

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

PAULA MARCELA RESTREPO LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRÍA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO – COHORTE XII

MANIZALES

2017

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

PAULA MARCELA RESTREPO LÓPEZ

TESIS 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 XII

MANIZALES

2017

## Tabla de contenido

Introducción .....	6
CAPITULO UNO .....	9
Planteamiento y formulación del problema .....	9
Objetivos. ....	11
El objetivo general:.....	11
Objetivos específicos:.....	11
CAPITULO DOS .....	12
Referente Teórico.....	12
Antecedentes.....	12
Competitividad organizacional.....	19
Teoría de recursos y capacidades .....	22
Capital Intelectual.....	27
Concepto. ....	27
Modelos.....	29
Medición .....	36
Capital Humano.....	38
Concepto .....	38
Elementos Integrantes – Componentes .....	41
Medición .....	46
Características sociodemográficas (tipología del personal).....	50
Conocimiento.....	57
Valores Corporativos.....	61
Competencias Laborales.....	65
CAPÍTULO TRES. ....	99
Metodología.....	99
Tipo de investigación.....	99
El estudio de caso como estrategia de investigación .....	100
Diseño general de la investigación .....	102
Población y Muestra .....	103
Técnicas e instrumento de recolección de información.....	103
Plan de recolección y procesamiento de la información .....	105
CAPÍTULO CUATRO.....	107
RESULTADOS .....	107
Análisis y discusión de resultados .....	123
CAPÍTULO CINCO.....	138
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145

## Indice de tabla

Tabla 1. Estudios sobre el capital intelectual en la empresa. ....	12
Tabla 2 Estudios sobre capital humano en la empresa.....	16
Tabla 3 Concepto de capital intelectual .....	28
Tabla 4. Modelos de Capital Intelectual.....	30
Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual .....	32
Tabla 6. Concepto de Capital Humano .....	39
Tabla 7 elementos y dimensiones del capital humano .....	42
Tabla 8 elementos dimensiones del capital humano .....	43
Tabla 9. Elementos e indicadores de capital humano .....	49
Tabla 10. Medición de las características demográficas .....	56
Tabla 11 Definición de conocimiento. ....	57
Tabla 12. Concepto de formación. ....	59
Tabla 13 Medición de la variable conocimiento .....	60
Tabla 14 Concepto de valores .....	62
Tabla 15 Medición de los valores compartidos.....	64
Tabla 16 Concepto de competencia .....	66
Tabla 17 Definición de competencia laboral.....	68
Tabla 18 Definición de la competencia laboral Liderazgo .....	71
Tabla 19 Elementos de la competencia laboral liderazgo .....	74
Tabla 20 Definición de la competencia laboral Comunicación .....	75
Tabla 21. Elementos de la competencia .....	77
Tabla 23Definición de la competencia laboral Trabajo en equipo.....	79
Tabla 24Elementos de la competencia laboral Trabajo en equipo.....	81
Tabla 25 Definición competencia laboral orientación al cliente.....	82
Tabla 26 Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente.....	84
Tabla 27Competencia Flexibilidad: Concepto.....	86
Tabla 28Elementos de la competencia laboral Flexibilidad.....	88
Tabla 29 Competencia Orientación al Logro/Resultado: Concepto.....	89
Tabla 31Definición de la competencia laboral creatividad e innovación .....	93
Tabla 32 Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación.....	95
Tabla 33 Definición de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje .....	96
Tabla 34 Elementos de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje.....	98
Tabla 35 Elementos, variables e indicadores del capital humano de la organización .....	109

## Indice de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema para la medición del capital intelectual .....	37
Ilustración 2. Diseño de la Investigación. ....	102
Ilustración 3 Porcentaje en los valores compartidos en total de los tres niveles de la organización. .....	115
Ilustración 4 Porcentaje de mejoramiento de los valores compartidos entre períodos (2014-2015). .....	116
Ilustración 5 Porcentaje de mejoramiento de las competencias entre períodos (2014-2015). ....	122
Ilustración 6 Porcentaje de valoración de cada competencia en total de los tres niveles de la organización. ....	123

## **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 Caldas sería de gran utilidad la realización del estudio para detectar y valorar su capital humano en términos de ubicación estratégica laboral y el aprovechamiento dentro de sus campos de acción. Es importante contextualizar que la Universidad de Caldas durante los últimos 5 años ha venido desarrollando una política de apoyo para la formación educativa en los niveles de formación de pre y postgrado de sus empleados no solo de carrera administrativa si no también

los que se encuentran vinculados bajo la figura de provisionales ( contrato a termino indefinido), lo que ha sido de gran impacto para la institución.

Aunque se han realizado dichos esfuerzos la Institución aún es muy incipiente en la detección, ubicación y aprovechamiento de su capital humano formado académicamente, que siendo muy valioso en muchas ocasiones se sub-utiliza, ocasionando ambientes de trabajo pesados, inconformismo por las tareas asignadas entre otros. De manera que este estudio- diagnostico permitirá la identificación y posterior aplicación de políticas de ser posible de ascensos, de redefinición de funciones y de ambientes sanos de trabajo. Permitirá tener personas muy buenas, ubicadas en los lugares indicados donde se podrán potenciar sus conocimientos y realizar aportes innovadores a la institución desde su quehacer cotidiano. 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 recursos que aporta a la organización objeto de estudio y a la comunidad académica en general.

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 organización objeto de estudio y a la comunidad científica en general.

## CAPITULO UNO

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

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

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

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

La organización en la que se llevará a cabo el estudio es la Universidad de Caldas, institución pública de carácter nacional adscrita al Ministerio de Educación Nacional; ubicada en la ciudad de Manizales, alberga a estudiantes de todos los rincones de Colombia y del exterior, con un estimado de 14000 estudiantes en todas sus modalidades, contamos con 900 docentes entre planta, ocasionales y catedráticos y cuenta con 328 empleados administrativos, la institución tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración del centro-occidente colombiano.

Con base en lo expuesto, el problema planteado en esta investigación, es el siguiente: ¿Cuál es el capital humano de las organizaciones colombianas? Universidad de Caldas.

Sistematizando lo anterior, se pregunta:

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

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

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

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

### **Objetivos.**

#### **El objetivo general:**

Determinar el capital humano de la Universidad de Caldas

#### **Objetivos específicos:**

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

## CAPITULO DOS

### Referente Teórico

#### Antecedentes

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

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

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

<b>Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa.</b>	Benavides, L.	2012	Contempla un modelo que permite medir y valorar el capital intelectual de las organizaciones mediante la integración de sus componentes humano, estructural y relacional, a partir de la elaboración de un constructo holístico y de una lista de variables para cada componente se cuantifican en términos monetarios para calcular el ROI del capital intelectual y, así, su contribución a la ganancia neta obtenida en un período de tiempo.
<b>Reflections and projections: A decade of Intellectual Capital Accounting Research</b>	Mehralian, G. et al.	2012	Efectúa una revisión y crítica al campo de la investigación contable en capital intelectual. Se destacan las contribuciones referidas a la evolución del campo en la pasada década, el cómo y el por qué está cambiando y las áreas para futuras investigaciones.
<b>Intellectual capital accounting indicators</b>	Mavridis, D. y Vatalis, K.	2012	Establece un conjunto de indicadores de capital intelectual desde la perspectiva del emprendimiento corporativo.
<b>Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward</b>	Alcaniz, L., Gómez-Bezares, F. y Roslender, R.	2011	Hace un recorrido por las contribuciones teóricas acerca del capital intelectual y explicita su preocupación por la falta de una postura crítica frente al tema.
<b>Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia</b>	Millan, J., Castellanos, G. y López, C.	2010	Hace un breve recuento de los principales modelos de valoración de capital intelectual que existen, mencionando su evolución y sus principales componentes internos. Analiza la metodología usada en COL S.A en el diseño e implementación del sistema de medición y gestión de capital intelectual, revisando su evolución en 10 años.
<b>Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León</b>	Ochoa, M., Prieto, M. y Santidrián, A.	2010	Revisa en profundidad las teorías que proporcionan explicaciones sobre la importancia de los activos intangibles, así como las diferentes aportaciones teórico-empíricas incluidas en la literatura, abordando la implantación y utilidad de los modelos de capital intelectual.
<b>El capital intelectual en las empresas del eje cafetero</b>	Naranjo, C.	2010	En el marco de un macroproyecto de investigación, desarrolla un conjunto de estudios de caso que miden el capital intelectual en diversas empresas, incluido el capital humano. Fruto del análisis se proponen mejoras a su gestión.
<b>Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual</b>	Ramírez, Y.	2010	Con el fin de ayudar a aquellos responsables en la elaboración de los informes de capital intelectual (inventario, evaluación y difusión de los recursos intangibles), se revisan las guías elaboradas hasta el momento

<b>Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando métodos de lógica difusa</b>	Medina, S., Zuluaga, E., López, D. y Pedroza, F.	2010	Propone, mediante el uso de herramientas basadas en la lógica difusa, una aproximación a la medición de capital intelectual de las empresas. En el capital humano se mira la tipología del personal, nivel de satisfacción y las competencias.
<b>El Capital Intelectual y sus indicadores en el sector industrial</b>	González, J.	2009	Hace un recuento de definiciones y modelos de capital intelectual para establecer un modelo y algunos indicadores relevantes en función de la industria colombiana.
<b>Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio</b>	Larios, J.	2009	Propone un modelo que ayude a los dirigentes a identificar y medir los elementos intangibles que generan valor Agregado y ventaja competitiva
<b>Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febre</b>	Saavedra-García M. L. y Saavedra-García, M. E.	2009	demostrar cómo sí es posible medir el valor del capital intelectual e incorporarlo en la información financiera, de acuerdo con las NIF y las NIC, utilizando indicadores cualitativos para el capital humano
<b>The evolving research on intellectual capital</b>	Hong, T., Plowman, D. y Hancock, P.	2008	Provee una síntesis de los trabajos seminales sobre capital intelectual, describiendo conceptos, modelos y mediciones.
<b>Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models</b>	Kwee, Ch.	2008	Propone un modelo que contiene una definición formal y clasificaciones del capital intelectual para analizar y reportar los activos intangibles que posee una organización
<b>El concepto de capital intelectual y sus dimensiones</b>	Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E.	2007	Recapitula las aportaciones más referenciadas sobre el concepto de capital intelectual y sus dimensiones. Destaca la diversidad existente y establece relaciones entre sus dimensiones.
<b>Intangible assets identification and valuation</b>	Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G.	2007	Presenta un marco teórico para la identificación y la evaluación de activos intangibles en un sector específico.
<b>La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.</b>	Seguí, E.	2007	Identifica las características del capital humano en las cooperativas de crédito, partiendo de que las entidades financieras se inclinan más a invertir en formación y a fortalecer la cultura de empresa
<b>La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes</b>	García-Parra, M., Simo, P. y Sllan, JM.	2006	Analiza la evolución que ha tenido el estudio del capital intelectual desde sus inicios a principios de la pasada década de los noventa, hasta las nuevas

			tendencias donde aparece como diferencia entre activos intangibles y pasivos intangibles
<b>Capital intelectual: Una propuesta para clasificarlo y medirlo</b>	Alama, E., Martín de Castro, G. y López, P.	2006	Presenta diferentes tipologías de capital intelectual. Concluye que los componentes del capital intelectual son el capital humano, el capital tecnológico, el capital organizativo y el capital relacional. También presenta un modelo integral de medición del capital intelectual basado en indicadores validados en las investigaciones empíricas revisadas.
<b>IC valuation and measurement: classifying the state of the art</b>	Andriessen, D.	2004	Clarifica los motivos existentes (por qué) y los métodos propuestos (cómo) para valorar o medir el capital intelectual.
<b>Intellectual capital Measurement effectiveness</b>	Kannan, G. y Aulbur, W.	2004	Muestra la carencia de técnicas efectivas para la medición específica y óptima del valor del capital intelectual. Revisa las existentes y establece la necesidad e un enfoque más comprensivo.
<b>Modelos de clasificación y medición del capital intelectual</b>	Ortiz, M.	2003	Aborda los conceptos de gestión del conocimiento y el capital intelectual, para establecer los objetivos, contenido y utilidad de los modelos de capital intelectual, cuestionando si realmente se utilizan.
<b>Accounting, empirical measurement and intellectual capital</b>	M'Pherson, P. y Pike, S.	2001	Señala lo inadecuado de la forma en que se mide y contabiliza el capital intelectual en las organizaciones, lo que genera información inadecuada para gestionar los activos intangibles.
<b>Intellectual capital literature review</b>	Petty, R. y Guthrie, J.	2000	Efectúa un recorrido por las más importantes teorías y contribuciones empíricas relacionadas con la medición y el reporte del capital intelectual

Fuente: Elaboración propia.

Tras revisar la anterior literatura especializada, se encontró un conjunto de estudios que abordan el concepto y la composición del capital intelectual, estableciendo su importancia para el funcionamiento y el éxito de la organización a largo plazo, a partir del potencial que tienen los activos intangibles para la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas. Algunos de ellos llegan incluso a plantear modelos de capital intelectual. Resalta que a pesar de la variedad existente

en la denominación de dichos componentes, el capital humano es la expresión más utilizada de todas para nominar uno de ellos, en el que se centra el presente trabajo de investigación.

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

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

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

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
<b>Debate on the multilevel model of the human capital measurement</b>	Harpana, I. & Draghici, A.	2014	Debate los principales aspectos de los métodos de medición y de 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.
<b>Evaluation of human capital role in the value creation process</b>	Liepé, Z. y Sakalas, A.	2014	Evalúa el rol del capital humano en el proceso de creación de valor en relación con otros indicadores nacionales clave.
<b>Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process</b>	Abdullaha, L., Jaafarb, S. y Taibc, I.	2013	Integra las preferencias multifacéticas de los cinco criterios de capital humano para determinar la importancia de cuatro principales indicadores identificados. Encontraron que los resultados generados al usar el conocimiento es el indicador más importante y que el índice de las habilidades de los empleados es el de menor importancia.
<b>Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones</b>	Calderón, A. y Mousalli, G.	2012	Presenta una reflexión sobre la esencia del capital humano como componente de diferenciación entre empresas, expresado como un activo de gran valor que aumenta su competitividad mediante el conocimiento que forjan sus miembros y las experiencias alrededor del contacto con los clientes.

