la resolución de problemas y para identificar y aprovechar oportunidades en mercados cada vez más dinámicos y turbulentos (Slater y Narver, 1995; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004).

Es, por tanto, de gran importancia la capacidad de aprendizaje que posea la organización: “las características o factores de organización y de gestión que facilitan el proceso de aprendizaje de la organización o que le permiten aprender” mejor o más rápido que la competencia (Goh y Richards, 1997, p. 577) o, expresado de otra forma, es la capacidad que enfatiza la importancia de los factores que facilitan el aprendizaje de la organización o que generan y sostienen en el tiempo la propensión de la organización para aprender (Dibella et al., 1996; Hult y Ferrell, 1997; Yeung, Ulrich, Nason, y Von Glinow, 1999).

No obstante, el interés de este estudio es observar, desde el enfoque de las competencias laborales, la capacidad que el empleado puede tener para aprender, por lo que a pesar de encontrar en la literatura diversas denominaciones acerca de la competencia en comento, tales como aprendizaje continuo o aprendizaje durante toda la vida, se optó por la denominación de capacidad de aprendizaje, la cual, agrupando una muestra de lo que se dice en todas ellas:

Tabla 30. Definición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje

Autores	Concepto
Universidad de Harvard,	Identificar activamente nuevas áreas de aprendizaje. Implica crear y tomar ventaja de las oportunidades de aprendizaje, así como la utilización, en el trabajo, del conocimiento y las habilidades recién obtenidas y aprender a través de su aplicación.
Universidad de Salamanca, s/f.	Capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida que se relaciona con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Implica apertura a la experiencia y voluntad de adaptarse, con optimismo, a los cambios, así como los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias,

	destrezas y conocimientos según las exigencias (técnicas, metodológicas, procedimentales) del cargo o la profesión y de un mundo en constante evolución.
McInnes Cooper, s/f.	Demuestra un compromiso permanente para aprender mediante la búsqueda proactiva de oportunidades para desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, así como para adquirir las habilidades necesarias para mejora continuamente su contribución a la firma y en su respectiva profesión.
Universidad del Valle, s/f.	Capacidad y disposición para adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia Institucional.
Universidad de Chile, 2013	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know-how adquirido en foros locales o internacionales.
Entidades Catalanas de Acción Social, s/f.	Valorar el aprendizaje como un elemento para el desarrollo y mejora profesional, reconociendo los intereses y las necesidades de mejora. Implica mantener una actitud positiva hacia el aprendizaje para optimizar las competencias profesionales y desarrollar con éxito la actividad laboral.
Universidad de Guelph, 2010	Identificar y abordar las fortalezas y debilidades individuales, necesidades de desarrollo y evolución de las circunstancias para mejorar el rendimiento personal y organizacional.
Procuraduría General de la Nación, 2010	Capacidad para adquirir permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades.
Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011	Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

Fuente: elaboración propia.

El aprendizaje implica un momento cognitivo y un posterior momento conductual, pues no basta con adquirir o desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes, sino que, con base en ellos, ha de presentarse una modificación del comportamiento que, a la larga, es lo que conduce a obtener mejores resultados. El proceso de aprendizaje es el que permite adquirir el conocimiento y posteriormente aplicarlo a los productos, servicios, procesos y el propio modelo

de negocio a seguir por la organización, originando, en suma, el *Know-How* imprescindible para la competitividad (Naranjo y Gallego, 2010).

Con ello en mente, para esta investigación la competencia laboral *capacidad de aprendizaje* consiste en la disposición y la habilidad para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, o para desarrollarlos; implica la reflexión acerca de las experiencias vividas y el ajuste del comportamiento a partir del resultado de ésta, integrando tecnologías, procesos y prácticas que permitan mejorar el desempeño.

Apoyados en la definición adoptada, se plantean como elementos integrantes de esta competencia, los que a continuación se explicitan:

Tabla 31. Elementos de la competencia laboral capacidad de aprendizaje

1. Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo.
2. Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento.
3. Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO TRES

3.1 METODOLOGÍA

Una vez establecido el marco teórico de esta investigación, es preciso definir la metodología a través de la cual se desarrolla el estudio, para alcanzar los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación formulada. A tal fin, este capítulo aborda el estudio de caso como estrategia de investigación, da cuenta de la organización objeto de estudio, presenta el tipo de investigación, explicita la población y, en su caso, la muestra considerada, señala las técnicas y los instrumentos de recolección de información, con los aspectos de validez y fiabilidad pertinentes el procedimiento de recolección y el plan para el procesamiento de la misma en función del análisis que implica el estudio.

3.1.1 Tipo De Investigación

Se trata de un estudio descriptivo, de corte cuantitativo, con enfoque empírico-analítico, con un diseño no experimental y estudio de campo de tipo exploratorio-descriptivo. La información con la que trabaja corresponde a un conjunto de datos, cifras, registros y escalas numéricas que valoran las opciones de respuesta del personal encuestado.

Tal información da cuenta de los componentes del capital humano en la organización, con base en lo cual se describe y analiza su comportamiento en diversos periodos de tiempo y por niveles organizativos en pro de identificar sus fortalezas y debilidades.

El carácter empírico-analítico del estudio es evidente dado que recoge información que, una vez procesada y analizada, permite contrastarla con los supuestos teóricos previamente contemplados en la investigación.

3.1.2 El estudio de caso como estrategia de investigación

Tradicionalmente, los investigadores han realizado trabajos científicos combinando sus observaciones con la literatura existente, el sentido común y la experiencia (Eisenhardt, 1989). Son, sin embargo, los problemas o las situaciones que enfrenta el investigador los que determinan la metodología más adecuada en una circunstancia dada (Bonache, 1999).

Según Hartley (1994), el estudio de caso “consiste en una investigación detallada, realizada a menudo con datos recogidos a lo largo de un período, de una o más organizaciones o de grupos en las organizaciones, con vista a proporcionar un análisis del contexto y de los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio” (p. 208-209).

El método del estudio de caso permite saber el cómo y el porqué de situaciones reales ocurridas en una organización, razón por la que se considera adecuado para contrastar las proposiciones con la evidencia empírica, debido a que puede complementarse con otros métodos de contraste empírico, como técnicas estadísticas de análisis de datos. Se usa también para medir características y determinar cómo es o cómo se manifiesta un fenómeno, sin pretender establecer relaciones entre dichas características (Arzaluz, 2005).

Para este trabajo, se elige la metodología de estudio caso como estrategia de investigación porque obedece a una investigación empírica que estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y porque puede especificar una serie completa y lógica de sucesos causales, a partir de una fundamentación o base teórica y cuyas conclusiones permiten la conexión de variables y constructos con los resultados del caso (Yin, 1998 y 2003).

Como la gestión de los activos intangibles es un área joven que se encuentra en desarrollo y que constituye una de las cuestiones fundamentales dentro del estudio de las organizaciones, a través de este tipo de investigaciones se pueden mejorar las perspectivas teóricas y permitir el desarrollo de propuestas que contribuyan a la mejora de la gestión de dichos activos y, con ello, del desempeño organizativo (Peña et al, 2006).

Ante la escasez de estudios similares en el Eje Cafetero, este trabajo representa una fuente de información y referencia para investigadores y empresarios interesados en la temática, por su aporte para superar la tradicional barrera de poder contar o referenciar sólo estudios realizados en otros contextos geográficos o en organizaciones con características diferentes a las de nuestra región.

En esta forma, se cumplen varios presupuestos para la aplicación del estudio de caso que permiten su correcta aplicación: se conoce poco el entorno que se va a estudiar (Bonache, 1999), hay poca experiencia y escasa base teórica disponible (Hartley, 1994), y se trata de situaciones en las que las perspectivas teóricas tienen escasa sustentación empírica (Eisenhardt, 1989).

Ante lo expresado, no es de extrañar que cada vez son más frecuentes las publicaciones que recurren a la utilización de casos (Sosa, 2003) y, al mismo tiempo, son más los investigadores que usan esta metodología para fundamentar su teoría, a través de los llamados “casos explicativos”; incluso se ha llegado a considerar la metodología cuantitativa como un instrumento para proporcionar soporte estadístico a la información cualitativa (Amaratunga y Baldry, 2001).

Como los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos, en función de sus objetivos, pueden ser clasificados, como hace Bonache (1999), en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. El estudio de caso utilizado en la presente investigación

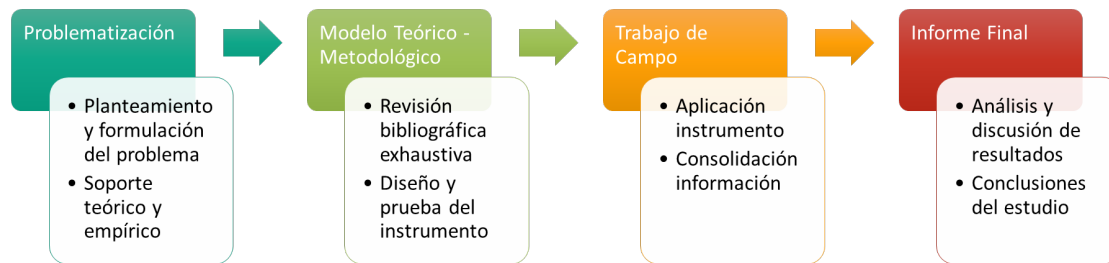
contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, en tanto analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real y, en segundo lugar, exploratorios, debido a que busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico unificado y no se cuenta con evidencia empírica (se trata de un fenómeno de reciente irrupción en la ciencia administrativa y, además, poco tratado a nivel investigativo en la región)..

Por último, es pertinente resaltar que los estudios de caso pueden implicar casos únicos o casos múltiples y diferentes niveles de análisis, por lo que, llegados a este punto, es preciso explicitar que en esta investigación se optó por realizar un estudio de caso en una organización en particular, que si bien previamente ha sido presentada, es conveniente recordar: Universidad de Manizales.

3.2 Diseño general de la investigación

El diseño general de investigación (Figura 4) comprendió cuatro etapas. En la primera denominada problematización, se efectuó una descripción del problema y se definió la pregunta para determinar qué acciones contribuyen a mejorar la gestión del capital humano de la empresa, a partir de la medición y el análisis de sus dimensiones, todo ello fruto de la revisión tanto empírica como teórica llevada a cabo.

Figura 4. Diseño de la investigación



La segunda etapa fue la construcción del modelo teórico – metodológico que incluye la profundización en la revisión bibliográfica y el diseño y prueba del instrumento de medición (cuestionario sobre el capital humano en la organización).

La tercera etapa la constituyó el trabajo de campo, que comprendió la aplicación del cuestionario mediante encuentros personales del investigador con los empleados y directivos de la organización o, en su defecto, a través de internet con apoyo telefónico.

La cuarta y última etapa comprendió la presentación de los hallazgos del estudio junto con el análisis y la discusión de los resultados encontrados y, tras ello, la elaboración de las conclusiones en función de cada uno de los objetivos específicos y del objetivo general planteados en el proyecto de investigación. Con base en lo anterior y en consideración a la normativa pertinente, se procedió a construir y presentar el informe final de investigación.

3.2.1 Población y Muestra

Dado el tamaño y número de empleados de la organización se decidió efectuar un muestreo estratificado aleatorio en el que se tendría, por inclusión forzosa, la totalidad de los empleados que integran el nivel estratégico de la misma, en atención a que son pocos y para

garantizar un conjunto significativo de observaciones para este nivel específico; seleccionar de forma aleatoria, como se hizo para los otros dos niveles (táctico y operativo), representaba el riesgo de no quedar formando parte de la muestra, en contravía del diseño de la investigación.

Para establecer el número de empleados que conformarían la muestra para los niveles táctico y operativo, se utilizó el muestreo estratificado con afijación proporcional utilizando como estimador para la proporción (p) la variable competencias laborales, con un margen de error estimado máximo del 5% y un nivel de confianza del 95%. Es importante destacar que el estimador para la proporción se obtuvo a partir de la prueba piloto. Los resultados obtenidos se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 32. Población y muestra de la Universidad de Manizales

Nivel Organizativo	Población	Muestra
Estratégico	25	10
Táctico	234	208
Operativo	185	69
Total	444	287

3.2.2 Técnicas e instrumento de recolección de información

Se utilizaron las técnicas de la encuesta y la revisión documental. La primera, porque permite la interacción directa con las fuentes primarias; la segunda, por la necesidad de recopilar un conjunto de datos existentes en medios físicos o electrónicos de la empresa, tales como hojas de vida de los empleados, informes organizativos o sistemas de información.

Para recoger los datos empíricos se utilizó el formato denominado “*cuestionario sobre el capital humano en la organización*”, cuya estructura permite tanto el reporte de datos fruto de la revisión documental efectuada como de las respuestas obtenidas al interactuar con el personal de la empresa, mediante la distribución efectuada en cinco partes.

La primera, relativa a los datos generales de la organización objeto de estudio y de quien los suministra o verifica; la segunda, referida a las características sociodemográficas del personal (edad, género, estado civil y tipo de contrato); la tercera se relaciona con el conocimiento y la experiencia del personal (nivel educativo, formación, otros idiomas y experiencia general, en la organización, en el cargo e internacional); la cuarta se ocupa de los valores compartidos (grado de identificación y de coherencia) y la quinta trata sobre las competencias laborales (nivel de competencia con base en tres elementos de competencia para cada una de las ocho indagadas).

Para las partes segunda a la quinta, que integran el capital humano de la organización, se establecieron variables e indicadores específicos para su medición.

Para responder a la tendencia encontrada en los diversos modelos de capital humano y en los estudios efectuados por autores de renombre sobre su medición, en las partes relativas a las características sociodemográficas y al conocimiento y experiencia del personal no se adoptaron escalas de medida, sino indicadores que, a través de datos duros, permitieran establecer el estado de estos aspectos en cada uno de los períodos considerados (tres años consecutivos).

El hecho de considerar diferentes periodos obedece a la concepción dinámica del capital humano, según la cual, es preciso mirar el flujo de los activos que lo componen, de manera que se puedan establecer las variaciones producidas e interpretarlas, evitando la lectura estática (propia de un momento específico en el tiempo), la cual resulta limitada e inexacta para comprender el comportamiento del mismo.

En las partes referidas a los valores compartidos y las competencias laborales, ante la carencia de datos o mediciones confiables para cada periodo estipulado, se optó por efectuar una comparación entre el antes y el ahora según indagación efectuada directamente a los empleados, de manera que fuera posible observar el comportamiento en el tiempo en términos de estancamiento, deterioro o mejora.

La validez y fiabilidad del instrumento están dadas, entre otras, por las siguientes razones: dicho instrumento está basado en uno anterior aplicado en investigaciones previas sobre el capital intelectual, incluido su componente de capital humano, con leves ajustes o modificaciones y, por tanto, ya ha sido previamente validado y aplicado con éxito. Además, se efectuó juicio de expertos, que lo aprobaron y fruto del cual se realizaron un par de modificaciones al instrumento, esencialmente referidas a asuntos de forma y redacción. Finalmente, la prueba piloto efectuada demostró que no se requerían ajustes adicionales y el Alpha de Cronbach alcanzó niveles por encima del 0.8, superando los exigidos para considerar fiable el instrumento.

3.3.3 Plan de recolección y procesamiento de la información

Con el fin de identificar y subsanar posibles errores, ambigüedades y deficiencias que pudieran dificultar la comprensión y la respuesta por parte de los encuestados, se efectuó un pretest de la encuesta sobre valores corporativos y competencias laborales (prueba piloto a 10

miembros de empresa, integrantes de distintos niveles organizativos). Con base en los resultados, no hubo necesidad de efectuar ningún ajuste al instrumento, dadas su claridad, correcta asimilación por los encuestados y su fácil diligenciamiento.

Antes de diligenciar el cuestionario se realizaron visitas personales a los directivos de la organización para darles a conocer los objetivos del estudio, la confidencialidad en el manejo de la información y la institución interesada en la investigación: Universidad de Manizales, a través del programa de Maestría en Gerencia del talento Humano.

Con el aval obtenido, el cuestionario se socializó y se entregó a todas las personas que, según el área o el tipo de información que se pretendía recoger, debían participar en el proceso.

Los datos requeridos fueron provistos por personal de la organización, contando con la asesoría y el acompañamiento de los investigadores y, cuando la ocasión lo exigió, con su participación directa en el recaudo de la información. Así, se efectuaron diversas reuniones con directivos y visitas individuales realizadas por los autores a los responsables de proporcionar la información. La consideración de este conjunto de acciones para aplicar el cuestionario permitió el contacto, la implicación y el aporte de todas las personas requeridas para obtener la información demandada por el estudio.

Al recaudar la información, se realizaron reuniones con los directivos y los responsables de los procesos o las áreas pertinentes, algunas en grupo y otras individuales, con el fin de compartir información que contribuyera a explicar el sentido de las cifras encontradas y utilizarlas en el análisis del capital humano de la empresa.

Una vez recolectados los datos contemplados en el instrumento aplicado (cuestionario), para el análisis del capital humano de Universidad de Manizales se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

En primer lugar, se analizó cada variable del capital humano de manera independiente y luego el componente en su conjunto (características sociodemográficas o competencias laborales, por ejemplo).

En segundo lugar, con la información así dispuesta, se efectuó el respectivo análisis acorde con los siguientes aspectos:

- a. La descripción de las causas o motivos de los valores de las cifras encontrados al efectuar la medición.
- b. La descripción de las consecuencias o efectos de dichas cifras para la empresa.
- c. La explicación del comportamiento de las cifras en los periodos medidos, en tanto estas se incrementan, disminuyen, o permanecen igual.

Efectuado el análisis, se lograron determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, insumo clave para la elaboración de la posterior propuesta de acciones de mejora contenida en este documento.

CAPÍTULO CUATRO

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Conjunto de elementos variables e indicadores del capital humano

Con el propósito de alcanzar el objetivo de este estudio: determinar el capital humano de la Universidad de Manizales, se consultó diverso tipo de literatura, principalmente en el ámbito internacional. Es de anotar que después de revisar los antecedentes para este estudio, se comprobó que en muchas de las investigaciones realizadas, se da importancia al capital intelectual, al conocimiento, a la formación, a la experiencia- Garavan, por ejemplo, enuncia que el capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas, (Garavan et al. 2001). En términos generales, la literatura consultada converge reiteradamente en esos elementos que priorizan las competencias; no obstante, algunos coinciden también en las actitudes y los valores del personal en la organización, sumados a aspectos relacionados con la adquisición, desarrollo y conservación del talento humano.

Así mismo, algunos estudios también conceden importancia a otros aspectos como el perfil demográfico, los valores, el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados. Seguí (2007), describe el concepto y diversos modelos de capital intelectual y humano, caracterizándolo en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la organización; en esa misma línea se encuentra Dawson (2012), quien sostiene que el capital humano involucra no sólo conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación, y por eso sugiere una mayor concentración en el nivel individual; coinciden con la teoría de Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y Lin, B. (2009), al destacar la actitud como el constructo

más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.

Teniendo en cuenta estos aspectos relevantes citados, que dan sentido más al aspecto humano, al cuidado de la persona, a sus necesidades más que al conocimiento, y que destacan las actitudes y aptitudes, en esta investigación se le otorgó mayor importancia a las características demográficas, que corresponden a la tipología del personal y a los valores compartidos, en el marco de la gestión del capital humano en la organización; esto, en consonancia con lo expuesto por Fernández et al., cuando afirma: 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 polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la organización. (Fernández et al. 1998).

De igual manera, se decidió agrupar características como las habilidades, las destrezas o las aptitudes, en las competencias laborales; mientras que algunos autores las tenían en cuenta de manera separada, ya que como investigadores se consideró que los elementos culturales concernientes a compartir, a decidir y a actuar en torno a unos valores comunes es fundamental para el éxito, la imagen y el sostenimiento, a largo plazo, de cualquier organización; todo esto en consonancia con los argumentos planteados por 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 organizaciones.*

Tabla 33. Elementos, variables e indicadores del capital humano en la organización

Elementos	Variables	Indicadores
Perfil, tipología o características demográficas del personal	Edad	Rangos de edad
	Género	Masculino – Femenino
	Estado Civil	Soltero Casado Unión Libre Separado Viudo
	Tipo de Contrato	A término indefinido A término fijo Otro
Conocimiento	Formación	Nivel educativo Participación en eventos/acciones formativas Inversión en formación Dominio de otros idiomas
	Experiencia	Tiempo laborado durante la vida Tiempo laborado en el cargo/área actual Antigüedad en la organización Experiencia internacional
Valores compartidos	Identificación	Grado de identificación
	Coherencia	Grado de coherencia
	Liderazgo	L1. Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro.
		L2. Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metas
		L3. Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo
	Comunicación	C1. Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas
		C2. Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.
		C3. Usted: Brinda y recibe retroalimentación
	Trabajo en equipo	TE1. Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común

		TE2. Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos
		TE3. Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas
	Orientación al Cliente	OC1. Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.
		OC2. Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios
		OC3. Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios
	Flexibilidad	F1. Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios
		F2. Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación
		F3. Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo
	Orientación a los resultados	OR1. Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo
		OR2. Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados
		OR3. Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros
	Creatividad e innovación	CI1. Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa
		CI2. Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones
		CI3. Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o

		el desarrollo de unos nuevos
	Capacidad de aprendizaje	CA1. Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo
		CA2. Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento
		CA3. Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño

Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Medición del Capital Humano en la Universidad de Manizales

A continuación se presenta la descripción general de los datos encontrados al medir el capital humano de la Universidad de Manizales; la ventana de observación para la presente investigación fue la correspondiente a los periodos 2014 y 2015.

Para efectos de la aplicación del instrumento se entrevistaron de la totalidad de la población a 290 funcionarios, dentro de los cuales se encuentran directivos, docentes y administrativos.

Los resultados se presentan en tres partes: primero los datos correspondientes a las condiciones demográficas del personal comparados por años; luego los conocimientos, seguido de los valores y por último las competencias, sin comparación por años, sino lo correspondiente al último del estudio. Esto se representa en dos tablas; una referida a nivel general de la Universidad y la otra separada por nivel estratégico, táctico y operativo, así:

4.1.3 Perfil, tipología o características demográficas del personal

Tabla 34. Características demográficas del personal

PERFIL DEMOGRÁFICO	VARIABLE	DATO AÑO 2015	
	EDAD	0-20:	0,8%
		21-30:	19,2%
		31-40:	36,4%
		41-50:	22,1%
51-60:		15,8%	
60-Mas		5,7%	
GÉNERO	Hombre	62,06%	
	Mujer	37,94%	
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	12,25%	
	Fijo	78,85%	
	otro	8,89%	
ESTADO CIVIL	Soltero	41,11%	
	Casado	35,57%	
	Unión libre	4,15%	
	Separado	3,95%	
	Viudo	15,22%	

El **perfil demográfico** en la Universidad de Manizales según la tabla anterior, muestra que un poco más de la mitad de los empleados corresponden al género masculino (62.02%). Con respecto a la edad de los empleados, es importante destacar que se tiene un espectro amplio si se menciona que las edades oscilan entre menos de 20 años y más de 60 años; sin embargo, puede identificarse que aproximadamente el 50% de la población corresponde a edades que van desde los 31 años hasta los 50 años lo cual sugiere que la mayoría de los empleados se encuentran en su mayor etapa de productividad.

Respecto a la **contratación** puede evidenciarse que solo el 12% de los empleados tienen un contrato a término indefinido mientras el resto tienen vinculación a término fijo u otro tipo de contratación.

Sobre la variable **estado civil** puede evidenciarse un distribución equilibrada en la población, siendo el 40% aproximadamente correspondiente a personas casadas o en unión libre y un 41 % a personas solteras, un bajo porcentaje corresponde a personas separadas y un 15% a personas en otros estados.

4.1.3.1 Conocimiento

Tabla 35. Formación y conocimiento

	VARIABLE		DATO AÑO 2015	
	CONOCIMIENTO	Formación	Max Nivel Educativo Alcanzado	No Registra Bachillerato culminar Técnico Tecnológico Profesional Especialización Maestría Doctorado Postdoctorado
Empleados en Formación			Cursos Talleres Otros Diplomados Especialización Maestría Doctorado	63 39 11 41 2 17 37
Movilidad Entrante			Año 2014	42 movilidades
			Año 2015	13 movilidades
Movilidad saliente			Año 2014	28 movilidades
			Año 2015	23 movilidades
Inversión formación en			Global (Inversión en Millones)	Beneficios internos
			Año 2014: 263'	400'

			Año 2015: 280'	500'
--	--	--	----------------	------

Con respecto al **máximo nivel educativo**, al ser una institución de educación superior se puede observar que el porcentaje de personas que se encuentran en los primeros niveles de formación es relativamente bajo y corresponde al 6,13%, esto teniendo en cuenta que la mayoría de empleados son docentes, siendo los niveles profesionales, especialistas y de maestría los que predominan en la distribución, sumando entre los tres un 78.07% y teniendo entre ellos una distribución casi uniforme. En lo correspondiente al nivel de doctorado se encuentra solamente el 5,34% de la población y el posdoctorado es representado por el 0,20%, dentro de los datos se evidencia un 10% que no registra nivel de formación.