<b>Human capital in family businesses: Focusing on the individual level</b>	Dawson, A.	2012	Sostiene que el capital humano involucra no sólo conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación. Reclama una mayor concentración en el nivel individual.
<b>La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores</b>	Teijeiro, M., García, M. y Mariz, R.	2010	Identifica las partidas del capital intelectual que garantizan el éxito en las empresas de un sector, con especial énfasis en la aportación del capital humano. basado en diversas investigaciones, identifica una serie de indicadores del capital humano que permiten su medición y gestión.
<b>The indicators of human capital for financial institutions</b>	Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y Lin, B.	2009	Examina indicadores de medición y su peso relativo sobre competencias clave de profesionales de las finanzas. Destaca la actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.
<b>Human capital and its measurement</b>	Kwon, D.	2009	Hace un comparativo entre las medidas convencionales del capital humano y la manera en que se hace en la actualidad, señalando debilidades e implicaciones políticas.
<b>Capital humano e intelectual: su evaluación</b>	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.
<b>Developing human capital indicators: a three-way approach</b>	Han, T., Lin, Y. y Chen, M.	2008	Desarrolla indicadores de capital humano en empresas taiwanesas. Primero encuentra 56 indicadores en la revisión de la literatura. Segundo, identifica cinco indicadores clave según altos ejecutivos. Tercero, compara lo anterior con indicadores relevantes adoptados en journals o papers de alto nivel, obteniendo como resultado la selección de 10 indicadores de capital humano.
<b>La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito</b>	Seguí, E.	2007	Describe el concepto y diversos modelos de capital intelectual y humano, el cual caracteriza en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la empresa.
<b>Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP</b>	Bozbura, F., Beskese, A. y Kahraman, C.	2007	Define una metodología para mejorar la calidad en la priorización de indicadores de medida del capital intelectual. Los resultados indican que los resultados creados al usar conocimiento, el índice de habilidades de los empleados, el compartir y reportar conocimiento y la tasa de éxito de los programas de entrenamiento son las

			cuatro principales medidas de capital humano en Turkía.
<b>Maximizing human capital: Demonstrating HR Value with key performance indicators</b>	Lockwood, N.	2006	Contiene un conjunto de indicadores clave de desempeño organizacional conectados con aspectos del capital humano como su contratación, desempeño y la gestión del talento.
<b>How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement</b>	Spender, J. C. y Marr, B.	2006	Sostiene que la medición y contabilización del capital humano ha estado bajo discusión durante años sin que emerja ninguna metodología satisfactoria y sugiere, desde la perspectiva de la teoría de la empresa basada en el conocimiento, el que se mire en detalle sus prácticas.
<b>Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio</b>	Torres, J.	2005	Presenta 4 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.
<b>Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio</b>	Sáenz, J.	2005	Propone una metodología en el campo del capital humano, la cual aplica, de manera exploratoria, en un caso de estudio, con el fin de estudiar la relación entre los indicadores de capital intelectual y el valor de mercado en libros de la organización.
<b>Human capital in the new economy: devil's bargain?</b>	McGregor, J., Tweed, D. y Pech, R.	2004	Sostiene que en la economía del conocimiento se ha marginalizado su más importante dimensión: las personas y propone un modelo transicional de capital humano.
<b>The measurement of human capital and its effects on the analysis on financial statements</b>	Hai-Ming, Ch. y Ku-Jun, Lin.	2003	Establece la importancia de incluir, en los estados financieros, medidas de capital humano, para lo cual sugiere un conjunto de indicadores.
<b>Intellectual capital: a human capital perspective</b>	Nerdrum, L. y Erikson, T.	2001	Ve el capital intelectual como la capacidad complementaria de los individuos para generar valor agregado y crear riqueza.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la literatura consultada que en lo relativo al capital humano hay recurrencia a elementos como las competencias, la formación, la experiencia, el conocimiento, las actitudes y los valores del personal que labora en la organización, junto con aspectos referidos a la adquisición,

retención y desarrollo del talento humano. Algunos estudios también refieren a aspectos como el perfil demográfico, la movilidad y el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, sin que se cuente, en consecuencia, con un sistema de medición uniforme para su identificación, medición y valoración.

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

### **Competitividad organizacional**

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

complementada desde una perspectiva que rescatara la visión del fenómeno desde el interior de la empresa.

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

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

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

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

## **Teoría de recursos y capacidades**

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

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

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

el beneficio de ésta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Ortiz de Urbina, 2000).

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

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

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

de la existencia de propiedad legal sobre ellos, como los elementos ligados a la capacidad de acción de la empresa y que incluyen desde los conocimientos y habilidades individuales de sus empleados hasta la cultura organizativa (Herzog, 2001).

Para que los recursos y las capacidades constituyan fuente de ventaja competitiva sostenible han de cumplir con una serie de requisitos o atributos que, según Barney (1991) y Grant (1991), consisten en que sean valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presentan con mayor intensidad y frecuencia los denominados activos intangibles, de los que se ocupa el capital intelectual.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para finalizar, cabe señalar que si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, la ventaja competitiva generada por el talento humano será sostenible, lo cual implica que éste sea gestionado

adecuadamente, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa representan actores cruciales en la ecuación que integra la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

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

## **Capital Intelectual**

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

### **Concepto.**

Tal como afirma Lev (2001), existen tres términos ampliamente utilizados en la literatura para referirse a los activos intangibles de la empresa: el de recursos intangibles que predomina en la

contabilidad; el de activos de conocimiento, muy usado en la economía; y el de capital intelectual, como el favorito de la empresa y la administración. El enfoque desde el que se prefiera abordar lo intangible en la empresa evidencia las diferencias encontradas en la definición del capital intelectual (Tabla 3), si bien se comparte el enorme valor que los activos intangibles tienen en la generación de valor y la competitividad de la empresa.

**Tabla 3 Concepto de capital intelectual**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Teijeiro (2010)</b>	Conocimiento transformado en algo valioso para la empresa.
<b>Ricceri (2008)</b>	Los recursos intelectuales o basados en conocimiento, de una organización. Abarca tanto los recursos que existen en un momento particular en el tiempo (stock) y el flujo de los mismos al ser usados e interactuar con otros recursos para promover y alcanzar las metas organizativas.
<b>Salmador (2007)</b>	Intitativamente, es la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa. Desde una perspectiva formalizada, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que generan valor para la empresa.
<b>Bueno (2005)</b>	Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización.
<b>Rastogi (2003)</b>	La capacidad holística o meta-nivel de una empresa para coordinar, orquestar y desplegar sus recursos de conocimiento hacia la creación de valor en la búsqueda de su visión.
<b>Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001)</b>	La suma del conocimiento de los miembros de la organización y la interpretación práctica del mismo.
<b>Euroforum (1998)</b>	Conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
<b>Steward (1998)</b>	La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva... ese material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza.
<b>Brooking (1997)</b>	Combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.
<b>Bontis (1996)</b>	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos .

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

## **Modelos**

El término modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea de ejemplo y la representatividad. De hecho, cualquier modelo puede entenderse como la representación mental de un sistema real, de su estructura y su funcionamiento.

Se trata de “herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción” (González, 1999, p.132).

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

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

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

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

<b>Modelo</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>
<b>Navigator (Skandia)</b>	Edvinsson y Malone	<b>1998</b>
<b>Technology Broker</b>	Brooking	<b>1997</b>
<b>Universidad de West Ontario</b>	Bontis	<b>1996</b>
<b>Canadian Imperial Bank</b>	Saint- Onge	<b>1996</b>
<b>Capital Intelectual</b>	Roos et al.	<b>1997</b>
<b>Monitor de Activos Intelectuales</b>	Sveiby	<b>1997</b>
<b>Dirección Estratégica por Competencias</b>	Bueno	<b>1998</b>

<b>Intelect</b>	Instituto Universitario Euroforum Escorial	<b>1998</b>
<b>Nova</b>	Camisón, Palacios y Devece	<b>2000</b>
<b>Intellectual Capital Benchmarking System ICBS</b>	Viedma	<b>2001</b>
<b>Intellectus</b>	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	<b>2003</b>
<b>Modelo Integrador de Capital Intelectual</b>	Bueno, Rodríguez y Salmador	<b>2003</b>
<b>Modelo para Evaluar el Capital Intelectual</b>	Gogan y Draghici	<b>2013</b>
<b>Modelo Innovador para medir el Capital Intelectual</b>	<b>Gogan</b>	<b>2014</b>

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

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

Caracteriza a la mayoría de los modelos el contar con un sistema de indicadores que pretende dar cuenta del capital intelectual, esforzándose por relacionar éste con el desempeño de la organización. También comparten la perspectiva dinámica con la que ha de abordarse el tema, esto es, que se mida el comportamiento de las variables en varios periodos de tiempo, para determinar los flujos de dicho capital. Finalmente, cabe anotar que algunos de estos modelos tienen una presentación universal, mientras que otros son aplicaciones en empresas específicas, pero que han recibido una amplia difusión.

Además, a pesar de las denominaciones diversas empleadas, se hace evidente la predominancia del capital humano, el capital estructural y el capital relacional, como integrantes, en su conjunto, del capital intelectual. En la medida que evolucionan los modelos iniciales o que surgen modelos posteriores, estos componentes se han ido desagregando en otros con denominaciones múltiples,

tales como capital tecnológico, capital organizativo, capital cliente, capital innovación, capital social, entre otros, pero conservando la estructura base ya enunciada.

### ***Componentes***

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

**Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual**

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

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

Fuente: Naranjo (2010).

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

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

A estos activos intangibles pertenecen la educación, la experiencia, el “know how”, los conocimientos, valores, actitudes y habilidades de las personas que trabajan en la empresa, los

cuales no son propiedad de la misma, sino que se contrata el uso de dichos activos con los trabajadores, que componen el llamado capital humano (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 la de facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa a pesar de que quienes dieron lugar a él se marchen (Bueno, 1998). En otras palabras, contar con un excelente capital humano y no tener capital estructural constituye no solo un inmenso desperdicio, sino un alto riesgo para la organización. Con razón suele manifestarse que este tipo de conocimiento es el que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa (Bontis, Chua y Richardson, 2000).

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

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

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

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

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

## **Medición**

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

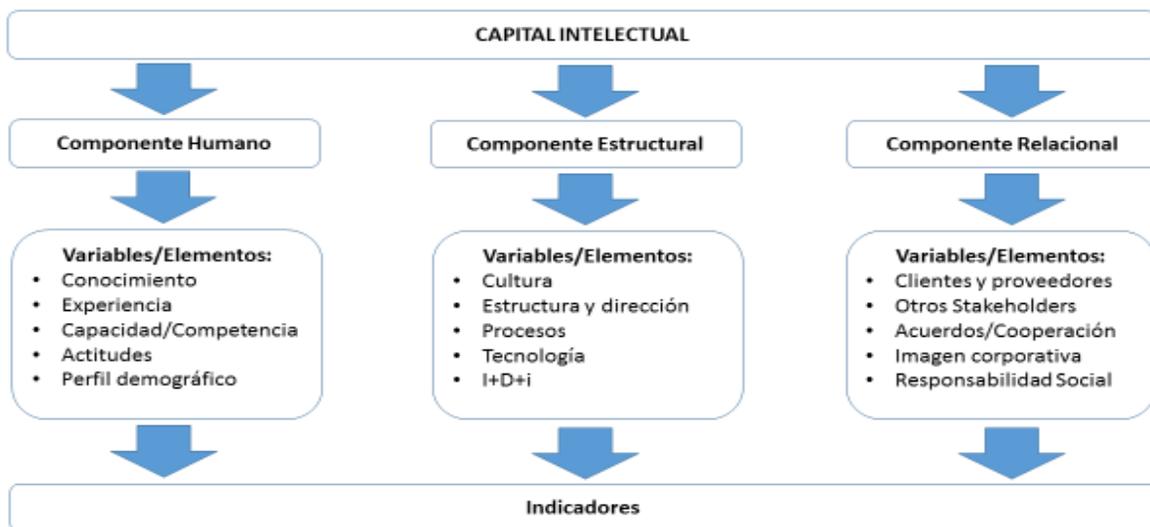
A pesar de cierto acuerdo en los componentes del capital intelectual, tal como previamente se han enunciado, al momento de su identificación, medición y valoración, se suelen utilizar perspectivas diferentes y conjuntos de indicadores distintos, lo que hace complejo presentar una configuración uniforme. Sin embargo, se observa una tendencia a desglosar los componentes en elementos o variables y éstos, a su vez, en índices conformados por uno o varios indicadores, en la gran mayoría de los casos de tipo cuantitativo. La ubicación de tales variables o elementos y de los índices e indicadores a ellos vinculados, varía de una propuesta a otra, así como el número y la formulación (concepto y contenido) de cada uno de ellos.

Adicionalmente, es sorprendente observar que la mayor parte de los modelos de capital intelectual y propuestas de medición de intangibles existentes hurtan, en su tratamiento, aspectos fundamentales que tienen que ver con la lógica y la objetividad necesarias para la elaboración y aplicación de un cuadro de indicadores que ofrezca garantías suficientes para asegurar la calidad y seguridad en los resultados valorativos o en las medidas perseguidas, para lo cual se hace imprescindible que los indicadores a utilizar cumplan tres principios básicos (permanencia en el

tiempo, niveles de agregación y transparencia) y con ciertos atributos o características esenciales: relevancia, correspondencia, solidez, exactitud, precisión y comparación (CIC, 2003).

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

*Ilustración 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 como parte del siguiente capítulo, basta por ahora indicar, a título de ejemplo, algunos de los indicadores usados para medir el capital intelectual de las organizaciones, en sus otros dos componentes:

- Para el capital estructural se contemplan indicadores como el porcentaje de procesos certificados, la orientación a la experimentación y el cambio de la cultura de la empresa, el grado de obsolescencia/actualización de la plataforma y las herramientas tecnológicas, las marcas y patentes generadas en el periodo evaluado, la existencia y claridad del

direccionamiento estratégico, la existencia y el uso de los sistemas de información de la empresa, la inversión en I+D y los ingresos por nuevos productos o servicios, entre otros.

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

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

## **Capital Humano**

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

### **Concepto**

Desde que apareciera por primera vez en 1961, el término capital humano ha sido objeto de múltiples miradas y concepciones. Cabe aquí una primera precisión: en este proyecto de

investigación no se indaga por el capital humano de una región o sector de actividad económica, de un país o de un territorio incluso mayor, ámbito de interés de la teoría económica y la ciencia política, para efectos del crecimiento, del desarrollo, del bienestar o en interés del gobierno (políticas públicas o competitividad a nivel regional o nacional, por ejemplo), el cual enfatiza en la salud y en la educación, sino de dicho capital en el contexto de la organización, materia de estudio de la administración y, en especial, de la gerencia estratégica.

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

**Tabla 6. Concepto de Capital Humano**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
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.

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

Becker - 2002	La inversión en conocimientos, formación e información que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones.
Ordoñez de Pablos 2003	Conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de la organización y que son, principalmente, las competencias, la actitud y la agilidad mental.
Mantilla 2004	Hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades y experticia de los miembros humanos de la organización.
Carson et al. 2004	Actividades relacionadas con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades relacionadas con la comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales como la buena disposición a captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Rodriguez y Loomis 2007	Es el conocimiento, habilidades, competencias y atributos en individuos que facilitan la creación personal, social y económica de bienestar.
Frank y Bemanke 2007	Es una amalgama de factores tales como la educación, la experiencia, la formación, la inteligencia, la energía, los hábitos de trabajo, la honradez y la iniciativa, que afectan el valor producto marginal de un trabajador.
Holbrook 2008	Capital Humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en retorno.
Marimuthu et al. 2009	Se refiere a los procesos relacionados con la formación, la educación y otras iniciativas profesionales con el fin de aumentar los niveles de conocimiento, destrezas, habilidades, valores y los bienes sociales de un empleado que conduzcan a su satisfacción y rendimiento y, eventualmente, al rendimiento o buen desempeño de la organización.
Madrigal - 2009	Conocimiento, habilidades y capacidades que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como en la laboral y organizacional.

Fuente: Elaboración propia

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

Los elementos en cuestión, tras realizar el análisis de la literatura, pueden agruparse en tres categorías: el saber, el hacer y el ser, aspectos que se abordan en el siguiente epígrafe, bajo la denominación de componentes o elementos integrantes del capital humano, no sin antes anotar que,

para efectos de este estudio, se entiende por capital humano el *conjunto de conocimientos, experiencia, valores compartidos, competencias y características demográficas del personal que labora para la empresa, con base en los cuales se puede construir y sostener una propuesta de valor que permita alcanzar ventajas competitivas.*

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

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

### **Elementos Integrantes – Componentes**

Con el fin de determinar los elementos que integran el capital humano se realizó un recorrido por diversos estudios, fruto del cual se elaboró la tabla 7, en la que se puede apreciar que el número máximo de componentes que llega a ser considerado es de siete y que la mayoría de trabajos considera entre cuatro y cinco componentes. También se hace palpable que los elementos planteados son coherentes con la concepción de capital humano previamente tratada; que algunos

de ellos son bastante similares, como en el caso de las habilidades y las aptitudes; y que entre otros hay una gran cercanía, como es el caso del conocimiento, la experiencia y el aprendizaje.

**Tabla 7 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 en lo específico de la medición que paln tean del capital humano, cuyos hallazgos se presentan en la tabla 8:

Tabla 8 elementos dimensiones del capital humano

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 en estos 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 resalta la importancia de éste como integrador del capital humano, dándole un tratamiento independiente, diferenciado, como otro elemento. Ello tiene sentido si se piensa que la competencia es conocimiento contextualizado y aplicado a situaciones concretas de trabajo, mientras el elemento conocimiento apunta, además, a lo genérico del nivel educativo.

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

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

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

decidió incorporarlos a la investigación, compartiendo el planteamiento de Ronda (2001, p. 2):

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

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

llevaron al grupo de investigadores a considerar como conveniente su inclusión en el estudio, soportados en que existen ya referencias en estudios y modelos que han tomado la misma postura.

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

## **Medición**

En torno a su medición existe un conjunto de 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 se ha referido previamente 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 hace 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 puede afirmarse que exista uniformidad. En tal sentido, 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- en la que 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, sostienen que hay cinco atributos principales: talento, integración estratégica, relevancia cultural, gestión del conocimiento y liderazgo, en torno a los cuales proponen un conjunto de 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 los resultados generados al usar el conocimiento es el indicador más importante y que, 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 un modelo para evaluar el capital intelectual en el que consideran como uno de sus tres componentes el capital humano, que es abordado a partir de tres elementos centrales: la eficiencia, la educación y la satisfacción y motivación de los empleados, los cuales son medidos a través de indicadores como la productividad laboral, la tasa de empleados con 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 9. Elementos e indicadores de capital humano**

<b>Elemento</b>	<b>Indicadores</b>
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 efectuada en este estudio, las propuestas de medición del capital humano coinciden en hacerlo de manera recurrente a través de elementos como el conocimiento/educación/formación, las competencias, las habilidades, algunas

características demográficas del personal y la experiencia, encontrándose en menor grado la referencia a aspectos como la productividad laboral. Sin embargo, en repetidas ocasiones tales elementos no se acompañan de indicadores para registrar su estado en un momento o periodo determinado, por lo que conviene profundizar al respecto tomando como base los componentes del capital humano incluidos en el concepto formulado del mismo por los autores de esta investigación.

### **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.

El que la demografía organizacional se encuentre poco estudiada e investigada, desconoce el valor y la utilidad de los datos que esta arroja, sobre todo en los efectos que tiene en 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 consecuencias, una mayor rotación de empleos. Sus resultados permiten establecer que la diversidad demográfica tiene un 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 que se podía hacer una relación entre la demografía y el aprendizaje organizacional en el cual las personas con distribuciones de edades diferentes se comunican menos y por lo tanto esto afecta la rapidez del aprendizaje. De igual manera señala la importancia de estar renovando los cuadros de trabajadores con jóvenes que apoyen en la innovación de la tecnología en la organización (Blaschke, 2005, citado por Belen, 2006).

Lo anterior permite señalar que se requiere 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 con gran diversidad (en edad, género, estado civil, educación, etnia, cultura, entre otros), exige de quien la gestiona, una apertura mental amplia y actitudinal para comprender sus 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 que generalmente no se consideran, como los de comunicación, cohesión de grupos, integración, motivación, liderazgo, etc., los cuales pueden tener origen en las proporciones. Adicionalmente gran parte de la información que es 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).

Benavides (2006), llama la atención además en que la creatividad e innovación también pueden tener una respuesta en la demografía organizacional, pues para lograr tener hoy en día en las organizaciones estos dos importantes componentes que ayudan al crecimiento y el desarrollo, 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 al contemplar, en relación al capital humano, el estudio de aspectos tales como el género, la edad, el estado civil y el tipo de contratación, dado que todos ellas se proyectan en las percepciones y actitudes hacia el empleo.

En suma, los argumentos expresados también permiten sustentar el 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 que ayuda a 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 gran campo de estudio que serán analizadas en la investigación: edad, género, estado civil y tipo de contratación.

La importancia de la relación entre edad y desempeño en el empleo ha sido analizada al considerarse que el desempeño laboral disminuye con la edad. Aunque ello pueda ser debatible, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia. Por otra parte, lo natural es que las personas envejecen y a mayor edad 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. No obstante, en la actual sociedad del conocimiento, en la que 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 positivo el poseer mayor edad.

Es diferente cuando una persona está sobre los 30 años que sobre los 50, ya que conforme el ser humano crece y se desarrolla, tienen lugar cambios impredecibles en el cuerpo y en la química interna; tales cambios producen diferentes etapas a la largo de la vida. Muchas de las 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”, un conjunto de expectativas de lo que la persona deberá estar haciendo y cómo deberá comportarse en las diferentes edades (Neugarten, citado por Schein 1998).

Muchas de las 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 las leyes: cumplir 18 o 21 según el país, otros se derivan de políticas organizacionales y sociales: la edad del retiro obligatorio, por ejemplo; sin embargo, se debe recordar que aún cuando existen correlaciones con la edad, también existe una gran cantidad de variaciones individuales tanto en la secuencia de eventos como en las edades en las que estos ocurren.

Otra variable importante es el género, pues suele tener 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, se hace 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, muchos de los problemas más difíciles de la vida media, surgen del hecho de que los requerimientos del cónyuge y de los hijos pueden estar en conflicto con los de los padres de origen, quienes ahora tienen mucha más edad y son más dependientes. Por lo tanto, todos vivimos en un ciclo familiar en el que 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 se ha hecho notar previamente, 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 mirar 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.

A manera de síntesis, tal como expresa 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 10. Medición de las características demográficas**

<b>Variable</b>	<b>Medición</b>
<b>Edad</b>	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
<b>Género</b>	Número de Hombres Número de Mujeres
<b>Estado Civil</b>	Número de empleados: Solteros Casados En unión libre Separados Viudos
<b>Tipo de Contratación</b>	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.

## Conocimiento

El conocimiento es una estrategia de competitividad, ya que es 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 que tiene 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.

Aunque el conocimiento es un concepto muy utilizado, con frecuencia se utiliza sin el rigor o precisión necesarios, razón por la que en la siguiente tabla se recoge un conjunto de definiciones sobre el mismo

**Tabla 11 Definición de conocimiento.**

<b>Autor y año</b>	<b>Concepto</b>
<b>Pérez-Montoro, 2008</b>	Estados mentales de una persona, contruidos a partir de la asimilación de información, que rigen las acciones del sujeto.
<b>Bueno et al., 2006</b>	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.
<b>Davenport y Prusak, 1998</b>	Una combinación de valores, experiencia e información útil para la acción.
<b>Alavi y Leidner, 2001</b>	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 a 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 la solución problemas, así como fomentar pensamiento crítico y reflexivo para que los empleados puedan ser innovadores, en la que paralelamente sea 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 puede 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 sirva 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 12. Concepto de formación.**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
<b>Chiavenato, 1997</b>	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.
<b>Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 1997.</b>	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

<b>Calderón et al., 2014</b>	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.
<b>Tobón, 2004</b>	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, lo que hace necesario 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 13 Medición de la variable conocimiento**

<b>Aspecto a medir</b>	<b>Indicador</b>
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.

## 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 éstos 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 dado 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 14 Concepto de valores**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
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 (Simon, 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 los niveles de ésta.

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 poder 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 las personas que laboran en ésta 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).

Con base en lo previamente expresado, se presentan los indicadores escogidos para la medición de los distintos aspectos que integran los valores organizacionales compartidos:

**Tabla 15 Medición de los valores compartidos**

<b>Aspecto a medir</b>	<b>Indicador</b>
<b>Identificación con los valores corporativos</b>	Grado de identificación: Número de empleados con nivel alto, medio o bajo de identificación con los valores corporativos.
<b>Coherencia con los valores corporativos</b>	Grado de Coherencia: Percepción de los empleados del nivel alto, medio o bajo en que las decisiones organizativas se alinean con los valores corporativos.

	Percepción de los empleados del nivel alto, medio o bajo de la medida en que las acciones organizativas se alinean con los valores corporativos.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

### **Competencias Laborales.**

El abordaje integral que lleve a la comprensión del significado de las competencias laborales requiere explorar y tener claro su concepto dentro de cualquier institución. Desde una mirada actual, dicho concepto ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial ya que al convivir en un mundo globalizado se busca un alto nivel de competitividad que 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 generado la creación de múltiples desarrollos investigativos y teóricos que muestran su real importancia y la aplicabilidad dentro de las organizaciones para la creación de 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 que se representa dentro de la organización desde 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 son varios los términos y conceptos que han ido evolucionando y adaptándose a los requerimientos empresariales según su grado de madurez, por lo que conviene precisar lo que se entiende por competencia:

**Tabla 16 Concepto de competencia**

<b>Autor y</b>	<b>Definición</b>
<b>Irigoin y Vargas, 2002</b>	Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real laboral.
<b>Zarifan, 1999</b>	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.
<b>Gallart y Jacinto, 1995</b>	El concepto se ubica entre el saber y las habilidades concretas “la competencia es indispensable de la acción pero exige a la vez conocimiento”.
<b>Bijou, 1976</b>	Es el conocimiento de como hacer las cosas, teniendo en cuenta que una habilidad es la probabilidad de ocurrencia de una situación.
<b>McClelland, 1973</b>	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 asume 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 direccionabilidad 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 dentro de 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 hacer la identificación de 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 su 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 metaestructura 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 17 Definición de competencia laboral**

Autores		Conceptos
<b>Spencer y Spencer, 1993</b>		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.
<b>Mertens, 1996</b>		Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

<b>Marelli, 1999</b>		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.
<b>Senlle, 2001</b>		Conjunto de conocimientos, experiencias, cualidades, habilidades y características personales, necesarias para desempeñar una determinada función o cargo.
<b>Hay Group, 1996</b>		Características personales que predicen el desempeño excelente.
<b>Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1998</b>		Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior.
<b>Páez, 2005</b>		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 las organizaciones que participan en la investigación, como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la orientación al cliente, 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.

## **Liderazgo**

La importancia de los líderes en el mundo de las organizaciones es indudable por diversas razones, entre las que destacan las siguientes (Naranjo, 2007): en primer lugar, porque para alcanzar resultados es necesario influir en las personas, individual y colectivamente, proporcionándoles orientación, apoyo e inspiración; en segundo lugar, porque 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; y en tercer lugar, porque 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 18 Definición de la competencia laboral Liderazgo**

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
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. Proveer <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 <i>compelling</i> 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 acerca de algunos aspectos del liderazgo, no existe una definición única ni universalmente aceptada, 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).