Como se definió en el marco teórico de la presente investigación, el conocimiento es una estrategia de competitividad y corresponde con un nivel superior al de la información. Lara (2004) propone que es la acción basada en información en el marco de un contexto específico. A nivel organizacional el conocimiento implica la capacidad de usar lo aprendido para generar una ventaja competitiva y son las personas quienes generan este conocimiento y es la organización la que tiene la responsabilidad de volver explícito lo que es tácito y de transferir experiencias para ayudar a la toma de decisiones.

A través de los procesos de formación se pueden alcanzar mayores niveles de competitividad, productividad y calidad organizacional; la adquisición de conocimiento o el desarrollo de habilidades de quienes laboran para la organización representa un aspecto determinante para su funcionamiento y su competitividad, es por esto que se precisan indicadores que den cuenta de los niveles alcanzados de las variables que configuran el conocimiento.

4.1.3.2 Valores Compartidos

Dos principios fundamentales soportan toda la estructura y pensamiento de la Universidad de Manizales. El primero de ellos es la *racionalidad* concebida como la esencia de las lógicas que permiten organizar el conocimiento y en donde las disciplinas adoptan sus conceptos, métodos, procedimientos, epistemologías, con la pretensión de definir sus discursos y prácticas; el segundo principio es la *razonabilidad* que se fundamenta como una virtud básica para que los ciudadanos puedan convivir en una sociedad donde la justicia, la equidad y la responsabilidad sean posibles.

Ambos principios se consolidan a través de valores para aceptar la idea de que los derechos de los cuales goza la comunidad académica, también implican unos deberes: la inclusión, la hospitalidad, el respeto, el amor, la honestidad, la solidaridad, la libertad, la lealtad y la confianza, son valores que tejen la conversación entre estos principios fundamentales.

A continuación se presentan los resultados de la medición establecida para el presente estudio en función del grado de identificación y coherencia con los valores corporativos tanto en las acciones como en las decisiones de los empleados de la Universidad de Manizales.

Tabla 36. Medición de la identificación con los valores institucionales

Elementos de Medición – Valores institucionales	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Antes	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora
Identificación	41,03 %	73,79%
Coherencia en las decisiones	45,55 %	77,24%
Coherencia en las acciones	44,83 %	72,41%

Como puede observarse en la tabla 36, la medición en el tiempo de la identificación con los valores corporativos muestra que el número de empleados de la Universidad de Manizales

que efectivamente se identifican y reconocen dichos valores aumentó considerablemente; llama la atención que en promedio se aumentó 30 puntos porcentuales entre un año y otro, siendo posiblemente la interiorización del sistema de planificación institucional un fenómeno que permitió la apropiación de la filosofía institucional.

Figura 5. Medición de los valores institucionales

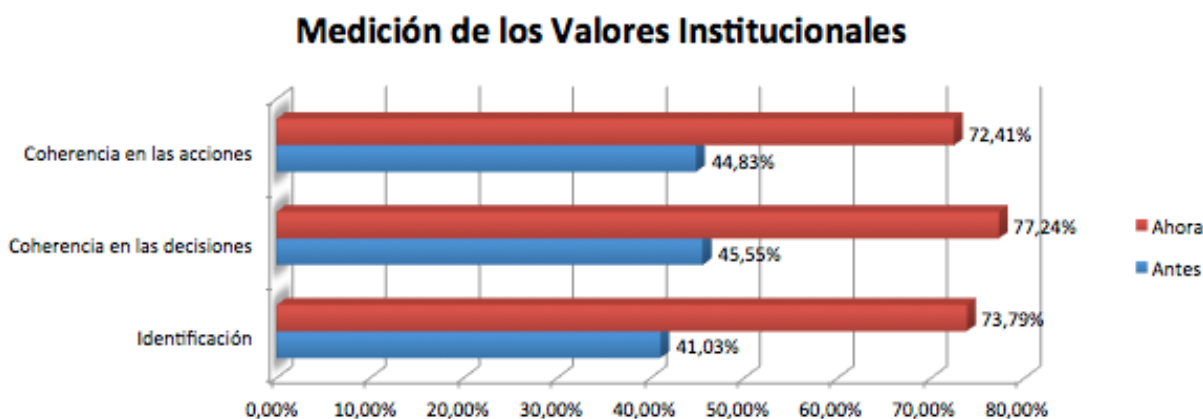


Tabla 37. Medición de la identificación con los valores institucionales por niveles

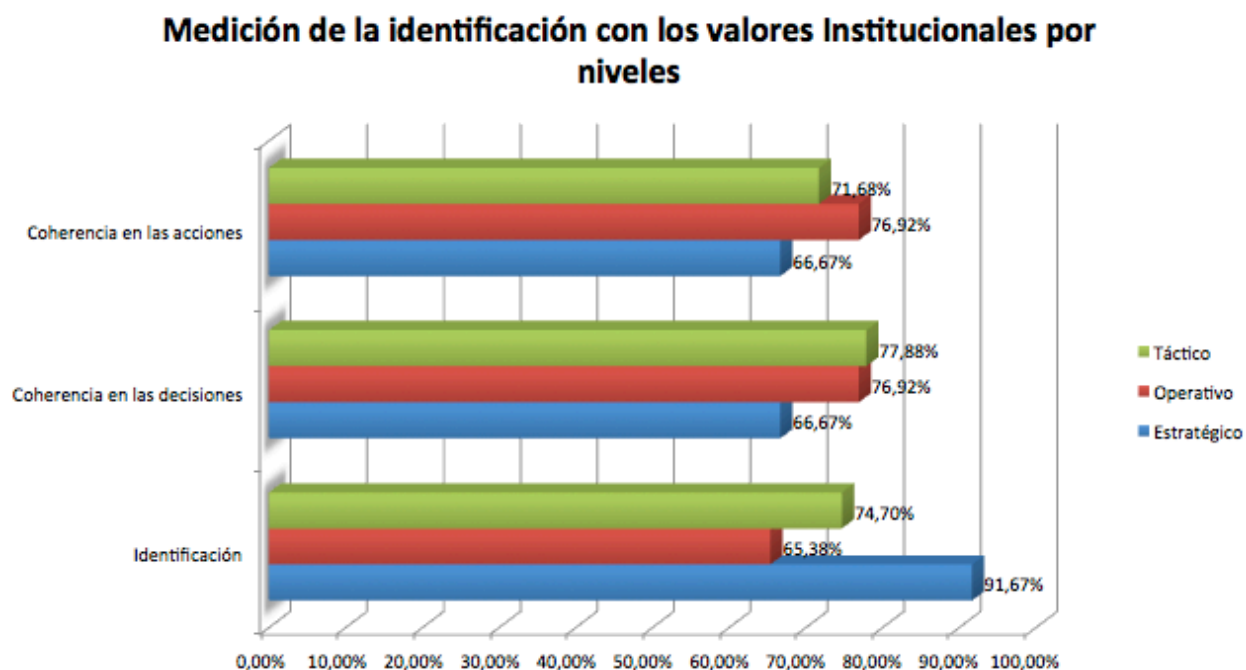
Elementos de Medición – Valores institucionales	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora		
	Estratégico	Operativo	Táctico
Identificación	91,67%	65,38%	74,7%
Coherencia en las decisiones	66,67%	76,92%	77,88%
Coherencia en las acciones	66,67%	76,92%	71,68%

A la luz del marco teórico de la presente investigación y según el planteamiento de Ronda (2001), los valores en la organización permiten orientar la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional. Otros autores como Zárate (2008) mencionan que la interiorización de los valores corporativos tienen al menos tres beneficios: aumento de la productividad, mejoramiento del comportamiento ético, y la resolución de conflictos. Sin embargo, para la

organización el proceso fundamental, cuando de valores corporativos se habla, no es precisamente la existencia de estos, sino la interiorización de los mismos por parte de sus colaboradores; de lo contrario estos solo serían un elemento fundamentalmente ilustrativo.

En los niveles estratégico, táctico y operativo, puede apreciarse una apropiación de los valores institucionales, se destaca la identificación con los valores en el nivel estratégico; en cuanto a la coherencia con las acciones y las decisiones los niveles táctico y operativo se mostraron en escalas de valoración más altas que el componente estratégico.

Figura 6. Medición de los valores institucionales por niveles



4.1.3.3 Competencias

Para el caso de las competencias se realizaron preguntas en una encuesta diseñada para que fuera contestada en línea, la cual fue diligenciada por 290 funcionarios en todos los niveles administrativos, lo que representa un 42,21% del total de los funcionarios de la Universidad de Manizales encuestados.

Se tomaron como base de análisis las respuestas ubicadas en los niveles de muchas veces (4) y siempre (5), como zona de satisfacción y como ventana de tiempo antes y después, entendiéndose como el tiempo en el cual se presentó la implementación y despliegue del sistemas de planificación de la Universidad de Manizales.

Cada competencia fue analizada y medida bajo tres elementos que la identifican tanto en el tiempo como en los diferentes niveles (estratégico, táctico y operativo) y su grado de satisfacción.

La mayoría de los elementos contemplados para la medición de cada competencia mostraron cambios en la percepción por parte de los miembros de la comunidad universitaria de manera positiva; estos cambios pueden obedecer al la implementación y el despliegue del sistema de planificación, y las implicaciones y modificaciones que ha sufrido la institución a raíz de este acontecimiento.

A continuación se especifica el comportamiento tanto en el tiempo como por niveles estratégicos de cada una de las competencias, resaltando en cada una de ellas el elemento de la competencia que presentó mayor impacto en la percepción.

Los resultados de la medición se presentan teniendo en cuenta tres aspectos en su configuración: el primero está relacionado con los niveles al interior de la organización que se corresponden con el cargo que ocupa el trabajador al momento de diligenciar la encuesta. El segundo es que para la medición de las competencias solo se presentan los resultados del momento ahora. El tercero hace referencia a los momentos de medición *antes* y *ahora*, que de manera globalizada muestran el resultado de la medición sin tener en cuenta el nivel o cargo de los individuos al interior de la organización..

Liderazgo:

Tabla 38. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Liderazgo

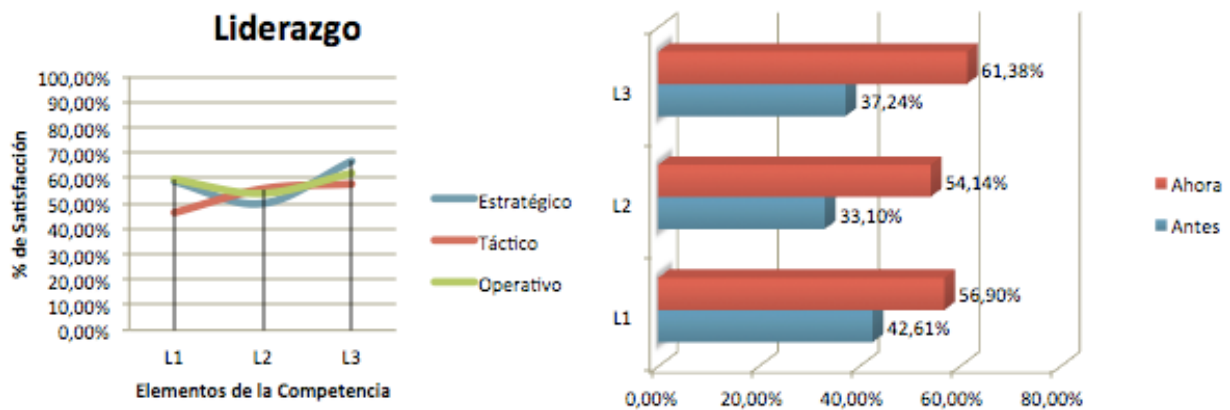
LIDERAZGO	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
	L1. Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de Futuro.	58,33%	46,15%	59,29%	42,61%	56,90%
	L2. Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metras.	50%	55,77%	53,98%	33,10%	54,14%
	L3. Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo.	66,67%	57,69%	61,95%	37,24%	61,38

La competencia **liderazgo** se destaca porque presenta un aumento en los niveles de satisfacción en términos globales para cada uno de sus elementos de medición, siendo el suministro de los recursos, ayuda y desarrollo a los colaboradores o compañeros de trabajo (L3) el componente con el aumento más significativo, estimado en un 24,14%, pasando de 37,24% a 61,39%.