Luego de analizar las diversas definiciones consultadas, 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 la medición de 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 Liker donde 1 significa nunca y 5 significa siempre:

**Tabla 19 Elementos de la competencia laboral liderazgo**

<b>Elementos de la competencia laboral Liderazgo</b>
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/metapas.
3. Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

## **Comunicación**

En el marco de 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 al respecto, 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, la cual ha sido definida de la siguiente manera:

**Tabla 20 Definición de la competencia laboral Comunicación**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
<b>Universidad de Cadiz, s/f.</b>	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.
<b>Alles, 2004</b>	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 consciencia y claridad.
<b>Entidades Catalanas de Acción Social, s/f.</b>	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.
<b>McInnes Cooper, s/f.</b>	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.

<b>Instituto Aragonés de Empleo, 2010</b>	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.
<b>Universidad de Guelph, 2010</b>	Escuchar a los demás y comunicar de una manera efectiva que fomente la comunicación abierta
<b>Harvard University, 2010</b>	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 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 21. Elementos de la competencia**

<b>Elementos de la competencia laboral Comunicación</b>
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.

### **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 tienen mejores resultados a nivel de 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), lo da fuerza al por qué es pertinente incluir en este estudio dicha competencia.

Sin embargo, cuando se interpela a las empresas y a sus empleados sobre la disposición para el trabajo en equipo la mayoría no tiene total apropiación, ya que se deben tener en cuenta opiniones, escuchar y aceptar ideas de los otros, lo que no es fácil. Las personas se incorporan al trabajo sin ser conocedoras de la exigencias, o sabiéndolas, sin los conocimientos o habilidades que se requieren para tal fin, porque previamente no se les ha enseñado a trabajar en equipo y más complicado o innovador aún, es que en las organizaciones no se tengan claras 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 que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderla poner 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 equipo, 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 y, 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 abordada, así:

**Tabla 23 Definición de la competencia laboral Trabajo en equipo**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
<b>Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011</b>	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.
<b>Universidad de Santiago, 2013</b>	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
<b>Universidad del Valle, s/f</b>	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.
<b>Torrelles, (2011)</b>	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.
<b>Instituto Aragonés de Empleo, 2010</b>	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.
<b>Procuraduría General de la Nación, 2012</b>	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.
<b>McInnes Cooper, s/f.</b>	Capaz de trabajar con eficacia y de completar las tareas de ntipo 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.
<b>Banco Central de Chile, 2008</b>	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 se hace necesario precisar, tras la revisión llevada a cabo sobre las diferentes definiciones de la competencia laboral trabajo en equipo, 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 actuando 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 24 Elementos de la competencia laboral Trabajo en equipo**

<b>Elementos de la competencia laboral Trabajo en equipo</b>
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.

### **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), lo que implica generar y fortalecer en los empleados la competencia de orientación al cliente, sobretodo cuando el de hoy 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 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 25 Definición competencia laboral orientación al cliente**

Autor	Definición
<b>Universidad Harvard, s/f.</b>	de 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.
<b>Universidad de Cadiz, s/f.</b>	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.
<b>Ogalla 2005</b>	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

<b>Alles, 2004</b>	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.
<b>Universidad de Salamanca, s/f.</b>	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.
<b>McInnes Cooper, s/f.</b>	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.
<b>Instituto Aragonés de Empleo, 2010</b>	Capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades d el cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

Fuente: elaboración propia.

Al observar las diversas definiciones expuestas, así como otras que adicionalmente fueron consultadas, 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 dsiposición 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 al 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 éste. 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, entonces, se asume la competencia laboral orientación al cliente como la capacidad y la disposición para establecer y sostener relaciones productivas con los clientes, 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 clientes. Desde esta perspectiva, los elementos que integran esta competencia, son:

**Tabla 26 Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente**

<b>Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente</b>
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.

## **Flexibilidad**

En un mundo cambiante en el que las fronteras comerciales se han reducido, donde los profesionales son transnacionales y migran de país en país buscando las mejores opciones; un mundo en el que la tecnología borró los límites y en el que 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 (Dreyer 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 en el que se describe el valor crítico que para la organización tiene la flexibilidad, se procede a continuación a presentar algunas definiciones de la Flexibilidad como competencia laboral:

**Tabla 27 Competencia Flexibilidad: Concepto**

Autor y año	Definición
<b>Hay Group, 2010</b>	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.
<b>Alles, 2008</b>	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.
<b>Dirube Mañueco, 2004</b>	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.
<b>Spencer y Spencer, 1993</b>	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

	<p>requisitos de un cambio de situación y para cambiar o aceptar fácilmente los cambios en los requisitos propios de una organización o trabajo.</p> <p>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.</p>
<b>Harvard University, 2010</b>	<p>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.</p>
<b>Universidad de Guelph, 2010</b>	<p>Ajuste de comportamientos para trabajar con eficiencia y eficacia a la luz de nueva información, cambiantes situaciones y / o diferentes ambientes.</p>

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 cada vez más a 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”.

En este orden de ideas, 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 28 Elementos de la competencia laboral Flexibilidad**

<b>Elementos de la competencia laboral Flexibilidad</b>
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.

### **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 la comprensión de 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 29 Competencia Orientación al Logro/Resultado: Concepto**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
<b>Procuraduría General de la Nación, 2010</b>	Capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o la misión de la entidad.
<b>Alles, 2004</b>	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.
<b>Spencer y Spencer (1993)</b>	Preocupación por el trabajo bien realizado y por competir sobre los estándares establecidos. logro de resultados con

	<p>eficacia, búsqueda permanente de mejora y optimización de los recursos.</p>
<p><b>Universidad de Cadiz, s/f.</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Hay/McBer, 2006</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Banco Central de Chile, 2008</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>McInnes Cooper, s/f.</b></p>	<p>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.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Puede decirse entonces que 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 poder 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 poder 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 30** Elementos de la competencia laboral Orientación al Logro/Resultado

<b>Elementos de la competencia laboral Orientación al Logro/Resultado</b>
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.

### **Creatividad e innovación**

Existe una amplia literatura que refiere como 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 que se produzca la innovación (Pittaway et al., 2004; Hobday, 2005; Klein & Knight, 2005).

La creatividad, entonces, es condición necesaria más no suficiente, pues 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 31 Definición de la competencia laboral creatividad e innovación**

Autores	Definición
<b>Alles, 2004</b>	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.
<b>Universidad del Valle, s/f.</b>	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
<b>Universidad de Harvard,</b>	Generar soluciones innovadoras para las situaciones de trabajo. Generación de soluciones innovadoras en situaciones de trabajo, ensayando formas diferentes y novedosas de tratar con los problemas y las oportunidades de trabajo.
<b>Universidad de Guelph, 2010</b>	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.

<b>Procuraduría General de la Nación, 2010</b>	Es la capacidad para descubrir, inventar y proponer nuevas ideas o ideas originales aplicables en la organización.
<b>Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011</b>	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.
<b>Blanco, 2007</b>	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 destaca el 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 32 Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación**

<b>Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación</b>
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.

### **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, consiste en:

**Tabla 33 Definición de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje**

Autores	Concepto
<b>Universidad de Harvard,</b>	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.
<b>Universidad de Salamanca, s/f.</b>	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.
<b>McInnes Cooper, s/f.</b>	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 mejorar continuamente su contribución a la firma y en su respectiva profesión.
<b>Universidad del Valle, s/f.</b>	Capacidad y disposición para adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia Institucional.
<b>Universidad de Chile, 2013</b>	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 KnowHow adquirido en foros locales o internacionales.
<b>Entidades Catalanas de Acción Social, s/f.</b>	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.
<b>Universidad de Guelph, 2010</b>	Identificar y abordar las fortalezas y debilidades individuales, necesidades de desarrollo y evolución de las circunstancias para mejorar el rendimiento personal y organizacional.
<b>Procuraduría General de la Nación, 2010</b>	Capacidad para adquirir permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades.
<b>Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011</b>	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.

Se hace evidente que 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 la que conduce a obtener mejores resultados. Esta consideración conduce a tener en cuenta que teniendo en cuenta que 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 33 Elementos de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje**

<b>Elementos de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje</b>
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.**

### **Metodología**

Una vez establecido el marco teórico de esta investigación, es preciso definir la metodología a través de la cual se desarrolla el estudio, la cual permite 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 junto con forma en que dicha recolección se llevó a cabo y el plan para el procesamiento de la misma en función del análisis que implica el estudio.

### **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- explicativo. 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 empresa 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, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

## **El estudio de caso como estrategia de investigación**

Tradicionalmente, los investigadores han desarrollado 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 a los que se 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 la superación de 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) y, en tercer lugar, explicativos, ya que puede llevar a descubrir y explicar las causas de un determinado fenómeno organizativo.

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 Caldas.

## Diseño general de la investigación

El diseño general de investigación (Ilustración 2 ) comprendió cuatro etapas, la primera denominada problematización, en la que se efectuó una descripción del problema a abordar 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.

*Ilustración 2. 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 la construcción y presentación del informe final de investigación.

## **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 de observaciones para este nivel específico, en tanto hacerlo 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 36. Población y Muestra Universidad de Caldas..**

<b>Nivel Organizativo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Estratégico</b>	23	7
<b>Táctico</b>	457	276
<b>Operativo</b>	207	138
<b>Total</b>	<b>687</b>	<b>421</b>

## **Técnicas e instrumento de recolección de información**

En consideración al tipo de estudio efectuado se utilizaron las técnicas de la encuesta y la revisión documental. La primera porque permite la interacción directa con las fuentes primarias y la segunda ante 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 denominada “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 (Ver anexo 1).

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 para 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 (2 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.

### **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 hizo necesario, 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 la aplicación del 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 llevaron a cabo 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 comportamiento de las cifras encontradas y que fuera posteriormente utilizada 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 Caldas, 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 aspectos que a continuación se enuncian:

- a. La descripción de las causas o motivos por los que las cifras presentan los valores 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 de esta forma, se pudo determinar cuáles son 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

### RESULTADOS

#### 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 Caldas, se consulto diverso tipo de literatura, principalmente en el ambito 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, para citar uno de estos autores, a manera de ejemplo, se recuerda a Garavan, cuando enuncia que el capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas, Garavan et al. 2001; de tal manera que puede decirse en términos generales que 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 aspectos como el perfil demográfico, los valores, el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, es así como se hallaron categorías en común entre varios autores, como Seguí, E (2007), quien 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, A. (2012), quien sostiene que el capital humano involucra no sólo

conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación, es por eso que suigiere una mayor concentración en el nivel individual; estas coincidencias son acompañadas por 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 por estos autores, que dan sentido más al aspecto humano, al cuidado de la persona, a sus necesidades más que al conocimiento, y que destaca 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 tomó la decisión de 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 34 Elementos, variables e indicadores del capital humano de la organización**

<b>Elementos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
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
Competencias laborales	Liderazgo	Elementos de la competencia
	Comunicación	Elementos de la competencia
	Trabajo en equipo	Elementos de la competencia
	Orientación al cliente	Elementos de la competencia
	Flexibilidad	Elementos de la competencia
	Orientación a los resultados	Elementos de la competencia
	Creatividad e innovación	Elementos de la competencia
	Capacidad de aprendizaje	Elementos de la competencia

Fuente: elaboración propia

## 2. Medición del capital humano de la Universidad de Caldas

A continuación se presenta la descripción general de los datos encontrados al medir el capital humano de la Universidad de Caldas, institución de educación superior del departamento de Caldas con sede principal en la ciudad de Manizales, con una total de 687 funcionarios administrativos y docentes, 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 (687) a 421 funcionarios, dentro de los cuales se encuentran: Directivos (7), docentes y administrativos (276), administrativos operativo en provisionalidad y carrera administrativa (138).

Los resultados se presentan en tres grandes 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:

### 2.1. Perfil, tipología o características demográficas del personal

PERFIL DEMOGRAFICO	VARIABLE	DATO		
			2014	2015
EDAD	0-20:		0	0
	21-30:		5%	4%
	31-40:		20%	19%
	41-50:		27%	24%
	51-60:		44%	46%
	60-Mas		4%	7%
GÉNERO	Hombre		53%	64%
	Mujer		47%	36%
TIPO DE CONTRATO	Indefinido		92 %	92 %
	Fijo		0	0
	otro		8%	8%
ESTADO CIVIL	Soltero		36%	35%
	Casado		54%	54%
	Unión libre		7%	8%
	Separado		3%	3%
	Viudo		0.2%	0.3%

	VARIABLE	DATO 2015			
			Estratégico	Táctico	Operativo
<b>PERFIL DEMOGRAFICO</b>	<b>EDAD</b>	<b>0-20:</b>			
		<b>21-30:</b>		1.74%	2.32%
		<b>31-40:</b>	1.16%	11.3%	6.25%
		<b>41-50:</b>	1.16%	15.42%	7.42%
		<b>51-60:</b>	0.87%	32.02%	12.95%
		<b>60-Mas</b>	0.14%	5.96%	1.16%
	<b>GÉNERO</b>	<b>Hombre</b>	1.89%	42.5%	20.37%
		<b>Mujer</b>	1.41%	24%	9.75%
	<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>Indefinido</b>		62.15%	30.13%
		<b>Fijo</b>			
		<b>otro</b>	3.34%	4.36%	
	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>Soltero</b>	0.72%	23.87%	10.48%
		<b>Casado</b>	2.18%	37.11%	14.55%
		<b>Unión libre</b>	0.14%	3.93%	3.78%
		<b>Separado</b>	0.14%	1.60%	1.16%
		<b>Viudo</b>	0.14%		0.14%

De conformidad con estos datos en la Universidad de Caldas se manifiestan diferencias importantes entre los niveles durante el último año de estudio. (2015).

En cuanto a las características sociodemográficas de la población, en lo que concierne a la edad se hizo evidente que la mayor población se encuentra en el rango de 51 a 60 años ubicados en el nivel táctico, siendo esto un factor predominante en una Institución de educación en donde la planta de personal en su mayoría está conformada por profesores.

Por otra parte en elemento de género predomina el hombre en todos los niveles de la institución, siendo también predominante la estabilidad laboral en los tres niveles, con su mayoría de funcionarios ubicados en la variable de contrato indefinido.

## 2.2. Conocimiento

	VARIABLE		DATO		
				2014	2015
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>Formación</b>	<b>Max Nivel Educativo Alcanzado</b>	<b>Básica</b>	1%	0.3%
		<b>Media</b>		12%	12.3%
		<b>Técnico Prof Tecnológico</b>		2%	2%
		<b>Profesional U</b>		8%	7.4%
		<b>Especialización</b>		14%	17%
		<b>Maestría</b>		17%	16%
		<b>Doctorado</b>		27%	27%
		<b>Doctorado</b>	15%	17%	
		<b>Ninguno</b>	2%	1%	
	<b>Empleados en Formación</b>	<b>Tecnológico</b>	2%	2%	
		<b>Profesional U</b>	4%	5%	
		<b>Especialización</b>	2%	1%	
		<b>Maestría</b>	2%	2%	
		<b>Doctorado</b>	13%	9%	
			<b>22%</b>	<b>20%</b>	
	<b>Participación en eventos internos</b>		44%	56%	
	<b>Participación en eventos externos</b>		73%	67%	
	<b>Inversión en formación</b>	<b>Formal (docentes)</b>	0.27%	0.27%	
		<b>No formal (docentes)</b>	0.18%	0.23%	
		<b>Formal (Funcionarios)</b>	0.10%	0.08%	
		<b>No formal (funcionarios)</b>	0.06%	0.05%	
<b>Experiencia</b>	<b>Promedio de años laborados en la empresa</b>	<b>Estratégico</b>	13	11	
		<b>Táctico</b>	15	16	
		<b>Operativo</b>	15	15	

	VARIABLE	NIVELES ADMINISTRATIVOS 2015				
			Estratégico	Táctico	Operativo	
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>Formación</b>	<b>Max Nivel Educativo Alcanzado</b>	<b>Básica</b>			0.29%
			<b>Media</b>			12.80%
	<b>Técnico Prof</b>				2.03%	
	<b>Tecnológico</b>				7.42%	
	<b>Profesional U</b>		0.29%	10.48%	5.82%	
<b>Especialización</b>	0.87%	14.70%	0.43%			
<b>Maestría</b>	0.87%	26.05%				
<b>Doctorado</b>	1.31%	15.28%				
<b>Ninguno</b>			1.31%			
	<b>Empleados en Formación</b>	<b>Tecnológico</b>			2.18%	
		<b>Profesional U</b>			4.94%	
		<b>Especialización</b>		1.41%		
		<b>Maestría</b>	0.14%	1.89%		
		<b>Doctorado</b>		53.12%		
	<b>Participación en eventos internos</b>		3.34%	29.11%	9.31%	
	<b>Participación en eventos externos</b>		3.34%	56.18%	6.98%	
	<b>Experiencia</b>	<b>Promedio de años laborados en la empresa</b>	11 años	16 años	15 años	

En cuanto a la formación académica del personal de la Universidad de Caldas se observa una tendencia del 17 % con nivel de estudio doctoral, un 27% con maestría y con especialización un 16 %. En estos tres niveles de formación académica se concentra un total del 60% de funcionarios, debido a que gran parte de la población nivel táctico y directivo son docentes y son los que aspiran regularmente los niveles de posgrado tanto de especialización como de maestría y algunos siguen hasta alcanzar nivel doctoral.

Para el elemento de funcionario en formación sólo el 20% de los funcionarios se estaban formando en los diferentes niveles, se nota que los porcentajes más altos están en Especialización y Doctorado, esto se debe a la reciente política de incentivos para funcionarios administrativos que deseen realizar estudios posgraduales, de igual manera a la inclusión como una línea estrategia del plan de desarrollo 2014-2018, la cual establece como meta un 35% de docentes vinculados de

planta con estudios de Doctorado y al Acuerdo 07 de 2010 del Consejo Superior el cual creo el fondo de formación doctoral, para apalancar dichos procesos de formación.

La participación en eventos internos y externos se ve de igual manera permeada por la población docente que en su mayoría es quien asiste a eventos internacionales y nacionales. Indagando en la Oficina de Desarrollo Docente no quiere decir que si este porcentaje se muestra como menor para el año 2015, en que los docentes hayan asistido a menos eventos internacionales, por el contrario dicha asistencia pudo ser mayor dado que los apoyos no fueron todos de índole institucional si no vía proyectos de investigación y apoyo desde las Facultades.

El elemento de la experiencia muestra un dato muy significativo en tanto evidencia en promedio que la mayoría de sus funcionarios han estado vinculados a la institución durante 12 años.

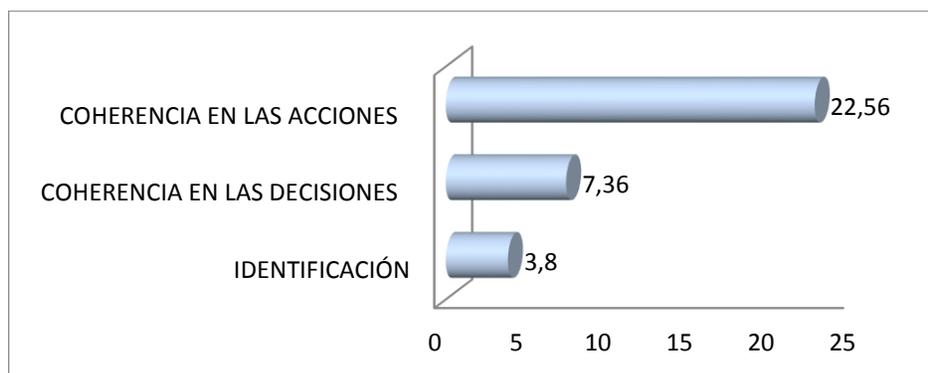
### 2.3. Valores compartidos

ELEMENTOS		% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Antes	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora
VALORES COMPARTIDOS	IDENTIFICACIÓN	18.52%	23.04%
	COHERENCIA EN LAS DECISIONES	17.10%	33.72%
	COHERENCIA EN LAS ACCIONES	28.74%	40.61%

ELEMENTOS		% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora 421		
		Estratégico	Operativo	Táctico
VALORES COMPARTIDOS	IDENTIFICACIÓN	1.6%	8.78%	12.58%
	COHERENCIA EN LAS DECISIONES	1.6%	12.35%	19.71%
	COHERENCIA EN LAS ACCIONES	0.95%	8.55%	31.11%

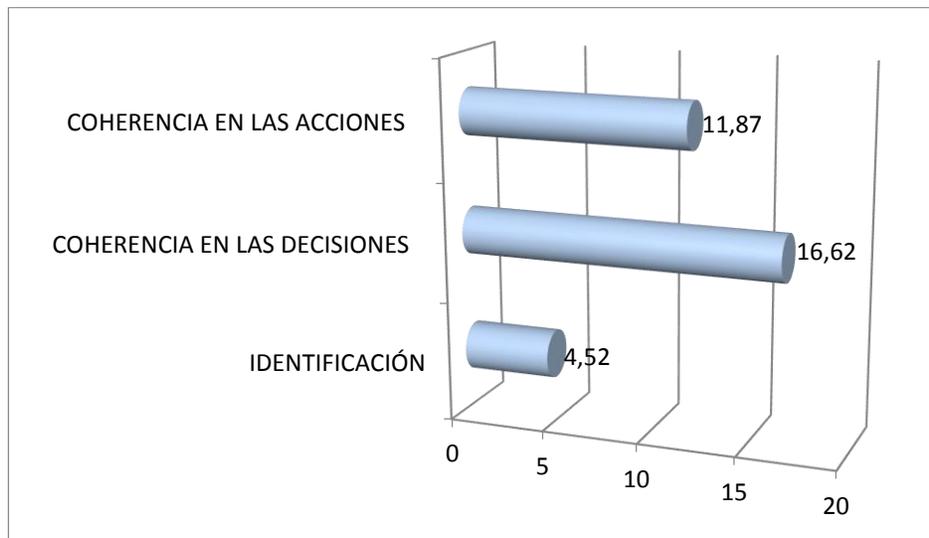
Con relación a los valores institucionales esta medición se ve marcada por el cambio de administración acontecido entre los periodos 2014 y 2015. Dicho cambio ocasiono que los empleados tanto docentes como administrativos se sintieran más identificados con los valores aquí mencionados. Lo anterior se refleja como resultado de la propuesta Rectoral que giró en torno al “*humanismo como eje transformador*”. Las campañas realizadas tanto en el proceso de elección como en su mandato permitieron que todos los integrantes de la comunidad Universitaria conocieran estos valores y de esta manera compartirlos y crear pertenencia hacia ellos.

*Ilustración 3* Porcentaje en los valores compartidos en total de los tres niveles de la organización.



Con relación a la percepción por los niveles estratégicos es claro que los porcentajes mayores se encuentran en el nivel táctico, nivel en el cual se tiene mayor número de empleados entrevistados. El 22.56% de los funcionarios en los tres niveles se sienten identificados con los valores corporativos en un nivel de satisfacción alta lo mismo sucede con la coherencia en las decisiones y en las acciones con un 33.66% y 40.61% respectivamente.

Ilustración 4 Porcentaje de mejoramiento de los valores compartidos entre períodos (2014-2015).



En lo que concierne al mejoramiento de los valores compartidos, para el período de estudio, (2015-2015), se observa que la coherencia en las decisiones y la identificación con los valores de la organización tuvieron incremento.

## 2.4 Competencias

ELEMENTOS		% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Antes	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora	
COMPETENCIAS LABORALES	LIDERAZGO	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro.	31.11%	42.51%
		Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás	22.80%	38.47%
		Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo	30.40%	47.50%
	COMUNICACIÓN	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas	30.16%	48.93%
		Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.	28.74%	47.50%

		Usted: Brinda y recibe retroalimentación	27.79%	49.16%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común	31.82%	49.40%
		Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos	33.72%	55.10%
		Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas	38.71%	50.83%
		Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.	35.86%	49.64%
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>		Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios	42.99%	50.83%
		Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios	39.66%	45.60%
		Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios	35.62%	41.56%
<b>FLEXIBILIDAD</b>		Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación	40.38%	48.69%
		Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo	37.05%	49.16%
		Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo	36.81%	48.93%
<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>		Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados	34.67%	49.40%
		Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros	39.19%	47.03%
		Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa	37.52%	45.36%
<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>		Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	30.87%	47.50%
		Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos	34.20%	45.36%
		Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de	35.15%	47.03%
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>				

		conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo		
		Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento	37.05%	42.75%
		Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño	34.20%	42.28%

ELEMENTOS			% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora		
			Estratégico	Operativo	Táctico
COMPETENCIAS LABORALES	LIDERAZGO	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de Futuro.	1.4%	8.55%	32.54%
		Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás	1.18%	6.17%	31.11%
		Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo	1.4%	9.73%	36.34%
	COMUNICACIÓN	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas	1.66%	9.50%	36.34%
		Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.	1.66%	11.40%	35.86%
		Brinda y recibe retroalimentación	1.4%	10.92%	36.81%
	TRABAJO EN EQUIPO	Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común	1.4%	11.63%	36.34%
		Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos	1.66%	10.45%	42.99%
		Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas	1.4%	15.20%	34.20%
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.	1.4%	15.20%	34.20%
		Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios	1.18%	15.91%	32.54
		Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios	1.4%	14.72%	29.45%
		Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios	1.4%	13.06)	27.07%

	<b>FLEXIBILIDAD</b>	Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación	1.4%	15.43%	31.82%
		Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo	1.4%	14.96%	32.77%
	<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo	1.4%	15.20%	32.30%
		Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados	1.4%	11.63%	33.96%
		Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros	1.18%	13.77%	32.06%
	<b>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</b>	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa	1.4%	13.06%	30.87%
		Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	1.66%	13.77%	32.06%
		Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos	1.66%	12.35%	31.35%
	<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>	Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo	1.4%	14.01%	31.59%
		Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento	1.18%	12.82%	28.74%
		Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño	1.18%	12.35%	28.74%

Para el caso de las competencias se realizaron preguntas en una encuesta que se diseñó para que fuera contestada en línea, la cual fue respondida por 421 funcionarios en todos los niveles administrativos, lo que nos da un 60% del total de los funcionarios de la Universidad de Caldas encuestados.

Se tomaron como base de análisis aquellas respuestas que se ubicaron en los niveles de muchas veces y siempre, como zona de satisfacción y como ventana de tiempo antes y después, entendiéndose como el tiempo en el cual se presentó la transición de una administración a otra.

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.

Todos los elementos contemplados para cada competencia mostraron cambios en la percepción por parte de los miembros de la comunidad universitaria de manera positiva; estos cambios pueden obedecer al modelo nuevo de dirección presentado por el actual rector, por las políticas de capacitación para funcionarios administrativos y por la aplicación de la evaluación por competencias para funcionarios de la Institución.

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:

**Liderazgo:** esta competencia se resalta por el elemento “*proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo*”, tanto en el tiempo como por niveles este rasgo de la competencia se ve influenciado por el cambio que hubo en muchas de las Oficinas a nivel de jefes, oxigenando un poco las relaciones de los funcionarios con el entorno y su líder.

**Comunicación:** para este caso su elemento más relevante se ubicó en “*usted: Brinda y recibe retroalimentación*”, y lo resalta el nivel táctico (nivel con mayor número de encuestados) esto enmarca un poco por lo expuesto anteriormente con respecto al cambio de jefes y a la posibilidad de interactuar con los funcionarios en espacios de concertación, tales como la evaluación de desempeño, definición de objetivos, entre otros.