Lo anterior puede explicarse en función de la implementación y despliegue dado al sistema de planificación de la Universidad de Manizales. Con respecto a la medición de los elementos de competencia en función de los niveles al interior de la organización puede observarse que los niveles estratégico y operativo mostraron resultados por encima del 50%, el

componente de competencia L3 se mantuvo como el elemento de mayor calificación. Aquí se ve reflejado el impacto que se ha tenido desde las direcciones el despliegue de cada uno de los objetivos estratégicos del sistema de planificación.

Figura 7. Resultados de la medición de la competencia laboral liderazgo



Comunicación:

Tabla 39. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Comunicación

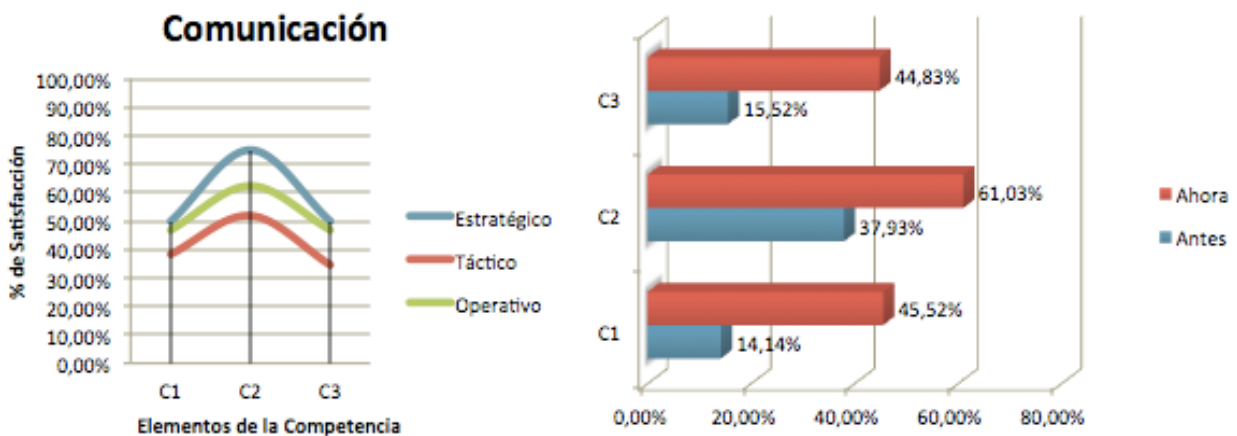
COMUNICACIÓN	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
	C1. Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas	50,00%	38,46%	46,90%	14,14 %	45,52 %
	C2. Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.	75,00%	51,92%	62,39%	37,93 %	61,03%
	C3. Brinda y recibe retroalimentación	50,00%	34,62%	46,90%	15,52 %	44,83 %

La competencia **comunicación** presentó un aumento bastante significativo en todos los elementos de medición con respecto a los momentos antes y ahora; dicho aumento fue superior al 23% en los tres elementos de la competencia, siendo en elemento C2 el más destacado en los niveles altos de satisfacción.

En el nivel estratégico se observan resultados por encima del 50% en los tres componentes, siendo el componente C2 el de mayor puntuación (75%); se destaca que en los niveles táctico y operativo este elemento también obtiene mayor puntuación.

Múltiples han sido las acciones al interior de la organización en cuanto al tema de la comunicación. Desde la Oficina de Comunicaciones se han presentado estrategias que buscan un mejor flujo de la información, y también desde la División de Desarrollo Humano acciones como los planes de valoración del desempeño buscan que las personas tengan la oportunidad de recibir procesos de retroalimentación y de diseñar planes de mejoramiento y planes de desempeño cuando se considera necesario..

Figura 8. Resultados de la medición de la competencia laboral comunicación



Trabajo en Equipo:

Tabla 40. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Trabajo en Equipo

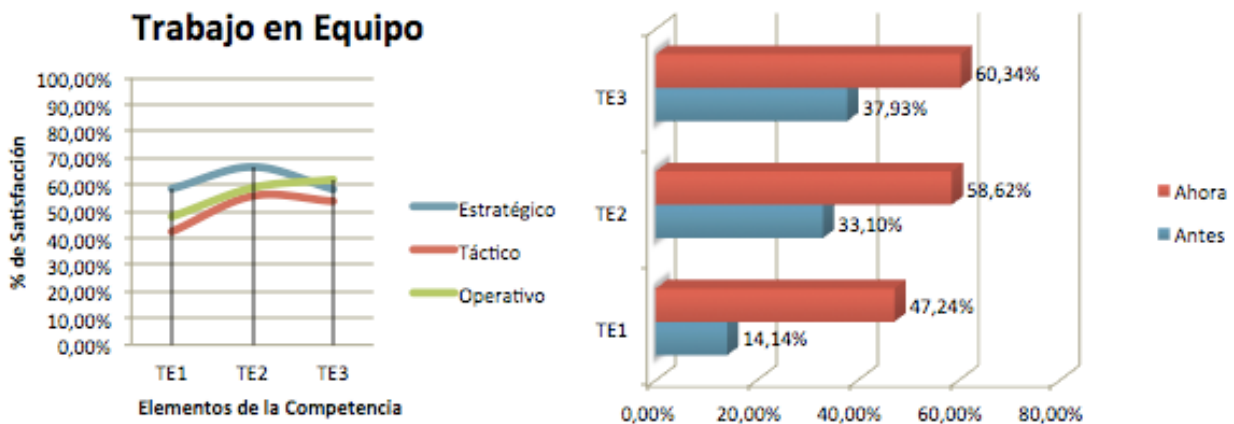
TRABAJO EN EQUIPO	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
	TE1. Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común	58,33%	42,31%	47,79%	14,14 %	47,24%
	TE2. Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos	66,67%	55,77%	58,85%	33,10 %	58,62 %
	TE3. Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas	58,33%	53,85%	61,95%	37,93 %	60,34 %

Los resultados obtenidos de la competencia **trabajo en equipo** con respecto a los momentos antes y ahora, muestran un aumento en todos los elementos de la competencia siempre por encima del 22%, siendo el aporte de conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común (elemento TE1) el de mayor aumento (33,10%) en los valores de satisfacción de la escala de medición.

Se destaca que este componente fue el elemento con menor puntaje en el momento antes (14,14%), sin embargo, puede observarse que sigue siendo el menor de los tres elementos; respecto a la colaboración para resolver problemas (TE2) y al cumplimiento de responsabilidades dentro del equipo (TE3) se perciben puntajes por encima del 58%.

El nivel estratégico se mantiene en todos los elementos de medición por encima del 58%, los niveles táctico y operativo sobre el 47%, la colaboración para la resolución de problemas obtuvo el mayor puntaje en todos los niveles de la organización; esto puede explicarse en función de los que significó la acreditación institucional de la Universidad de Manizales, pues este trabajo convocó permanentemente a todos los estamentos de la institución. En su momento, la alta dirección definió equipos de trabajo encargados de recoger y consolidar todas las evidencias y los indicadores que demandan los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación en términos de lo que ha de ser una acreditación de carácter institucional.

Figura 9. Resultados de la medición de la competencia laboral trabajo en equipo



Orientación al usuario:

Tabla 41. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Orientación al Usuario

ORIENTACIÓN AL USUARIO	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)	
		Niveles (ahora)	Momentos

	Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
OC1. Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.	66,67%	48,08%	46,90%	38,97 %	47,93 %
OC2. Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios	83,33%	59,62%	56,64%	15,17%	58,28%
OC3. Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios	41,67%	41,15%	46,90%	34,8 %	46,55%

Los elementos de medición de la competencia **orientación al usuario** indican en todos los niveles de la organización que el componente relacionado con el ajuste de las decisiones y acciones según el grado de satisfacción del usuario (elemento OC3), siempre estuvo por debajo del 50% en la escala de medición con respecto a los niveles de satisfacción.

Se destaca que en el nivel estratégico la construcción de relaciones productivas con el usuario (OC2) tiene un puntaje sobre el 80%.

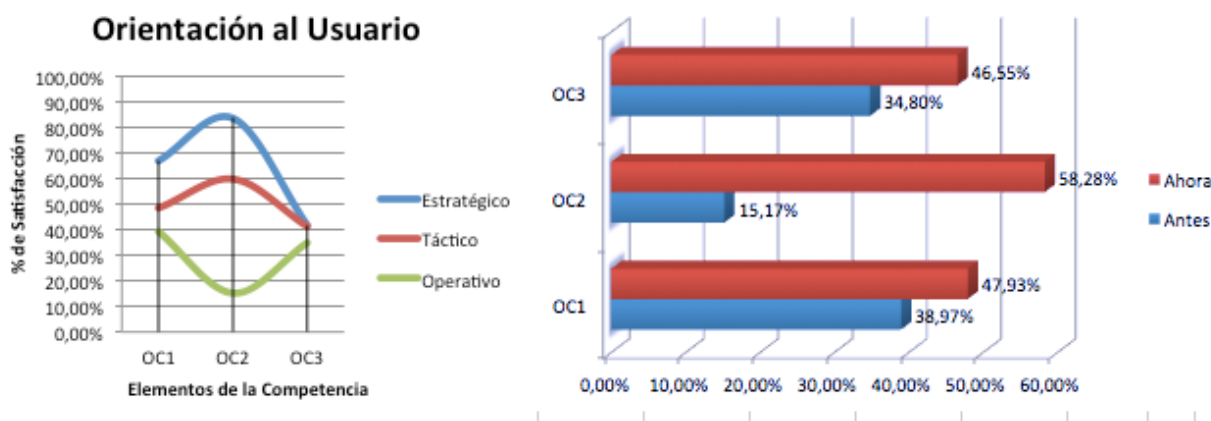
Con respecto a los momentos antes y ahora puede observarse un aumento en la medición para los tres elementos de la competencia, siendo el componente OC2 el de mayor crecimiento (43,11%), sin embargo, en este mismo sentido los resultados indican una tendencia opuesta al extremo positivo de la escala ubicándose cerca del 50% en todos sus componentes.

Claramente se puede observar una diferencia entre el nivel estratégico y los demás niveles en cuanto a lo relacionado con la concepción de la relación que se construye con lo denominado

usuario, entendiendo que no solamente se trata de los estudiantes, sino también de colaboradores de otras dependencias con las que habitualmente se interactúa por la dinámica de una comunidad académica.

La Universidad de Manizales desde su sistema de planificación - cuya base es la autoevaluación como proceso para evaluar comportamientos - coloca al ser humano como la dimensión más importante no solo en la relación con la institución, sino en lo referido al entorno; cuenta de esto lo da el plan de desarrollo del sistema de bien ser y bienestar institucional, siendo este uno de los principios fundamentales de la filosofía institucional. La competencia orientación al usuario muestra o sugiere que algunos ajustes que la organización debe implementar.

Figura 10. Resultados de la medición de la competencia laboral orientación al usuario



Flexibilidad:

Tabla 42. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Flexibilidad

FLEXIBILIDAD	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)	
		Niveles (ahora)	Momentos

	Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
F1. Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios	41,67%	46,15%	50,44%	32.76 %	49.31%
F2. Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación	25,00%	11,54%	21,68%	15.52 %	20.00%
F3. Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo	58,33%	38,46%	45,13%	15.86 %	44.48%

La competencia **flexibilidad** muestra en todos los niveles de la organización y en todos los elementos de la competencia que los resultados que se ubican por debajo del 50% con respecto a los niveles de satisfacción en la escala de medición, a excepción del elemento F3 en el nivel estratégico, cuyos resultados obtenidos mostraron un 58,33%.

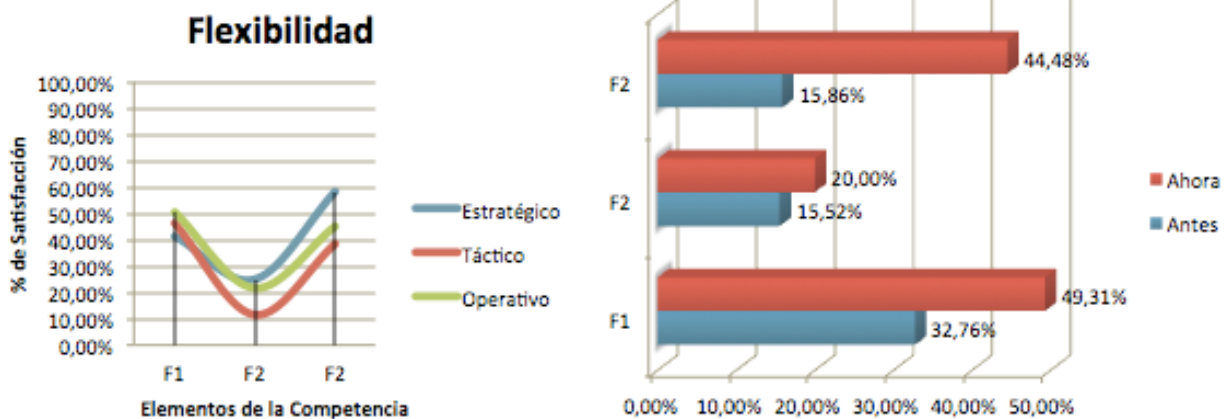
El elemento F2, relacionado con el entendimiento y la valoración de múltiples puntos de vista en todos los niveles fue el menor valoración.