**Trabajo en equipo:** El elemento que marco gran cambio de un periodo a otro fue el de “*colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos*”, este se debe en gran parte a las constantes capacitaciones recibidas por parte de la Oficina de Gestión Humana a los funcionarios en temas coherentes y pertinentes como son el trabajo colaborativo entre dependencias, atención al cliente interno y relaciones interpersonales.

**Orientación al Cliente:** a pesar que en la Universidad de Caldas el término “cliente” no es bien recibido por ser un término más empresarial que educativo, no se puede desconocer que las Instituciones de Educación prestan diferentes servicios a los usuarios los cuales deben ser medidos

mediante satisfacción de los mismos. Por lo tanto para esta competencia el elemento más representativo fue el de *“Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.”*, lo anterior totalmente coherente con las capacitaciones impartidas por la institución a funcionarios, por la apropiación de conductas y procedimientos apropiados para la atención de los “clientes-usuarios” y a los planes de mejoramiento fruto de las revisiones por la dirección en temas de satisfacción del usuarios internos y externos.

Lo anterior sumado a cambios generacionales en los puestos de atención al usuario hace que cada vez se mejore en la prestación del mismo.

A manera de compensación y de medición del impacto de las capacitaciones la Oficina de Bienestar Universitario adelanta concursos por dependencias en los cuales miden y califica mediante actividades que demuestren el impacto en la atención, otorgando premios y distinciones para el mejor grupo de trabajo.

**Flexibilidad:** Para esta competencia el elemento mejor percibido por los funcionarios fue el de “adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo”, este fenómeno viene mejorando desde la implementación del Sistema Integrado de Gestión, el cual le dio un vuelco a la manera en que se concebía los cambios en los puestos de trabajo, y con capacitaciones, encuentros y diplomados, se consiguió que un gran número de funcionarios vieran de otra manera tomar los cambios en los puestos de trabajo, por medio de la sistematización de procesos, procedimientos y guías, buscando con ello estándares de calidad superiores, tanto en la tarea del día a día como del servicio prestado por la Institución. Desde la implantación de éste sistema hasta la actualidad, un gran número del personal acepta y asume los cambios como parte de su cotidianidad.

**Orientación a los resultados:** esta competencia inició a ser medida entre los años 2013 y 2014, mediante evaluación por competencias para funcionarios en provisionalidad los cuales, en su mayoría, se encuentra tanto vinculados en los dos años tomados para el estudio como en el nivel táctico, lo cual permite que el dato sea un poco más veraz, el elemento mejor percibido de esta

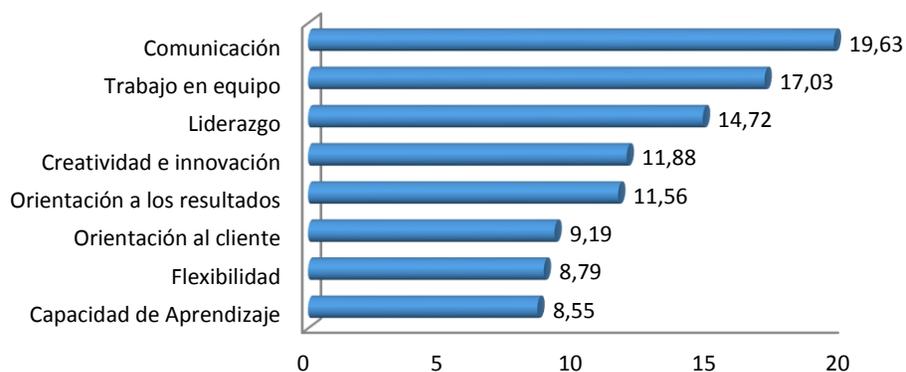
competencia fue el *de* “Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados”. Esto es evaluado e interiorizado vía capacitaciones y comunicaciones desde las diferentes dependencias las cuales incentivan el uso adecuado de los recursos como política institucional.

**Creatividad e Innovación:** el elemento más representativo para esta competencia y su percepción fue la de “genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones”, este elemento se ve hoy más apropiado por los funcionarios de la Universidad, en gran parte al programa lanzado desde la Oficina de Gestión Humana, el cual busca premiar a los mejores equipos de trabajo de la Institución mediante proyectos innovadores que permiten mejoras a los procesos internos de cada una de las dependencias.

**Capacidad De Aprendizaje:** el elemento con un cambio de percepción importante fue el de “Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo”, éste al igual que varios elementos se ve como resultado de la posibilidad de asistir a capacitaciones en temas más diversos, de interés general y de aplicabilidad en el campo laboral.

A manera de síntesis, en los siguientes gráficos se muestra en esencia el comportamiento de las competencias tanto en el tiempo como por niveles organizacionales:

*Ilustración 5 Porcentaje de mejoramiento de las competencias entre períodos (2014-2015).*



*Ilustración 6 Porcentaje de valoración de cada competencia en total de los tres niveles de la organización.*



## **Análisis y discusión de resultados**

### **Comportamiento en el tiempo**

Los años tomados como referencia para la realización de la presente investigación, (2014-2015), fueron seleccionados bajo un muestreo intencional, toda vez que se podría identificar en sus resultados diferencias en tanto en este lapso de tiempo se encontraba la institución en una transición entre una administración a otra (cambio de rector).

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

*Perfil, tipología o características demográficas del personal.* En este primer aspecto, de conformidad con los hallazgos, se pudo observar que las variables se mantuvieron estables durante el periodo analizado en tanto que la edad se mantiene en el rango entre 51-60 años con un leve aumento en el 2015 (del 44% al 46%) Esto, reviste importancia pues está fundamentado en las teorías de algunos autores, respecto a las características sociodemográficas de la población; es así como Pfeffer, (2000), argumenta que las proporciones en cuanto a sexo, edad, escolaridad, entre otras características, tienen un efecto significativo en las experiencias de quienes pertenecen a un grupo determinado con ciertas rasgos comunes, como en este caso, los docentes.

Así mismo, en cuanto al género, el mismo autor, enfatiza que un distintivo significativo para entender las organizaciones, es la distribución de la edad y la titularidad en el cargo, tanto como la disposición de género y raza. Pfeffer, (2000).

A estas cualidades se suma el estado civil de las personas dentro de la organización, una investigación de Steffen Blaschke, citado por Bernal (2006), encontró que se podía hacer una relación entre la demografía y el aprendizaje organizacional en el cual las personas con distribuciones de edades diferentes se comunican menos y por lo tanto esto afecta la rapidez del aprendizaje, lo cual puede en alguna manera afectar la dinámica de rendimiento dentro de la organización, ya que las actitudes hacia el trabajo están todas relacionadas con el perfil sociodemográfico del individuo y con su origen, Bauder (2006). Esto significa que al interior de la organización todas estas condiciones son permeadas por las diferentes condiciones sociodemográficas de sus funcionarios.

Para el caso del estado civil el porcentaje de personas casadas se mantuvo igual: 54%, mientras que los solteros ocupaban el segundo lugar con 36% para el 2014 y 35% para el 2015, y finalmente las personas que viven en unión libre, representa el 7 y 8% para los años respectivos. Esto puede percibirse como una buena señal de que en la institución las personas casadas son el porcentaje más alto y que eso pueda redundar en beneficio de la organización brindando estabilidad desde el interior de las relaciones de sus funcionarios.

**Conocimiento.** En cuanto a la formación o nivel educativo, se adopta el concepto de capital intelectual, Groves, (2005), como la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones. Sánchez Medina et al., (2007, p. 102).

Respecto a la variable del nivel educativo alcanzado, el comportamiento en los dos años de referencia indica que las cifras se incrementaron en el año 2015, para la básica, media, técnico profesional, profesional universitario, y los posgrados desde especialización hasta el doctorado pero existe una disminución, aunque muy leve en el nivel tecnológico; y se evidencia de manera positiva que se disminuyó el número de funcionarios que no alcanzaban ningún nivel educativo; lo que muestra claramente que en el tiempo hay avances significativos en el nivel educativo en los funcionarios de la Universidad de Caldas.

**Participación en eventos acciones formativas.** La formación es concebida como un entrenamiento a partir de las áreas de desempeño de las personas en la que están interrelacionadas el propio desarrollo de la organización, desarrollo del grupo y el desarrollo del individuo. Participación en eventos/acciones formativas. Chiavenato, 1997.

En lo que concierne a empleados en formación el porcentaje disminuyó en el año 2015, respecto al año 2014; sin embargo la participación en eventos en el 2015 es más notoria pues aumenta el número de participantes en eventos internos mientras que en eventos externos disminuye en este mismo año.

**Inversión en formación.** Es quizá una de las mejores inversiones a nivel organizacional, pues se está capacitando el talento humano; corresponde al 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. Bueno et al., 2006

En la Universidad de Caldas, la inversión en formación formal y no formal, para docentes mantiene el porcentaje igual en ambos años, mientras que para los funcionarios en el 2015 disminuyó la

inversión en ambos niveles de formación. Finalmente, en cuanto a la experiencia tomada como los años de labor en la institución, se mantiene el porcentaje con muy poca variación para todos los funcionarios en ambos años.

**Valores compartidos.** En los valores compartidos, se toma en cuenta tanto la coherencia como la identificación. 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, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Ronda (2001, p. 2)

En el análisis de los valores compartidos en los funcionarios de la institución se resalta un incremento considerable en el año 2015, para las variables de identificación, coherencia en las decisiones y coherencia en las acciones, esta última siendo la mejor valorada. Denotan estos resultados que el período de transición que presentaba la Universidad para ese entonces auguraba un buen camino de generación de sentido compartido sobre todo en que se refiere a esperar que las acciones reflejen lo expresado en el plan de acción institucional soportado en valores compartidos, como bien lo expresa Maristany (1998) al expresar que los valores hay que integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación permanente para que sean interiorizados por toda la organización, hasta lograr lo que Palomino et al (2012) recomienda: un alto nivel de coherencia entre lo que se dice de los valores y las decisiones y acciones que se tomen.

### ***Competencias laborales.***

**El Liderazgo**, en cuanto a habilidad o actividad del ser humano, en términos de Hay Group, (2010), se entiende como la capacidad de dirigir un equipo lo que implica proveer inspiración, claridad y dirección a través de una compelling visión del futuro. Incluye asegurar que aquellos que son liderados trabajan juntos y son proveídos con los recursos requeridos y el soporte motivacional pertinente.

Revisando el comportamiento del liderazgo en el tiempo, se pudo detectar que existió un incremento considerable entre un año y otro en cada uno de los elementos de la competencia. En

su orden proporcionar recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo, seguido de persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metas y finalmente provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro, son los aspectos del liderazgo más representativos en relación a la variable tiempo.

**Comunicación:** Alles, (2004), define la comunicación como la 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 de manera clara y concisa. Así entonces, se pudo observar de manera satisfactoria como para cada uno de los campos evaluados el año 2015 fue de mucho incremento comparado con el 2014, específicamente el brindar y recibir realimentación fue el elemento de la competencia que más aumentó de un período a otro, esto como bien lo refuerzan entidades como el Instituto Aragonés de Empleo, 2010, Universidad de Guelph, 2010 y Harvard University, 2010 quienes lo consideran elementos central para una comunicación efectiva.

**Trabajo en equipo.** Esta competencia presenta un comportamiento similar a las expuestas anteriormente en tanto se evidenció un incremento de un período al otro. La de mayor valoración como elemento de la competencia de trabajo en equipo hace referencia a la colaboración y cooperación con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos, seguido de aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común finalizando con el nivel de cumplimiento de responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas considerablemente. Esto refuerza lo expreado por Torrelles (2011) de trabajo en equipo como la 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.

**Orientación al Cliente:** Una de las autoras actuales más representativas de las competencias organizacionales, Alles (2000), asegura que se debe: 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. Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.

El comportamiento de esta importante competencia laboral aumentó de un período a otro, en su orden lo referido a hacer de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones, seguido de generar, desarrollar y sostener en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios y finalmente ajustar sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios. Esto visto desde lo planteado por Ogalla 2005, Alles 204, Stanton 2004 refuerza la importancia de comprender al cliente en toda su integralidad, para lo cual , la sensibilidad, la escucha efectiva, la calidad del servicio, entre otros con elementos claves para el desarrollo de tan vital competencia.

**Flexibilidad.** Puede ser considerada como una de las competencias más importantes y que más se deben desarrollar y fortalecer, para bien de la institución, pues tal como la define Dirube Mañueco, (2004) es aquella 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. En la encuesta aplicada se puede evidenciar que para el 2015 los elementos correspondientes a esta competencia aumentaron sobre todo en lo que respecta a la capacidad para adoptar, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en el área o puesto de trabajo, seguido de la habilidad para adaptarse pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios y por último la capacidad para entender y valorar diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación.

**Orientación a los resultados** De acuerdo a Hay/McBer, (2006), la Orientación a los resultados es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, lo cual podría indicar un esfuerzo por superarlo, en dicho caso el estándar puede ser entendido como una medida.

Para la Universidad de Caldas esta competencia es una de las más significativas y ha aproximado efectuado mediciones en años anteriores. En lo que respecta a la presente investigación para el año 2015 el nivel de la competencia había sido aumentada, sobre todo en lo que respecta a optimizar recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados, seguido de cumplir oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo y finalmente con usar información sobre recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros.

**Creatividad e innovación.** Como expresa Alles, 2004 esta competencia se reconoce como la 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.

El comportamiento de esta competencia en el tiempo en el Universidad de Caldas demuestra que ha ido creciendo paulatinamente, para el 2015 el generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones es el elemento de competencia mejor valorado y en un mismo nivel se encontró la importancia de abordar y resolver problemas de manera original y novedosa al igual que proponer mejoras a productos, procesos y servicios de la organización o el desarrollo de unos nuevos.

Estos resultados refuerzan lo expresado por Bessant (2003), Apaydin (2010) y Blanco (2007) sobre la importancia de esta competencia como factor clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

**Capacidad para el aprendizaje.** Dicha competencia se ha explicado como la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja; Buol P. (2010). Puede considerarse de importancia que la capacidad de aprendizaje en los funcionarios requiere compromiso, actitud, iniciativa, toda vez que es parte de la responsabilidad que lleva a tener identidad con los objetivos propios de la institución, asimismo la actitud y la iniciativa demuestran la habilidad para hacer uso de las diferentes condiciones y situaciones que permiten acceder a nuevos aprendizajes.

Al revisar los datos comparativamente de un periodo a otro, se evidencia de igual manera que las demás competencias un aumento significativo de un período a otro, pero conservando el orden de la valoración en los elementos de la competencia, en primer lugar el participar continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo, seguido de reflexionar sobre las experiencias vividas modificando positivamente su comportamiento y finalizando con indagar e incorporar nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño, son los aspectos de esta importante y vital competencia para la permanencia y desarrollo de toda organización como bien lo expresa Argyris (2001).

### **3.2 Perspectiva por niveles administrativos**

Al llegar a este punto del análisis de la información se puede observar la forma en que los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo se comportan en la institución y la manera en que dichas relaciones inciden en los diferentes procesos, y que, deben ser atendidos de acuerdo a los análisis presentados para optimizar resultados en el marco de las competencias que se deben fortalecer en los funcionarios como una Gestión de la Administración representada en este caso por la oficina de Gestión Humana y todos aquellos líderes de oficina que deben apostarle al buen desempeño de cada uno de los funcionarios.

De esta forma, la panorámica que se evidencia en este capítulo es coherente con el orden que se ha seguido desde las características sociodemográficas de los funcionarios hasta las diferentes competencias laborales por niveles de los funcionarios.

En cuanto a:

***Perfil, tipología o características demográficas del personal***, lo primero que se consideró fue establecer la relación entre los grupos de edades con las demás características demográficas, en los cuales se advirtió que el grupo poblacional entre 51 y 60 años pertenece al nivel táctico (docenes)

(32%), como bien se había argumentado desde la presentación de resultados de este capítulo y que asimismo corresponde al género masculino (42.5%), donde el 37.11% son casados y el tipo de contrato es indefinido. (62.15%).

Esto podría indicar que en la Universidad de Caldas, el tipo de contrato dominante en estos dos años era el indefinido, favoreciendo a una población de un grupo etario de personas maduras que llevan en términos generales una trayectoria en la institución y que se destaca el hecho de que son los hombres los que prevalecen sobre las mujeres en este nivel táctico; a esto se suma la importancia de tener una relación sólida representada para este caso por el estado civil, pues el grupo más representativo son los casados, seguido por los solteros (23.87%), que pertenecen igualmente a este nivel.

En esencia y reiterando lo expresado por Benavides (2006), Belen (2009), Pfeffer (1983) y Schein (1985), es necesario que la Universidad de Caldas y su área correspondiente le brinden toda atención al tema de la demografía organizacional, en ella, a través de su diagnóstico ayuda a comprender al ser humano y sus interrelaciones en el entorno organizacional de cara a la formulación e implementación de la estrategia y a una toma de decisiones mucho más efectiva.

Elaborar buenos estudios de demografía organizacional como componente del capital humano, posibilita identificar soluciones a problemas diversos, donde su origen puede estar en las diferentes proporciones en la edad, el género, el estado civil, entre otros, de sus colaboradores, en temas como: dificultades de comunicación, cohesión grupal, liderazgo, integración, actitudes hacia el trabajo.

Stephen (2004) nos recuerda la expresión demografía de grupo, al referirse al grado en que los grupos poseen un atributo demográfico común. Importante dado los hallazgos presentados en esta investigación efectuar un estudio específico de demografía al grupo de docentes, dado la proporción de los datos presentados. Este nivel cobra toda significancia dada las particularidades de la institución analizada.

En cuanto a la formación se refiere, en el aspecto del *Conocimiento*, el nivel estratégico es el que sigue destacándose en el máximo nivel educativo alcanzado la maestría 26.05%, seguido por

doctorado con 15.28% y especialización 14.70%; estas cifras en este nivel se vuelven más significativas cuando se revisa que los funcionarios que para esos años continuaban su formación era el 53.12% también en doctorado y para el mismo nivel operativo, en donde se observaba un promedio de mínimo 16 años de experiencia dentro de la Universidad.

Continuando con estas perspectivas por niveles, en lo respecta a los *Valores compartidos* es significativo como el nivel táctico es el que pasa a tener más identidad, coherencia en las decisiones y en las acciones; lo que podría causar interrogantes respecto al nivel operativo donde se encuentra la mayor formación, el mayor nivel de edad y los funcionarios casados. Creo que esto está mal.

Llama mucho la atención los resultados obtenidos a nivel estratégico, en tanto como lo expresa Jones (2013), los valores compartidos son lineamientos que orientan el desarrollo de los planes estratégicos al igual que promueven la generación de actitudes, fortalecimiento de competencias de trabajo y la coordinación de acciones para alcanzar las metas, luego si a nivel de las directivas tanto la identidad como la coherencia de las decisiones y acciones se encuentran con un porcentaje bajo, entonces ¿cómo generar un horizonte de sentido compartido?. Esto puede deberse a que apenas se estaba consolidando tanto las directrices como la conformación del equipo de trabajo de la nueva administración.

Es necesario con estos resultados llamar la atención especialmente al área de Gestión Humana de la Universidad para que aborde las estrategias de trabajo en la generación de valores compartidos, toda vez que hacerlo tendrá repercusiones en el mejoramiento del comportamiento ético, aumentaría la productividad y la prevención y resolución de conflictos como bien lo señala Zárte (2008).

Uno de los aspectos más importantes y que podría decirse es lo que convoca a este estudio, se refiere a las competencias de los funcionarios de la Universidad de Caldas, bien sea porque están implícitas en su personalidad o bien porque se han adquirido o desarrollado como potencial humano.

**Las Competencias laborales** están representadas por Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, flexibilidad, orientación a los resultados, creatividad e innovación y, capacidad de aprendizaje.

El liderazgo se evidencia con fuerza en el nivel táctico en el aspecto en que proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo; a esto le sigue en el mismo nivel la forma en que el líder provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro y finalmente el persuadir a los demás para alcanzar objetivos y metas.

Para los tres niveles el que los líderes proporcionen recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores es uno de los primeros elementos del liderazgo más importantes, ello puede deberse a las características de entidad pública en la que la administración de los recursos escasos se convierte en un foco de interés esta capacidad es reiterada por Hay Group, 2010 y Universidad de Salamanca, s/f. como una de las características de un buen liderazgo.

El brindar y recibir realimentación es uno de los elementos de la competencia de comunicación mejor valoradas en los niveles táctico y estratégico como diferente en el operativo en tanto consideran que el compartir información con claridad y precisión es el aspecto más importante, hallazgo entendido en tanto este nivel requiere de instrucciones mucho más precisas para elaborar su trabajo como bien lo expresa Femi (2014) al establecer una relación entre una comunicación efectiva y el desempeño en el trabajo.

La competencia laboral de trabajo en equipo presentó por niveles organizativos un comportamiento similar, a nivel tanto estratégico como táctico el colaborar y cooperar con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos es el elemento de la competencia mejor valorado, esto refuerza lo expresado por Chincilla y García (2001) al considerar que esta competencia es la más valorada a nivel directivo. El aportar al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común es el segundo elemento de la competencia para ambos niveles, lo que soportado en Echeverría et al 2001 y 2008 enfatiza en la importancia para el trabajo en equipo de las habilidades técnicas, metodológicas, participativas y personales de los colaboradores en la organización. A nivel operativo el cumplir con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones

colectivas ocupa el primer lugar en esta competencia de trabajo en equipo, nuevamente entendido en virtud del nivel de instrucciones recibidas en función de los cargos que ocupan.

La orientación al cliente como competencia laboral presenta resultados muy similares en los niveles estratégicos y tácticos, sobre todo lo referido a hacer de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones, diferente al nivel operativo cuyo elemento de competencia principal es el de generar, desarrollar y sostener en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios.

La competencia laboral de flexibilidad presentó un comportamiento muy particular por niveles en lo que respecta a la capacidad de adaptarse pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios, la cual presentó tanto en el nivel táctico como operativo el último lugar. Esto refuerza la importancia de trabajar fuerte este elemento de la competencia en tanto como lo explican Dreyer y Gronhaug (2004), Hitt et al (1998), Alles (2008) y adicionalmente Kotter (2011) y Spencer y Spencar (1993) el desarrollo de esta capacidad es vital para el logro de un desempeño superior de los colaboradores.

Con respecto a la competencia de orientación a los resultados por niveles organizativos, el comportamiento fue muy variado, tanto para el nivel estratégico como el operativo el cumplir oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo, es el elemento de competencia más valorado, mientras que para el nivel táctico es el de optimizar recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados.

Estos resultados refuerzan el argumento planteado por Barney (1991) y Grant (1991), quienes expresan que se debe conocer claramente los compromisos, objetivos y metas para poder alcanzar los resultados previstos, es decir, dependiendo del nivel las prioridades cambian, en todo caso logrando los fines propuestos.

La creatividad y la innovación fueron otras de las competencias laborales estudiadas por niveles, encontrando una homogeneidad para los tres niveles en cuanto a la identificación de la capacidad de generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones como la más importante y

una de las mejor valorada, hallazgo que fuerza lo expresado por la Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011, referente a importancia de la 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.

Finalmente la capacidad de aprendizaje como competencia laboral presentó un comportamiento muy similar en los niveles tanto estratégicos, como tácticos y operativos; la participación continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo, se convierte en el primer elemento de la competencia mejor valorada. Importante este resultado en tanto Dixon (2000) y Robbins (2004), expresan que la capacidad de aprendizaje es el proceso mediante el cual se adquieren, se mejoran o se modifican los conocimientos, habilidades, valores y actitudes como determinantes del éxito de las organizaciones y de su búsqueda para su sostenibilidad.

Para sintetizar el comportamiento de cada una de las competencias laborales investigadas juntando los tres niveles analizados (estratégico, táctico y operativo), se elaboró el gráfico, el cual contiene los promedios obtenidos para cada una luego de ellas (ilustración 5):

Puede cerrarse este capítulo de análisis e interpretación de los resultados diciendo que en lo que respecta a la percepción del total de los colaboradores participantes de la investigación en cuanto a las competencias laborales como parte del capital humano que juntando tanto la variación en el tiempo como en los resultados por niveles estratégico, táctico y operativo, que las competencias que presentan mejor percepción en sumatoria por los tres niveles en su orden son:

- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Creatividad e Innovación
- ✓ Flexibilidad

- ✓ Capacidad de Aprendizaje
- ✓ Orientación al Cliente

***Acciones para optimizar la gestión del capital humano en La Universidad de Caldas***

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

	<b>Aspectos a mejorar</b>	<b>Acciones propuestas</b>
Perfil, la tipología o las características demográficas del personal	Inexistencia de bases de datos con trazabilidad en los datos de hoja de vida de profesores y funcionarios administrativos, lo que conlleva a sub-registros de información.	Sistematizar la información que existe en la oficina de Gestión Humana en el sistema de Información SARA.
Relativas al conocimiento	<b>Aspectos a mejorar</b>	<b>Acciones propuestas</b>
	Gran diferencia a nivel educativo con los niveles estratégico y operativo.	Elaborar un plan estratégico de formación a nivel operativo y estratégico de tal manera que posibilite cerrar la brecha en términos de necesidades de formación y nivel alcanzado.
	Aumento de formación en el nivel operativo sin posibilidad de ocupar un cargo en la planta equivalente a su formación, con una mejor remuneración.	Elaborar un plan de capacitación acorde a la planta que hoy se tiene y que responda a las expectativas tanto de la Institución como de los funcionarios administrativos.

	<b>Aspectos a mejorar</b>	<b>Acciones propuestas</b>
Valores compartidos	Se presenta una muy baja identidad frente a los valores compartidos de la Institución, tanto en la medición por tiempo como por niveles.	Consolidar una cultura de trabajo basada en los valores de la Universidad de tal manera que se convierta en la brújula a la hora de la toma de decisiones sobre todo a nivel directivo

Fuente: elaboración propia.

	<b>Aspectos a mejorar</b>	<b>Acciones propuestas</b>
1.4 competencias laborales	Capacidad de aprendizaje y orientación al cliente fueron las dos competencias que en tiempo y en niveles tuvieron bajo porcentaje en la percepción,	Realizar capacitaciones extensivas a todos los niveles de la Institución y con ello permearlos con la información y con las buenas prácticas en este asunto. Por otra parte incentivar por medio de campañas el uso de nuevos dispositivos y/o herramientas a todos los funcionarios con el fin de que aprendan y con ello mejorar los procesos de prestación de servicios.

## CAPÍTULO CINCO

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. Conclusiones

De acuerdo al análisis de los resultados, obtenido de las encuestas aplicadas a los 421 funcionarios del total de la población (687) 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 Caldas es uno de los componentes más significativos para el cumplimiento de sus funciones sustantivas son las personas las que 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“, se concluye que en la Universidad de Caldas 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, la formación abarca: Nivel educativo, participación en eventos/acciones formativas, inversión en formación y dominio de otros idiomas. La segunda característica la experiencia la cual incluye el tiempo laborado durante la vida, tiempo laborado en el cargo/área actual, antigüedad en la organización y experiencia internacional.
- 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 cliente, 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.** El rango de edad más representativo se encuentra en el nivel táctico, entre 51-60 años de edad, lo cual indica una población adulta, con una experiencia de más de 16 años en la institución o en el cargo actual, el género más sobresaliente es el masculino y se ubica en este mismo nivel, lo que se traduce en términos organizacionales en estabilidad laboral, permanencia en el cargo o rotación laboral dentro de la misma institución asegurándoles a los funcionarios la posibilidad de adquirir experiencia. Se observa, de acuerdo a esta variable del perfil sociodemográfico, que la planta de personal en su mayoría está conformada por profesores y el tipo de contratación predominante es indefinido, lo que afirma la durabilidad en los cargos y en cierta forma un parte de tranquilidad para los funcionarios de este nivel pues no son removidos de sus cargos.
  