Con respecto a la medición de los momentos antes y ahora, si bien puede observarse un aumento entre uno y otro, los resultados en esta competencia, en comparación con las demás, se ubican en niveles bajos; es decir, menos del 50%, de la población encuestada mostraron niveles de satisfacción altos o muy altos.

Si bien la organización es un escenario multidisciplinar en el cual se procuran espacios de discusión académica y el debate se consolida como una constante a través de dispositivos como comités de currículo, asambleas de profesores y otros, los datos obtenidos muestran una tensión a la hora de conocer otros puntos de vista, de trabajar de manera interdisciplinaria o de aceptar

los cambios que propone la dinámica institucional; sin embargo, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, es evidente que la implementación y puesta en marcha del sistema de planificación ha permitido ir entendiendo y aceptando la interacción conveniente entre los diferentes campos de formación como filosofía institucional, al abrir espacios de entendimiento, de acuerdos, de mediaciones en coherencia con el principio de la razonabilidad como estrategia para ser tolerantes de forma solidaria con otros.

Figura 11. Resultados de la medición de la competencia laboral flexibilidad



Orientación a los Resultados:

Tabla 43. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Orientación al

Resultado

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora

OR1. Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo.	50,00%	40,38%	63,27%	51.72 %	58.62%
OR2. Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados.	50,00%	61,54%	57,52%	45.52 %	57.93%
OR3. Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros.	50,00%	44,23%	46,46%	16.55%	46.21%

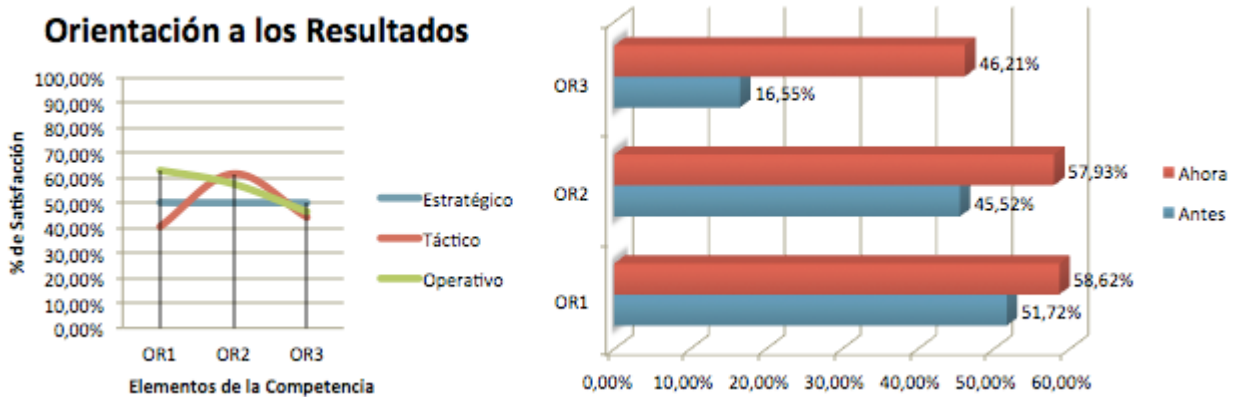
Con respecto a la competencia **orientación al resultado**, llama la atención que para los tres elementos que la componen, el nivel estratégico se ubicó exactamente en el 50% de valoración con respecto a los niveles de satisfacción de la escala de medición.

En promedio, la optimización de recursos para la obtención de mejores resultados fue el elemento con mejor calificación (elemento OR2) en todos los niveles de la organización; sin embargo, es importante mencionar que el nivel operativo tiene el mejor promedio en cuanto a los elementos que componen la medición de la competencia. Esto puede explicarse porque la División de Desarrollo Humano ha venido trabajando en una herramienta denominada “Acuerdos de Desempeño”, para mejorar el canal de comunicación entre jefes de dependencia y sus colaboradores, de tal manera que a través de la auto-reflexión de unos y otros, en común acuerdo puedan identificarse las oportunidades de mejora, repotenciar las fortalezas y consolidar las metas a alcanzar buscando mejorar continuamente.

También se logra percibir un aumento en la medición de los momentos antes y ahora, siendo la utilización de información, recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros (OR3) el componente con mejor aumento (20,66%). Esto puede explicarse desde los procesos de autoevaluación y autorregulación, entiendo la primera como la metodología que permite establecer ordenamientos y elementos de evaluación para alcanzar resultados y mejorar

el sistema de toma de decisiones de la institución, y la segunda como el método para verificar los resultados; sin embargo, es importante mencionar que el elemento OR3 es el único que se ubica por debajo del 50% en la escala de medición.

Figura 12. Resultados de la medición de la competencia laboral orientación al resultado



Creatividad e Innovación:

Tabla 44. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Creatividad e

Innovación

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
	CI1. Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa.	50,00%	36,54%	43,36%	15.17%	42.41 %
	CI2. Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	33,33%	42,31%	49,12%	30.69%	47.24%
	CI3. Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos.	58,33%	42,31%	45,13%	36.90%	45.71%

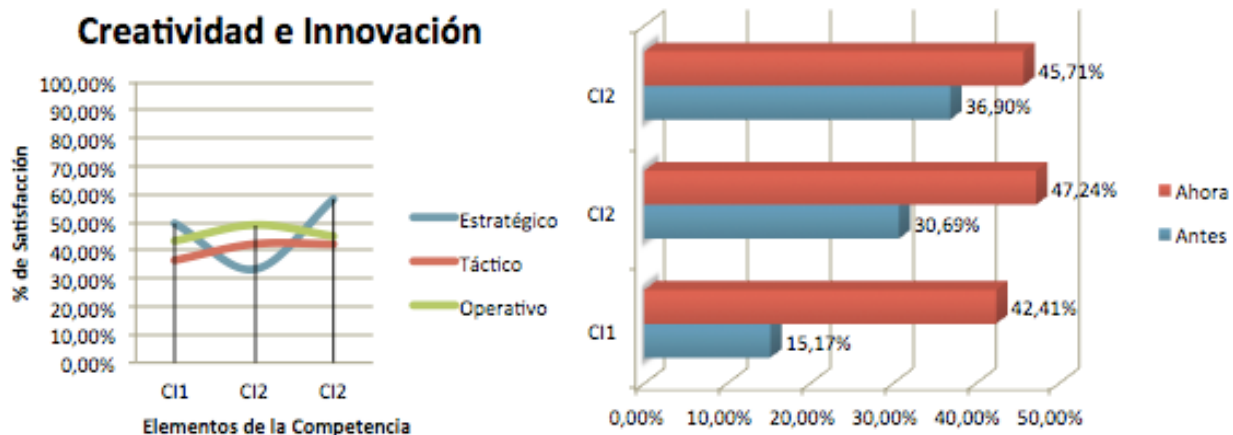
La competencia **creatividad e innovación** muestra en términos generales una medición por debajo del 50%, es decir, menos del la mitad de la población encuestada está ubicada en los niveles altos de satisfacción de la escala de medición.

Los momentos antes y ahora muestran un aumento positivo; sin embargo, los resultados evidencian que para todos los elementos de la competencia su valoración se ubica por debajo del 50%.

En promedio, la propuesta de mejoras a productos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos (CI3) es el mejor valorado, pero sigue estando por debajo en la mitad de los encuestados; también en promedio, el nivel estratégico mostró mejores resultados con respecto a los niveles táctico y operativo.

Definitivamente la creatividad y la innovación en la Universidad de Manizales no debe ser un asunto menor; de hecho en el sistema de planificación, la creatividad es un aspecto que permite fomentar la calidad de vida, en términos del desarrollo humano y la innovación. Específicamente en el programa de investigación se percibe como un proceso regular y social del aprendizaje permanente, sin embargo, esta competencia pareciera ser un asunto exclusivo de la investigación.

Figura 13. Resultados de la medición de la competencia laboral creatividad e innovación



Capacidad de Aprendizaje:

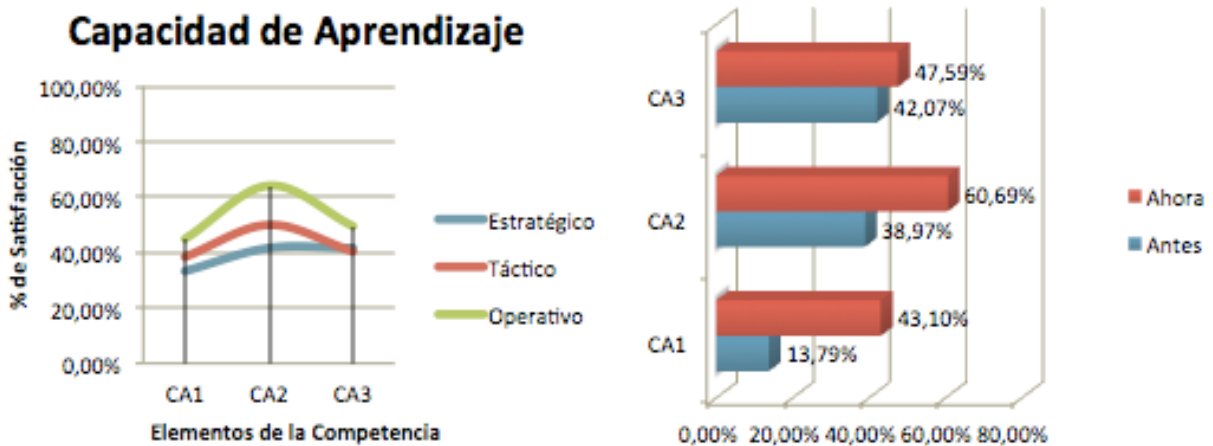
Tabla 45. Consolidación de la medición de la competencia laboral - Capacidad de Aprendizaje

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Elementos de la Competencia	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre)				
		Niveles (ahora)			Momentos	
		Estratégico	Táctico	Operativo	Antes	Ahora
	CA1. Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo	33,33%	38,46%	44,69 %	13,79 %	43,10 %
	CA2. Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento	41,67%	50,00%	64,16 %	38,97%	60,69 %
	CA3. Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño	41,67%	40,38%	49,56%	42,07%	47,59%

Llama la atención que para la competencia **capacidad de aprendizaje** el nivel operativo muestra resultados más altos en todos los elementos de la competencia, siendo la reflexión sobre las experiencias vividas y la modificación positiva del comportamiento (elemento CA2) el componente con mejores resultados (64,14%) con respecto a los niveles altos de satisfacción de la escala de valoración; el elemento CA1 muestra en los tres niveles de la organización los resultados más alejados de los niveles altos de satisfacción

Con respecto a los momentos antes y ahora se evidencia un aumento en la valoración siendo el elemento CA2 el de avance más significativo con un aumento estimado en 21,72%; sin embargo es importante mencionar que en esta competencia menos de la mitad de los encuestados mostraron resultados en los niveles altos de satisfacción.

Figura 14. Resultados de la medición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje



4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.2.1 Comportamiento en el Tiempo:

Los años tomados como referencia para realizar la presente investigación, (2014-2015), fueron seleccionados bajo un muestreo intencional, toda vez que se podría identificar en sus resultados diferencias por cuanto durante este tiempo se encontraba la institución preparando la acreditación de alta calidad y trabajando en el despliegue del sistema de planificación.

Se describe lo identificado en cada uno de los elementos evaluados en esta investigación durante los dos años mencionados, tal como se había anunciado respecto a la forma de analizar la información obtenida y de acuerdo a las condiciones demográficas del personal comparados por años; igual se hizo con el aspecto de los conocimientos, seguido de los valores y finalmente las competencias.

Perfil, tipología o características demográficas del personal.

En el referente teórico planteamos la importancia de caracterizar la demografía de las organizaciones, considerada un área de conocimiento que permite realizar un análisis organizacional y además como campo disciplinar permite analizar también el comportamiento organizacional; autores como Pfeffer (2010), señalan que las proporciones en cuanto a variables como edad, género, escolaridad, tienen un efecto significativo en las experiencias de quienes pertenecen a un grupo específico, y plantea por ejemplo que la distribución de la edad y la titularidad en el cargo son trascendentales para entender las organizaciones.