- b. **Conocimiento.** En la primera parte, Formación: en cuanto al máximo nivel educativo alcanzado por los funcionarios se haya en el nivel táctico con maestría; continúan en formación de doctorado el 51% de los funcionarios del mismo nivel; la participación en eventos y acciones formativas, tanto como la inversión en formación, se ve más acentuada en el propio nivel táctico, lo que como se analizó a lo largo de este capítulo, halla su explicación debido a que en este grupo se encuentra la planta docente de la universidad y son ellos, los que más aplican a estos beneficios dada las características de la institución como entidad educativa. La segunda característica, Experiencia, igualmente rindió resultados enfocados en el nivel táctico, donde el tiempo promedio es 15 a 16 años, con una representación de algunos docentes con experiencia internacional, sobre todo en los niveles de maestría y doctorado.

c. **Valores compartidos.** Identificación y coherencia en las decisiones y en las acciones, si bien es cierto en los tres niveles se evidencio estos valores, es de reconocer que en lo que concierne a los funcionarios operativos y estratégicos no es tan representativo con el nivel táctico, para los dos años del estudio.

**d. Competencias laborales.**

En cada una de las competencias laborales se demostró para ambos años 2014 y 2015, un sentido de apropiación de cada una de ellas, no solo en los jefes de oficina y directivos de la institución sino además de cada uno de los funcionarios en todos los niveles, no obstante para el año 2015 se ve una fluctuación significativa en todos estos aspectos pues se evidencia incremento significativo de los porcentajes en cada una de estas competencias.

Una de las explicaciones de este fenómeno es la capacitación masiva que se inició desde la oficina de Gestión Humana, donde en cabeza de su líder se empezó una serie de actividades para todos los funcionarios que incluían preparación, formación y adiestramiento en diferentes temáticas con el propósito de irradiar a toda los funcionarios una serie de capacitaciones en diversos aspectos importantes, dándoles continuidad y seguimiento con el propósito de atender diferentes necesidades de todos la planta de empleados de la Universidad de Caldas. A esto se añade el compromiso de las diferentes oficinas como Bienestar universitario y otras dependencias que desde la alta dirección siguen un enfoque humanista centrado como su nombre lo indica en la persona y por lo tanto a ellas van dirigidas las acciones, planes y proyectos de la presente administración, con el fin de desarrollar y fortalecer estas competencias en todos los funcionarios para el beneficio de toda la comunidad universitaria.

Finalmente, lo que respecta al tercer objetivo específico: Analizar el comportamiento de los elementos, variables e indicadores que configuran el capital humano de cada empresa objeto de estudio, se manifiesta lo siguiente:

- Las condiciones de perfil y sociodemográficas demostraron la importancia de una población en el nivel táctico, con edad adulta, en nivel de formación de maestría y doctorado y, con estado civil casado. Es de anotar que no se evidenció en la población de estudio personas con ningún nivel educativo, lo cual afirma el apoyo a la formación en diferentes niveles desde los directivos para toda la planta, asimismo se encontraron muy pocas divorcios e igualmente pocos viudos, y los solteros le siguen en orden a las personas casadas.

- Según el orden de las competencias valoradas en los funcionarios de la Universidad de Caldas, se concluye que en cuanto al **liderazgo** se hizo evidente de manera positiva cuando los funcionarios afirman que se les “*proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo*”, no solo en los diferentes niveles sino además en el transcurso del tiempo; se comprobó además que los diversos cambios realizados en muchas de las Oficinas a nivel de jefes, fueron aún más positivos pues se oxigenaron un poco las relaciones de los funcionarios con el entorno y su líder.

**Comunicación.** Lo expuesto por la autora, Allen, M. (2004), se ve reflejado en los resultados de las encuestas, toda vez que en el nivel táctico se pudo detectar que los funcionarios reciben retroalimentación de las actividades y existen espacios de concertación que son brindados por el líder o director de oficina, lo que se vio también influenciado por cambio de jefes de oficina, en actividades como la evaluación de desempeño, definición de objetivos, planes de mejora y plan de acción.

**Trabajo en equipo.** Se puede afirmar que la característica que desencadenó cambios significativos de un periodo a otro fue el período permanente de capacitaciones realizadas por parte de la Oficina de Gestión Humana a los funcionarios en diversos temas que aludían de manera coherente con los temas pertinentes como por ejemplo, el trabajo colaborativo entre dependencias, atención al cliente

interno y relaciones interpersonales, bajo el eslogan: “*colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos*”.

**Orientación al cliente.** Una vez analizados los resultados, puede considerarse que esta competencia fue la que mayor incremento presentó para el año 2015, lo que demuestra que desde la oficina de gestión humano la serie de capacitaciones que hubo para tal fin, desarrolló un alto sentido de pertenencia con la institución lo cual favorece la orientación al logro y la forma en que deben ser atendidos siempre todos los clientes.

**Orientación a los Resultados.** Con el propósito de demostrar esta competencia en la Universidad de Caldas, esencialmente se diseñó la evaluación de competencias para los funcionarios en provisionalidad, que como se advirtió en el capítulo de hallazgos de este estudio, la mayoría de estos funcionarios se encuentra vinculados en los dos años tomados para el estudio y asimismo en el nivel táctico, lo cual permite la veracidad y confiabilidad de los resultados. Para dar cumplimiento a otra de las habilidades o competencias laborales y así demostrar la coherencia interna de la organización en cuanto a comunicación se refiere, es de anotar que la orientación a los resultados se realiza mediante diversas capacitaciones para que haya concienciación del proceso, como parte de la política institucional, el marco de una administración con enfoque humanista.

**Creatividad e innovación.** Conforme a este concepto, en la institución se irradia esta competencia como una cualidad que se desarrolla y se incentiva día a día y que es galardonada desde la Oficina de Gestión Humana, que para favorecerla motiva a los mejores equipos de trabajo de la Institución a que presenten proyectos innovadores que perfeccionen los procesos internos de cada una de las dependencias.

**Flexibilidad.** Puede ser considerada como una de las competencias más importantes y que más se deben desarrollar y fortalecer, pues por medio de ella se pueden agilizar los procesos, se evita poner tropiezo a los procedimientos y se aceleran los tramites en cada una de las gestiones, esta es una habilidad que se desarrolla a nivel personal y que permea o transversaliza las funciones colectivas

al integrarse a las demás competencias, como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación dando celeridad a las diferentes actividades dentro de la institución.

## **2. Recomendaciones**

Si bien es cierto en el análisis de la información se evidenció una buena gestión realizada en la organización desde los niveles directivos, liderados por el rector, también es cierto que algunas de las variables evaluadas son susceptibles de mejorar y que aquellos aspectos que arrojaron resultados positivos, se deben mantener en el tiempo.

Muchos de estos componentes son los que se convierten en insumo para la oficina de Gestión Humana, que es la cabeza y también la mediadora de muchos procesos de formación, capacitación y cualificación. Toda vez que algunos de los hallazgos de esta investigación deben plantearse para desarrollar estrategias de mejora y potencializar los diferentes niveles de la Universidad, se recomienda:

Revisar cada una de las competencias laborales por parte del nivel directivo, para que a través de la líder de Gestión Humana y de la directora de la oficina de Bienestar Universitario unidas con otras dependencias, optimicen los planes de capacitaciones para los funcionarios, ya que el liderazgo, la formación, la comunicación y la orientación a los resultados, incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

Así la institución podrá potenciar los conocimientos al facilitar el desarrollo y la oportunidad de ascender a sus funcionarios formándolos en otros niveles profesionales y más competitivos, no solo al nivel táctico sino también al operativo y estratégico. La formación se realiza con el propósito de desarrollar perfiles específicos favoreciendo procesos significativos para alcanzar la alta calidad y excelencia y en consecuencia el éxito de su posicionamiento que se logra a través de la adopción de estrategias, métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Finalmente, se recomienda a la institución que revise los anteriores aspectos y ponga en igualdad de condiciones a los diferentes niveles de los funcionarios para que así todos tengan la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que incrementen y desarrollen sus competencias motivados y con sentido de identidad.

Si bien es cierto el nivel táctico es uno de los más sobresalientes dentro de la organización, también lo es el hecho de que todos los funcionarios deben comprometerse con todos los valores institucionales, interiorizarlos, vivirlos y compartirlos, no es tarea de un solo nivel y aunque se han realizado unas jornadas de capacitaciones debe ser continua y no temporal.

### **3. Limitaciones del estudio**

- ✓ A pesar de que la Universidad de Caldas 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G. (2007). Intangible assets identification and valuation – a theoretical framework approach to the Portuguese Airlines Companies. The Electronic Journal 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/](http://www.eumed.net/libros/2010a/658/), p. 9-38.

Navas, J. E. y Ortiz, M. (2002). "El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional". Economía Industrial, nro. 346, pp. 163-171.

Nerdrum, L. y Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. Journal od 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”. Diaz de santos.

Ordóñez de Pablos, P. (2003). “Capital intelectual: retos para la empresa” En: Capital intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa. AENOR, Madrid.

Ordóñez de Pablos, P. (2004): “Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual”. Economía Industrial, No. 357, pp. 63-74.

Ordóñez de Pablos, P. (2004): “Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms”, Journal of Intellectual Capital, vol. 5, pp. 629-647.

Ortiz de Urbina, M. (2000) “La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión”. En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . 12 p. (Accesado el 03, 02, 00).

Ortiz de Urbina, M. (2003). Modelos de clasificación y medición del capital intelectual. Material de apoyo de la conferencia dictada en la Universidad de Zaragoza. Julio, Zaragoza.

Ortiz, E., y Nagles, N. (2008). Gestión de tecnología e innovación: teoría, proceso y práctica. Bogotá: Universidad EAN.

Paez, I. (2005). Competencias para el liderazgo gerencial. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de Administración, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Mayo 11 al 13. (20 p.)

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

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

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea, S.I., Somonte-Cenero, Gijón .- España.
- Peteraf, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource- Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literatura review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, nro. 2, pp. 155-176.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5, No. 6, p. 137–168.
- Pontón, H. (2009): "Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el municipio Maracaibo", *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, Vol. 1, Ed. 1, pp. 34-48.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Posada, A & Rodriguez, M (2007): "Competencias laborales: algunas propuestas", *Enseñanza e Investigación en Psicología*, Vol. 12, Enero-Junio, Pp. 93-112.
- Procuraduría General de la Nación. (2010). *Diccionario de competencias*. Disponible en <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIA%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](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 Febre. *Cuadernos de Contabilidad*, vol. 13, nro. 33, julio-diciembre, pp. 505-526.

Sáenz, J. (2005). Human capital indicators, business performance and market-to-book ratio. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, nro. 3, pp. 374-384.

Saint-Onge, H. (1996): “Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital”, *Strategy and Leadership*, vol. 24, nro. 2, pp.10-14.

Salmador, M. (2007). Evaluación y medición del conocimiento. El capital intelectual en la organización. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento. Doctorado Sociedad de la Información, UOC, Madrid.

Sánchez Medina, A.J., Melián González, A. y Hormiga Pérez E. (2007): “El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 2, pp. 97-111.

Schuler, R. S. y McMillan, I. (1984): “Gaining competitive advantage through human resource practices”, *Human Resource Management*, Vol. 23, pp. 241.256.

Seguí, E. (2007). La gestión del Capital Intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, 396

Senlle, A. (2001). ISO 9000 – 2000, calidad y excelencia, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Shih, K., Liu, Y., Jones, Lin, B. ( ): “The indicators of human capital for financial institutions”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 1503–1509.

Simón, J. E. (2011). El camino de Steve Jobs, Liderazgo para las nuevas generaciones. Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A., Mexico D.F.C.

Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 63-74

Spanos, Y. E. y Lioukas, S. (2001). “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive framework and the resource-based perspective”. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 907-934.

Spencer, L. M., y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work, models for superior Performance*, John Wiley and Sons, California.

Spender, J.C. y Marr, B. (2006): “How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 30, pp. 265–271.

Steward, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York, NY: Doubleday.

Striukova, L., Unerman, J. y Guthrie, J. (2008): “Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies”, *The British Accounting Review*, Vol. 40, pp. 297-313.

Subramanian, M. y Youndt, M. (2005): “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 450-463.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, CA.: 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 de la Universidad de Cadiz*. Reyes, M. Coordinador. Disponible en XXXX Accesado el 03-02-2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GLOBAL</b>	
<b>RURBO</b>	<b>VALOR</b>
GASTOS DE PERSONAL	\$1.300.000
MATERIALES	\$ 351.720
EQUIPOS DE TRABAJO	\$ 1.810.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.461.000</b>

## GASTOS DE PERSONAL

<b>INVESTIGADOR / EXPERTO/ AUXILIAR</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>FUNCIÓN DENTRO DEL PROYECTO</b>	<b>DEDICACIÓN</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>TOTAL</b>
Investigador: 1	Adminsitrador de empresas	Auxiliar aplicación de encuestas	5 horas semanales	65.000	325.000 semana x 4 semanas (mes)
<b>TOTAL</b>					<b>\$1.300.000</b>

## EQUIPOS

<b>EQUIPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Computador	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Impresora	\$ 150.000	1	\$ 150.000
Internet	\$ 40.000	4	\$ 160.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.810.000</b>

MATERIALES, SUMINISTROS Y BIBLIOGRAFIA

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Fotocopias	96	\$ 70	\$ 6.720
Cartuchos de tinta negra para impresora	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Cartuchos de tinta a color para impresora	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Resma de papel	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Empastado	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Argollado	5	\$ 5.000	\$ 25.000
Papelería, útiles de oficina	1	\$ 50.000	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 351.720</b>