Bernal (2006) plantea la correlación entre la demografía y el aprendizaje organizacional, y logra identificar que puede existir una barrera comunicacional entre personas de distintas

edades, llegando inclusive a propiciar escenarios de discriminación, lo que puede afectar el desempeño de los trabajadores.

La creatividad y la innovación pueden relacionarse con la demografía de la organización, dado el papel fundamental de estos dos elementos en términos del crecimiento y el desarrollo organizacional; es necesario pensar también en conformar equipos de trabajo que operen en función del logro y el mejoramiento continuo. Stephen (2004) propone que los grupos y sus atributos demográficos pueden tener un efecto importante en la rotación de personal, lo cual puede ir en pro o en contra del cumplimiento de objetivos comunes.

En la Universidad de Manizales, a la luz del referente teórico de la presente investigación, pueden plantearse varios escenarios. En primer lugar y teniendo en cuenta que algunos postulados sugieren que el desempeño disminuye con la edad, y que además el 50% de sus trabajadores están entre los 31 y 50 años, se puede pensar en una población joven con una madurez mental que permite estrechar las barreras comunicacionales entre los individuos y obtener un buen desempeño en función de los objetivos organizacionales, además de estar en una etapa profesional de alta productividad.

Por otro lado, al tratarse de una institución de educación superior, la producción intelectual de sus trabajadores y sus procesos de formación en estudios superiores son una constante. Mirada esta situación en un contexto en el cual la sociedad del conocimiento tiene cada vez más relevancia y los elementos de productividad son valorados más desde la mentefactura que desde la manufactura, las características asociadas a los aspectos físicos de las personas vienen perdiendo peso frente a las vinculadas a lo intelectual; en estos términos tener mayor edad resulta positivo; si se mira la composición demográfica en términos de edad y de rangos superiores, el 21,5% de la población está por encima de los 50 años, edad cuando la

experiencia y los conocimientos acumulados pueden ser un elemento diferenciador de valor agregado para la institución.

Con respecto al tipo de contrato se evidencia que la mayoría de los empleados tienen contrato laboral a término fijo, lo cual puede ir en contra de los procesos de formación y capacitación según los postulados del marco teórico de la presente investigación, sin embargo, la Universidad de Manizales, históricamente, se ha caracterizado por ser una organización que brinda estabilidad laboral a todos sus colaboradores y además tiene diseñado un plan de carrera que no depende explícitamente del tipo de contratación sino de los intereses de las personas.

Por otro lado, existen investigaciones que demuestran que la productividad y el desempeño de los trabajadores es mejor cuando su contratación es a término fijo, basados en la necesidad de demostrar su valía para conservar el empleo.

Conocimiento

En cuanto a la formación o nivel educativo, se adopta el concepto de capital intelectual de Groves (2005), como la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyendo el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones.

Con los datos obtenidos puede observarse que la inversión en formación en la Universidad de Manizales en términos globales y para los años de medición va en aumento, lo cual indica la dinámica de una institución educativa universitaria; se evidencia inversión tanto externa (otras instituciones) como interna, es decir, se puede observar cómo la inversión en formación es una opción para los empleados de la organización. De igual manera las movilidades entrantes y salientes o internas y externas dan cuenta de la interacción académica que permite a la organización estimular la generación de conocimiento.

4.2.2 Valores compartidos

En el ámbito organizacional los valores institucionales desempeñan un papel fundamental pues a través de ellos se promueve la generación y el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores. Drucker (1998) afirma que los valores institucionales se convierten en sistemas de creencias que una organización plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia, visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones.

Particularmente, en la Universidad de Manizales se percibe una interiorización de sus valores institucionales: la inclusión, la hospitalidad, el respeto, el amor, la honestidad, la solidaridad, la libertad, la lealtad y la confianza, con conductas habituales y esperadas en el ambiente organizacional, como demuestran los resultados en el tiempo y en niveles de la organización.

Ronda (2001) plantea que los valores en la organización permiten orientar la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional; la coherencia en las acciones y en las decisiones es evidente según los resultados del presente estudio, los diferentes niveles de la organización muestran que los valores institucionales denotan actuaciones y acciones, situación muy coherente con la postura de González y Phelan (1992) al plantear que son un sistema organizado de criterios de orientación de la acción.

4.2.3 Competencias laborales

Liderazgo:

El papel de un líder en términos generales se fundamenta en la capacidad de persuadir a su equipo de trabajo para lograr la motivación que finalmente se vea reflejada en el alcance de los objetivos propuestos; el líder acompaña en el proceso y se asegura de que cada una de sus fichas trabajen en función de sus habilidades. Alles (2004) plantea que un líder debe motivar e inspirar confianza, debe transmitir energía, debe manejar el cambio para asegurar la competitividad y la efectividad a largo plazo y plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Revisando el comportamiento de la competencia **liderazgo**, se puede observar un aumento significativo en todos los aspectos utilizados para la medición, siendo el suministro de recursos, ayuda y desarrollo a los colaboradores o compañeros de trabajo, el elemento de competencia con mayor calificación. Llama la atención que en el nivel estratégico para los tres elementos de medición de la competencia se observaron los puntajes más altos; esto sugiere que los encargados de direccionar las dependencias en la Universidad de Manizales saben y entienden la importancia de liderar procesos, reconocen que pueden alcanzar objetivos a través de la inspiración y entienden que es necesario persuadir y convencer de manera positiva a los colaboradores de sus dependencias para alcanzar los resultados planteados.

Como lo asegura Blanco (2007), el liderazgo implica lograr que los subordinados perciban los objetivos como propios, motivándolos para el logro de los mismos y estableciendo con ellos una comunicación bidireccional; los resultados obtenidos sugieren que en todos los niveles de la organización hay entendimiento de esta concepción, sin embargo, las personas encargadas de liderar procesos deben tener claridad de la importancia de su rol y tener presente que -más que un

jefe, director, coordinador o cualquiera sea el adjetivo- la inspiración, la persuasión y el acompañamiento son elementos fundamentales a la hora de desempeñar un buen liderazgo.

Comunicación:

Expresar conceptos e ideas de forma efectiva es fundamental para la organización. La información debe cumplir con tres características básicas, a saber: a veracidad, la oportunidad y la confiabilidades decir, tener la información en el momento en que se necesita, con certeza de su veracidad y de su confiabilidad, aspectos fundamentales de cualquier proceso organizacional. Andrade (2005) entiende la comunicación como una responsabilidad compartida dependiente del rol que se ocupe al interior de la organización o de la información que se maneje según el nivel en la estructura jerárquica; por lo tanto, el ejercicio de habilidades de comunicación ha de ser una prioridad.

Observamos en el estudio que el nivel estratégico de la organización tiene claro que compartir con claridad y precisión en forma oral y escrita ideas información y opiniones es un aspecto fundamental.

Con respecto a la medición de los momentos antes y ahora, los tres elementos de medición de la competencia mostraron un avance significativo y consistente; sin embargo, es preciso mencionar que la retroalimentación es un tema que resulta en tarea pendiente, pues tanto en la medición en el tiempo como en los niveles de la organización se observaron resultados que sugieren fortalecer este aspecto.

Trabajo en equipo:

Si la pretensión del trabajo equipo es complementar las fortalezas de cada uno de sus integrantes para alcanzar los objetivos propuestos, es importante que quienes tienen la responsabilidad de liderar puedan conocer estos elementos de cada individuo, el aporte al grupo,

la colaboración, la cooperación y el desempeño de roles son variables que deben estar presentes para realizar un buen trabajo de equipo.

Según Katzenbach (2000) un verdadero equipo tarda en formarse porque sus integrantes deben aprender a valorar las habilidades de los demás, a sentirse cómodos con los cambios de líder y a desarrollar niveles comunes de compromiso.

De los elementos utilizados para medir la competencia la **colaboración para la resolución de problemas** se destacó en todos los niveles de la organización, lo que refuerza lo expuesto por Torrelles (2011), quien define el trabajo en equipo como la disposición del personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes.

En términos generales, esta competencia resultó bien valorada; se evidenció un avance importante con respecto a la medición en el tiempo, no obstante, es importante mencionar que la organización debe estimular y procurar espacios que le permitan conformar equipos de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo ayudar a las personas a mejorar la confianza de tal manera que puedan aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes buscando alcanzar los objetivos comunes.

Orientación al usuario:

Para la organización, el cliente y sus necesidades se convierten en un punto de partida para diseñar una buena parte de su estrategia. Como se mencionó en el marco teórico, el empleado ha de ser considerado un usuario y por esto que la organización debe entender sus necesidades. Al respecto, Alcaide (2015) plantea que la única manera que tiene una empresa para lograr una diferenciación perdurable en el tiempo es mediante la clase diferente de relaciones que logre establecer con sus usuarios y mediante la diferenciación que puede crear vía la experiencia del mismo.

Según los resultados obtenidos, el nivel estratégico de la organización es coherente con esta postura, dado que la generación, desarrollo y sostenimiento en el tiempo de relaciones productivas con los usuarios o beneficiarios fue un aspecto muy positivo, de hecho el de mejor puntaje. En los niveles táctico y operativo no ocurre lo mismo; los resultados sugieren que en estos niveles se debe trabajar esta competencia.

Según Alles (2004), se debe conceder la más alta calidad a la satisfacción del usuario además de escucharlo y generar soluciones para su satisfacción, asunto que puede resultar estratégico para la organización a nivel táctico y operativo, además para seguir aportando a la coherencia con los procesos de autoevaluación y autorregulación como la manera en que la organización evalúa sus comportamientos con respecto a los estándares establecidos y desenvuelve y vigila los correspondientes desarrollos.

Flexibilidad:

La adaptación al cambio normalmente es difícil de asimilar en cualquier estructura social. El desplazamiento de la zona de confort, que implica cambios emergentes de las dinámicas organizacionales, generan resistencia. Autores como Garzón (2005) afirman que las razones de resistencia al cambio varían según las circunstancias y que cuando se percibe alguna posibilidad de pérdida de posición, o de nivel o de trato injusto habrá una resistencia al cambio. La flexibilidad en el presente estudio hace referencia a la habilidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Según los resultados obtenidos, debe trabajarse en esta competencia desde lo institucional; se observa que cuesta trabajo entender y valorar diferentes y opuestos puntos de vista, así como también la adaptación al trabajo con diferentes personas, grupos o escenarios, lo

que va en contra de la definición de Alles (2008), quien manifiesta que la flexibilidad es la disposición para adaptarse fácilmente; si bien la medición en el tiempo de esta competencia presenta mejoramiento, es posible que sea la competencia que más dificultad presenta en lo que respecta a la medición del capital humano en la Universidad de Manizales.

Orientación a los resultados:

Institucionalmente el logro de resultados ha significado en los últimos años la transformación y el mejoramiento continuo. Prueba de ello lo dan las acreditaciones de alta calidad de la mayoría de programas académicos de la institución, y el trabajo mancomunado que se desplegó desde todos los niveles y dependencias de la organización en función de preparar la acreditación institucional de alta calidad.

Como lo definen Spencer y Spencer (1993), la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos y atender las necesidades del usuario o mejorar la organización, para la Universidad de Manizales es una competencia fundamental, máxime cuando se entiende el sistema de planificación como un conjunto de objetivos estratégicos que deben desplegarse a la luz de unos principios y unas directrices.

La medición en el tiempo de esta competencia muestra un avance significativo; los niveles estratégico, táctico y operativo asumen la importancia de establecer las metas y de alcanzar los indicadores propuestos, el cumplimiento oportuno de los estándares; la optimización de los recursos y el ajuste de las acciones con base en los resultados verificados periódicamente son elementos reconocidos en la organización. En este sentido, desde las direcciones y especialmente la de desarrollo humano debe seguirse estimulando esta competencia. Es claro que el Sistema de Planificación propone esta dinámica, y la comunidad lo asimila cada vez mejor, mas que

aspectos por mejorar o acciones a desplegar la institución debe insistir en el desdoblamiento de los objetivos estratégicos.

Creatividad e innovación:

Como anotamos, la innovación es un elemento fundamental en la generación de ventajas competitivas, en tanto que permite agregar valor a aspectos ya están existentes en la organización, y va en coherencia con el mejoramiento continuo, aspecto fundamental para la institución. Al respecto, Alles (2004), define esta competencia como la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad e implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas; en este sentido, y pensando en dos aspectos fundamentales como los son la generación de ventajas competitivas y la solución de problemas, para los colaboradores de la organización la creatividad y la innovación es un aspecto imprescindible para el desarrollo de los objetivos propuestos. Si bien la medición en el tiempo de esta competencia presenta una evolución significativa, resalta la necesidad de trabajar en los elementos de la competencia, la resolución de problemas, el desarrollo de nuevas ideas y las mejoras a productos, procesos y servicios de la organización deben estimularse.

Capacidad de aprendizaje:

Entendida esta competencia como la capacidad del individuo para aprender y adquirir nuevos conocimientos, llama la atención que el nivel operativo de la organización mostró mejor disposición en la medición de cada uno de los elementos definidos para el análisis; pareciera que en los niveles estratégico y táctico la adquisición de nuevos conocimientos fuera un asunto menos relevante.

Teniendo en cuenta que la capacidad de aprendizaje constituye un factor crítico para competitividad de las organizaciones dado que es necesaria para la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades (Slater y Narver, 1995; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004) es fundamental estimular el aprendizaje en todos los niveles de la organización, especialmente cuando el avance tecnológico ha cambiado la dinámica de la organización convirtiéndola una estructura que aprende constantemente en búsqueda de ventajas competitivas; se trata de una competencia que requiere de estimulación desde lo institucional dado que las mediciones arrojaron resultados alejados de los niveles altos de satisfacción.

4.3 ACCIONES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES

De acuerdo con el análisis previamente efectuado del capital humano, donde se ha explicitado el comportamiento en cada uno de sus elementos, se proponen las siguientes acciones de mejora:

Con respecto al perfil demográfico, la tabla 46 señala los aspectos por mejorar y las acciones propuestas, y se presentan las acciones de mejoramiento para cada uno de los elementos contemplados en la presente investigación.

Tabla 46 - Propuestas de mejoramiento - perfil demográfico

Aspectos por Mejorar

- Dificultad para identificar con claridad la trazabilidad de la información aspecto que resulta fundamental para establecer con claridad los avances en cada eje estratégico de la organización.
- El porcentaje de empleados de planta es relativamente bajo con respecto al total de empleados de la organización, en términos de la acreditación institucional por ejemplo puede convertirse en una oportunidad de mejoramiento.

Acciones Propuestas

- ✓ Garantizar que todos los empleados de la institución actualicen constantemente su plan de vida, en todos los niveles de la organización, entendiendo esta herramienta como el repositorio que permite identificar plenamente la formación, la proyección de su carrera profesional en la institución y las expectativas personales, de tal manera que se de alineación entre el desempeño profesional y la colocación al interior de la organización de acuerdo con los roles que pueda llegara ocupar.

En una institución de educación superior que constantemente invierte en la formación de sus empleados, debe haber un proceso riguroso de seguimiento a sus inversiones; la tabla 47 muestra algunas acciones que pueden apoyar este aspecto.

Tabla 47 - Propuestas de mejoramiento relativas al conocimiento

Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">• Durante la consolidación de la información se presentaron dificultades a la hora de obtener la información concreta de todos los procesos de formación, si bien es cierto que la institución ha venido trabajando en el tema, sigue siendo un aspecto que se debe mejorar.
Acciones Propuestas
<ul style="list-style-type: none">✓ Diseñar un componente del sistema de Información institucional que permita a los empleados registrar todos los eventos relacionados con su formación (Participación en Eventos, Ponencias, Interacciones académica), en términos del tipo de evento, duración, localidad, presupuesto asignado. (Complementar la aplicación Flujo de Trabajo).✓ Definir como política institucional para garantizar la trazabilidad de la información que todas las solicitudes de apoyo sean ingresadas al nuevo componente y desde allí se aprueben.

La carta de navegación de la Universidad de Manizales es el Sistema de Planificación; es perentorio que todas las personas encargadas de desplegar los principios rectores allí consignados sincronicen esfuerzos. La tabla 48 muestra algunas propuestas coherentes con este postulado.

Tabla 48 - Propuestas de mejoramiento valores institucionales

Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que todos los trabajadores de la organización interioricen los valores institucionales y generar conciencia de que todas sus acciones deben estar en alienación con estos valores.
Acciones Propuestas
<ul style="list-style-type: none">✓ Desde la oficina de comunicaciones organizacionales diseñar estrategias que recuerden permanentemente a la comunidad universitaria cuáles son los valores corporativos y lo que significan para la institución.✓ Desde la división de desarrollo humano establecer parámetros que permitan alinear las practicas organizacionales con los valores institucionales y los objetivos organizacionales, es decir, velar porque ese sea el marco de referencia para las actuaciones de los trabajadores.✓ Desde la alta dirección, transferir a todos los niveles de la organización la importancia que tienen las acciones y decisiones cuando se toman en función de los valores institucionales utilizando instrumentos de retroalimentación que permitan hacer mediciones periódicas para determinar la divergencia o la convergencia entre lo que dice

como política institucional y lo que se hace como empleado.

Para la organización resulta fundamental que las personas encargadas de dirigir las diferentes dependencias influyan de manera positiva para aportar a los objetivos estratégicos. La tabla 49 propone como desde el liderazgo esto puede mejorarse.

Tabla 49 - Propuestas de mejoramiento competencia - Liderazgo

Aspectos por Mejorar

- Persuasión, convencimiento e influencia para alcanzar los objetivos o metas propuestas.

Acciones Propuestas

- ✓ Desde la División de Desarrollo Humano y la Dirección de docencia capacitar a los encargados de liderar dependencias en temas relacionados con Liderazgo, Alta Gerencia, Dirección Estratégica, no como una opción, si no como un requisito para ocupar los cargos directivos.
-

Ya explicamos que el mejoramiento continuo hace parte de la filosofía institucional como elemento fundamental. La tabla 50 propone algunas acciones relacionadas con las personas y sus desempeños.

Tabla 50 - Propuestas de mejoramiento competencia - Comunicación

Aspectos por Mejorar

- **Los procesos de retroalimentación.**

Acciones Propuestas

- ✓ Diseñar una herramienta tecnológica que permita sistematizar los acuerdos de desempeño para realizar procesos de trazabilidad con el fin de verificar el seguimiento por parte de los jefes de dependencia y el avance por parte de los colaboradores en todos los niveles de la organización.
 - ✓ Desde las Direcciones fortalecer los procesos de retroalimentación luego de la aplicación de instrumentos de evaluación y autoevaluación, estandarizar acuerdos de desempeño para docentes.
-

Conocer a los empleados de la organización en términos de sus fortalezas, oportunidades de mejora y otros rasgos de su personalidad puede ayudar al desempeño eficiente. La tabla 51 propone algunas acciones que buscan precisamente perfilar a las personas con el objetivo de colocarlas en los escenarios mejor ajustados a sus características.

Tabla 51 - Propuestas de mejoramiento competencia - Trabajo en Equipo

Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • El aporte de conocimientos, habilidades y actitudes en pro de lograr o alcanzar un propósito común.
Acciones Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desde la división de Desarrollo Humano caracterizar a todos los empleados con el fin de establecer un perfil que de cuenta de las habilidades, destrezas, y otros aspectos de la personalidad a través de instrumentos diseñados para ello (Modelo de Cuadrantes Cerebrales, Dominancia Cerebral) ✓ Sistematizar esta información con el fin de consolidar un inventario que permita la toma de decisiones para la colocación de los empleados en los diferentes escenarios institucionales con base en sus habilidades. ✓ Diseñar planes de capacitación para los empleados de acuerdo con la necesidades de formación sugeridas según el perfil construido en el punto anterior.

La institución desde sus diferentes dependencias ha desarrollado estrategias con miras al mejoramiento de la relación con el usuario. La tabla 52 expone algunas propuestas para articular esos importantes esfuerzos.

Tabla 52 - Propuestas de mejoramiento competencia - Orientación al Usuario

Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones productivas con los usuarios en los niveles táctico y operativo. • Diseñar estrategias que permitan conocer permanentemente el grado de satisfacción del usuario.
Acciones Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La división de Desarrollo Humano debe incluir en el plan de acción estrategias (capacitaciones, talleres, diplomados) que permitan a los empleados administrativos y personal de apoyo mejorar el entendimiento de la relación con el usuario en términos de las necesidades, relaciones y acciones que ello implique. ✓ Definir una espacio institucional en el cual la Dirección de Docencia, La Asociación

Sindical de Profesores, El equipo de Acompañamiento Estudiantil (caracterización de los estudiantes) y las Direcciones de los Programas analicen las recomendaciones de los estudiantes con base en el instrumento de Evaluación docente.

- ✓ Con base en el ejercicio anterior, diseñar espacios de formación complementaria para docentes con el objetivo de adquirir herramientas que aporten al diseño pedagógico y a la relación docente-discente (mediaciones pedagógicas).
-

Para la Universidad de Manizales resulta fundamental alinear todos sus esfuerzos en pro del alcance y sostenimientos de los objetivos estratégicos plasmados en el sistema de planificación. La tabla 53 describe algunas sugerencias.

Tabla 53 - Propuestas de mejoramiento competencia - Orientación al Resultado

Aspectos por Mejorar

- **Compromiso con los objetivos organizacionales.**

Acciones Propuestas

- ✓ Identificar los procesos comunes y particulares en todas las dependencias de la institución. (Realizar un inventario de procesos).
 - ✓ Diseñar un esquema que permita identificar claramente la relación que existe entre los procesos identificados y su aporte y articulación con los objetivos organizacionales.
 - ✓ Estandarizar y describir los procesos que son factor común en las diferentes dependencias de tal manera que se puedan resolver siguiendo el mismo orden o realizando el mismo conjunto de actividades sin importar la dependencia donde se está ejecutando el proceso.
 - ✓ Describir los procesos particulares de cada dependencia de tal manera que se tenga claridad de cómo resolver todas las situaciones haciendo uso de un conocimiento explícito.
 - ✓ Incluir en el Sistema de información Institucional un componente que permita sistematizar toda la información relacionada con los procesos atendidos en términos estadísticos.
-

La flexibilidad, como característica de la organización que le permite adaptarse ágilmente a los cambios que propone la dinámica de la sociedad actual, debe estimularse desde la gestión del talento humano: La tabla 54 propone algunas acciones que desde esta dependencia pueden implementarse con miras al desarrollo de esta estrategia.

Tabla 54 - Propuestas de mejoramiento competencia - Flexibilidad

Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">• Adaptación al trabajo con diferentes personas.• Valoración de puntos de vista diferentes.• Adaptación a los cambios que se presentan en la organización.
Acciones Propuestas
<ul style="list-style-type: none">✓ Desde la división de Desarrollo Humano establecer de manera detallada los niveles de desarrollo de a competencia Adaptación y Flexibilidad como la entiende la Universidad de Manizales.✓ Desde la División de Desarrollo Humano desarrollar una estrategia de Flexibilidad institucional que contenga al menos los siguientes aspectos:<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidad en Horarios de trabajo (Ej. Una vez al mes).- Flexibilidad laboral con apoyo de las TIC's (Ej. Una vez al mes).- Diseño de Planes de Trabajo Flexible.- Establecimiento de políticas de rotación por otros puestos de trabajo.✓ Diseñar un instrumento que permita identificar las necesidades de los empleados de la universidad de Manizales en términos de la flexibilización laboral con miras al diseño de un capítulo de flexibilidad en la Gestión del Talento Humano en la universidad de Manizales.

La creatividad y la innovación, si bien es un asunto que debe tratar la investigación, también es un asunto importante en el ambiente organizacional. La tabla 55 describe algunas acciones que buscan precisamente colocar en el día a día de los diferentes actores de la organización.

Tabla 55 - Propuestas de mejoramiento competencia - Creatividad e Innovación

Aspectos por Mejorar

- Resolución de problemas.
- Desarrollo de nuevas ideas.
- Mejoramiento de productos o servicios.

Acciones Propuestas

- ✓ Desde las diferentes direcciones se deben procurar espacios que permitan la estimulación de la creatividad y la innovación teniendo en cuenta que todos los esfuerzos deben apuntar a los objetivos estratégicos de la Organización.
- ✓ Disponer un repositorio que le permita a los empleados consignar las ideas que surjan y que se apunten al mejoramiento de la organización teniendo en cuenta el reconocimiento de quienes se atrevan a realizar propuestas.
- ✓ Diseñar un banco de problemas de la institución para que se reciban propuestas de solución articulado con un método de reconocimiento e incentivos.

CAPITULO CINCO

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados, obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra y confrontadas con la teoría expuesta por los autores consultados para sustentar esta investigación, se puede inferir de acuerdo a los objetivos propuestos en este estudio y como respuesta al planteamiento del problema, que el capital humano de la Universidad de Manizales es uno de los componentes más significativos para el cumplimiento de sus funciones sustantivas, pues son las personas quienes constituyen la esencia de toda la institución.

En correspondencia con el primer objetivo específico: “Establecer el conjunto de elementos, variables e indicadores que constituyen el capital humano en la Universidad de Manizales“, se concluye que en la Universidad de Manizales estos aspectos están conformados por:

- a. El perfil, tipología o características demográficas del personal, representado en la edad, genero, estado civil y tipo de contratación.
- b. Conocimiento. Que para este caso de estudio se dividió en formación y experiencia. El primer aspecto comprende el nivel educativo, participación en eventos/acciones formativas y la inversión en formación. La segunda característica incluye el tiempo laborado durante la vida, tiempo laborado en el cargo/área actual y la antigüedad en la organización.
- c. Valores compartidos. Identificación y coherencia, fueron los elementos de medición de esto componente del capital humano.

- d. Competencias laborales. Entre las cuales se identificaron y evaluaron: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación al usuario, trabajo en equipo, flexibilidad, orientación a los resultados, creatividad e innovación y la capacidad de aprendizaje.

En consonancia con el segundo objetivo específico planteado: “Medir el capital humano con base en los elementos, variables e indicadores establecidos”, se determinó lo siguiente en cuanto a:

- a. **El perfil, tipología o características demográficas del personal.** Se encuentra que en la Universidad de Manizales predomina género masculino; respecto a las edades pudo identificarse un espectro amplio que va desde los 20 hasta mas de los 60 años; el 50% de la población está entre los 31 y los 50 años, siendo está la mayor etapa de productividad. En términos de la contratación, solo un 12% tiene contrato indefinido, el 78% a término fijo y el 8% otro tipo de contraro, sin embargo, la antigüedad de los empleados da cuenta de la estabilidad laboral de la institución; se identifica una población joven con una madurez mental que permite estrechar las barreras comunicacionales entre los individuos y obtener un buen desempeño en función de los objetivos organizacionales, además de estar en una etapa profesional de alta productividad. Por otro lado, al tratarse de una institución de educación superior, la producción intelectual de sus trabajadores y sus procesos de formación en estudios superiores son una constante.
- b. **Conocimiento.** Se observan niveles de formación en niveles de especialización, maestría y doctorados en mas del 50% de los empleados de la organización, fenómeno explicado desde el mismo carácter de la organización al ser una institución de educación superior que invierte en la formación de su personal, datos que para todos los años de medición muestran tendencia hacia el aumento. Se constata la participación permanente en cursos,

talleres, diplomados y otros espacios de capacitación, las movilizaciones entrantes y salientes se evidencian en los registros de consulta; de igual manera la inversión en formación da cuenta del interés de la organización en formar y capacitar su personal.

- c. **Valores compartidos.** El despliegue del sistema de planificación institucional fue determinante en la interiorización de los valores institucionales; la medición en el tiempo antes y después de este suceso muestra la adopción de dichos valores en todos los niveles de la organización, el nivel estratégico presenta la mayor identificación con estos valores, el nivel tácito se ve plenamente identificado con la coherencia en las decisiones y el nivel operativo se destaca por la coherencia en las acciones. Si bien es un resultado positivo, la institución debe seguir trabajando este aspecto como si no fuera posible alcanzar los niveles deseados
- d. **Competencias laborales.** Se encontraron aumentos significativos en todas las competencias. El nivel estratégico se destacó en las competencias orientación al usuario, comunicación, trabajo en equipo y flexibilidad; el nivel operativo se destacó en la competencia capacidad de aprendizaje, y el nivel táctico se concentró en medio de los otros dos niveles en la mayoría de competencias, excepto en las competencias comunicación, flexibilidad y trabajo en equipo, en las cuales estuvo por debajo de los demás niveles.

Finalmente, sobre el tercer objetivo específico: “Analizar el comportamiento de los elementos, variables e indicadores que configuran el capital humano de cada empresa” vemos lo siguiente:

- En el perfil demográfico en la Universidad de Manizales predomina el género masculino; la población tiene un rango de edades que va de los 20 a los 60 años; de igual manera

un alto porcentaje de los empleados se encuentran en su mayor etapa de productividad; solo el 12% de los empleados tienen un contrato a término indefinido mientras el resto tienen vinculación a término fijo u otro tipo de contratación; respecto al estado civil puede evidenciarse una distribución equilibrada en la población siendo el 40% aproximadamente correspondiente a personas casadas o en unión libre y un 41 % a personas solteras; un bajo porcentaje corresponde a personas separadas y un 15% a personas en otros estados.

Liderazgo Como era de esperarse, por definición el nivel estratégico se destaca por *proveer claridad y dirección a través de una visión de futuro y por proporcionar los recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores*; esto último también se destaca en los niveles táctico y operativo. El liderazgo tiene un componente de influencia. Páez (2005) comenta que se trata de influir sobre los demás para alcanzar una meta y Blanco (2007) anota que se trata de influir para que los demás vean los objetivos como propios. De los tres elementos de la competencia, *la persuasión, el convencimiento y la influencia para alcanzar los objetivos* pareciera ser el elemento que requiere de atención por parte de la organización para garantizar mejoramiento en esta competencia.

Comunicación. Alles (2004), define la comunicación como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas y exponer aspectos positivos. Casi coherentes con esta definición son los resultados obtenidos; *el compartir con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones* fue el elemento de la competencia más destacado en los diferentes niveles de la organización, igual ocurrió con la medición en el tiempo; sin embargo, y según los resultados observados, puede concluirse que a la organización le cuesta trabajo escuchar, interactuar y recibir retroalimentación.

En cuanto a los procesos de retroalimentación, al parecer un componente táctico (docentes) requiere de un fortalecimiento en los procesos de retroalimentación.

Trabajo en equipo. Nuevamente el nivel estratégico de la organización predomina en la medición, sin embargo, puede observarse que la distancia con respecto a los niveles táctico y operativo no es amplia. Torelles (2011) define esta competencia como la disposición personal y la colaboración con otros en aras a realización de actividades para lograr objetivos comunes; es coherente con el elemento de competencia que hace referencia a *la colaboración y cooperación con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos*, y en él se presentaron los mejores resultados, mientras que *los aportes, conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común* le cuesta dificultad a los niveles táctico y operativo.

Orientación al usuario. En la medición de esta competencia llama la atención la distancia observada entre el nivel estratégico (valores altos) y el nivel operativo (valores bajos) en lo relacionado con el elemento *“Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones”*, y el elemento *“Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios”*. En el nivel estratégico el elemento *“Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los usuarios”* es un aspecto que muestra bajos niveles en la medición, situación que va en contra de la definición de autores como Alles (2004), quien define la orientación al usuario como escuchar al usuario y generar soluciones para satisfacer las necesidades del mismo, en los niveles táctico y operativo esta competencia se ubica en el 50% del espectro de medición, la medición en el tiempo evidencia mejoras, sin embargo es un aspecto que debe trabajar la institución.

Orientación a los Resultados. Spencer y Spencer (1993) definen esta competencia como la preocupación por el trabajo bien realizado, por competir sobre los estándares establecidos y por la búsqueda permanente de la mejora y la optimización; se observa que el elemento “*optimiza los recursos y procesos para facilitar la obtención de resultados*” se destaca en la medición solo en el nivel táctico; sin embargo, los resultados muestran que el cumplimiento de estándares, de metas y el uso de información para ajustar acciones pareciera un asunto de leve importancia. Así mismo, la medición en el tiempo muestra avance, pero los niveles de medición se muestran que respecto a las oportunidades de mejoramiento es imprescindible que cada empleado de la organización alcance un nivel satisfactorio en esta competencia, pues al hacerlo aporta al valor creciente de la organización.

Creatividad e innovación. Identificada como una competencia uniforme en todos los niveles de la organización, con mediciones ubicadas casi en el mismo rango de valores y teniendo en cuenta que autores como Bessant (2003), Crossan y Apaydin (2010) la definen como una fuente de ventaja competitiva cuyo principal objetivo es agregar valor a los productos y servicios, se observa que en la Universidad de Manizales la creatividad e innovación debe estimularse en todos los niveles de la organización. Todos los esfuerzos por estimular la creatividad y la innovación deben enfocarse en aportar a los objetivos estratégicos de la institución.

Flexibilidad. Entendida como la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, con grupos diversos o personas distintas Alles (2008). Es tal vez una de las competencias más relevantes en cuanto a la valoración del capital humano en las organizaciones, aspecto que resulta difícil de comprender para los diferentes niveles de la organización; en términos generales desde lo estratégico, lo táctico y lo operativo, la flexibilidad es un elemento ausente. Esta competencia, vista como uno de los requisitos más importantes para que las

empresas puedan sobrevivir y prosperar en entorno turbulentos y cambiantes según Dreyer y Gronhaug (2004), no debe ser un asunto menor en la Universidad de Manizales.

Capacidad de Aprendizaje. Llama la atención que el nivel operativo presenta las mediciones más positivas de esta competencia siendo la *reflexión sobre las experiencias vividas y la modificación positiva del comportamiento* el elemento destacado tanto en el nivel operativo como en los demás niveles, comportamiento muy coherente con lo que propone la Universidad de Harvard al definir esta competencia como la capacidad de identificar nuevas áreas de aprendizaje, así como la utilización en el trabajo del conocimiento y las habilidades recién obtenidas y aprender a través de su aplicación. Se evidencia un mejoramiento en la medición con respecto a la medición en el tiempo, sin embargo el promedio tanto por niveles como por los elementos de la competencia está en el rango de 38 a 52 por ciento; esta es una oportunidad de mejoramiento en la gestión del capital humano en la institución.

5.2 RECOMENDACIONES

EL despliegue del sistema de planificación fue determinante para apropiación de toda la filosofía institucional, se recomienda mantener esa iniciativa y estimular permanentemente actividades relacionadas con la apropiación del mismo.

Los niveles táctico y operativos deben reforzar el trabajo en equipo. Es importante para estos niveles de la organización entender la importancia de trabajar por un bien común que finalmente no es otra cosa que el desarrollo y crecimiento de la organización.

No está por demás revisar el tema de la orientación al usuario en la organización pues al tratarse de una institución de educación superior con un importante número de estudiantes y área de influencia grande en el territorio nacional, la Universidad de Manizales no debe escatimar esfuerzos para mostrar resultados sobresalientes en este aspecto.

Se recomienda enfatizar en la importancia que tiene para la organización el cumplimiento de estándares y metas, máxime cuando la acreditación de alta calidad es un asunto que diariamente se respira en el clima organizacional y que ha significado grandes transformaciones para la institución.

Se recomienda revisar el tema de la flexibilidad en la organización, teniendo en cuenta que esta competencia le permite a la organización entender mejor en entorno cambiante y adaptarse a las condiciones que proponen las dinámicas actuales de la sociedad.

Por último se recomienda a la dirección de desarrollo humano revisar cada una de las competencias y acoger los elementos del presente estudio como insumo para complementar el trabajo relacionado con la gestión de capital humano en la Universidad de Manizales.

5.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- ✓ A pesar de que la Universidad de Manizales es una institución de alta trayectoria, se presentan sub-registros en la información de algunos elementos, ya que a la fecha algunos sistemas de información no se encuentran sincronizados y se alimentan de varias fuentes.
- ✓ Por lo anterior y para el cumplimiento de esta investigación, se realizó el levantamiento y consolidación de la información por lo que se tuvo retrasos en el tiempo de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

Alcaide, J. (2015): "Fidelización de Clientes. No. 411, pp. 27.

Alcaniz, L., Gómez-Bezarez, F. y RoseInder, 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.

Andreade, H. (2005): *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y técnica*, España: Gesbiblo, S,L Editorial. pp 22

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 Vizquete-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. (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, 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. Asoxciación 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.

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.

Euroforum Escorial. (1998). Medición del capital intelectual: modelo Intelect, 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.

Garzon C. Manuel., (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. pp106.

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.

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

Hay Group. (2010). Core Competencies Project: Competency Dictionary.

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 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.

katzenbach Jon r., (2000). *El Trabajo En Equipo: Ventajas y Dificultades*, Ediciones Granica S.A. 2000 p. 20

- 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*, volñ. 5, nro. 1, pp. 153-164.

McInnes Cooper. (s/f). *Behavioural Competency Dictionary*. Disponible en XXXX Accedido el 03-02-2015.

Madrigal, 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 intelectual capital”, Journal of intelectual 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/, 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 Takeuchio, 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 . 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%20COMPORTAMENTALES%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, 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 Febr. *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 Jobbs, 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.: Berrett-Koehler Publishers Knowledge-based Assets. Berrett-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*

Universidad de Salamanca. (s/f). *Cómo ser competentes*. Competencias profesionales d

Universidad del Valle. (s/f). *Diccionario de competencias para empleados administrativos de la*

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.