

El capital humano de las empresas colombianas:
caso Energía y Potencia S. A. S.

Santiago Marín García

Universidad de Manizales

Maestría Gerencia del Talento Humano – Cohorte XIII

Manizales

2018

El capital humano de las empresas colombianas:
caso Energía y Potencia S. A. S.

Santiago Marín García

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 XIII

Manizales

2018

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	6
2.	Planteamiento y formulación del problema.....	8
2.1.	Organización objeto de estudio.....	9
3.	Objetivos.....	12
3.1.	Objetivo general.....	12
3.2.	Objetivos específicos	12
4.	Referentes teóricos	13
4.1.	Antecedentes	13
4.2.	Competitividad organizacional	21
4.3.	Teoría de recursos y capacidades.....	23
5.	Capital intelectual.....	29
5.1.	Concepto	29
5.2.	Modelos.....	31
5.3.	Componentes.....	34
5.4.	Medición	38
6.	Capital humano.....	40
6.1.	Concepto	41
6.2.	Elementos integrantes - componentes.....	44
6.3.	Medición	48
6.4.	Características sociodemográficas (tipología del personal).....	52
6.5.	Conocimiento	59
6.6.	Valores corporativos	63
6.7.	Competencias laborales	66

6.7.1.	Liderazgo.....	71
6.7.2.	Comunicación.....	74
6.7.3.	Trabajo en equipo.....	76
6.7.4.	Orientación al cliente	80
6.7.5.	Flexibilidad.....	83
6.7.6.	Orientación al logro/resultado.....	86
6.7.7.	Creatividad e innovación.....	89
6.7.8.	Capacidad de aprendizaje.....	92
7.	Metodología.....	95
7.1.	Tipo de investigación.....	96
7.2.	El estudio de caso como estrategia de investigación	96
7.3.	Diseño general de la investigación	99
7.4.	Población.....	100
7.5.	Técnicas e instrumento de recolección de información.....	101
7.6.	Plan de recolección y procesamiento de la información.....	103
8.	Resultados de la medición de capital humano en Energía y Potencia.....	104
8.1.	Conocimiento y experiencia del personal.....	112
8.2.	Valores compartidos	123
8.3.	Competencias laborales en Energía y Potencia	126
9.	Plan de trabajo	137
9.1.	Definición de política de capital humano organizacional.....	138
9.2.	Sistema de información demográfico	139
9.3.	Matriz de conocimiento y expertos.....	140
9.4.	Promoción de los valores corporativos.....	140

9.5. Desarrollo de competencias	141
9.6. Evaluación y mejora	141
10. Conclusiones y recomendaciones	143
11. Referencias	148
Anexo A. Encuesta Capital Humano	174

Lista de tablas

Tabla 1. Estudios sobre el capital intelectual en la empresa	13
Tabla 2. Estudios sobre capital humano en la empresa	18
Tabla 3. Concepto de capital intelectual	29
Tabla 4. Modelos de capital intelectual.....	32
Tabla 5. Componentes del capital intelectual.....	34
Tabla 6. Concepto de capital humano	42
Tabla 7. Elementos/dimensiones del capital humano según diversos estudios.....	44
Tabla 8. Elementos/dimensiones del capital humano en diversos modelos.....	45
Tabla 9. Elementos e indicadores de capital humano	51
Tabla 10. Medición de las características demográficas	59
Tabla 11. Definición de conocimiento	60
Tabla 12. Concepto de formación	62
Tabla 13. Medición de la variable conocimiento	62
Tabla 14. Concepto de valores	64
Tabla 15. Medición de los valores compartidos.....	66
Tabla 16. Concepto de competencia	67
Tabla 17. Definición de competencia laboral.....	70

Tabla 18. Definición de la competencia laboral liderazgo.....	72
Tabla 19. Elementos de la competencia laboral liderazgo	74
Tabla 20. Definición de la competencia laboral comunicación	75
Tabla 21. Elementos de la competencia laboral comunicación	76
Tabla 22. Definición de la competencia laboral trabajo en equipo.....	78
Tabla 23. Elementos de la competencia laboral trabajo en equipo	79
Tabla 24. Definición competencia laboral orientación al cliente.....	81
Tabla 25. Elementos de la competencia laboral orientación al cliente	83
Tabla 26. Competencia flexibilidad: concepto.....	84
Tabla 27. Elementos de la competencia laboral flexibilidad	86
Tabla 28. Competencia orientación al logro/resultado: concepto	87
Tabla 29. Elementos de la competencia laboral orientación al logro/resultado.....	89
Tabla 30. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación	90
Tabla 31. Elementos de la competencia laboral creatividad e innovación.....	92
Tabla 32. Definición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje	93
Tabla 33. Elementos de la competencia laboral capacidad de aprendizaje.....	95
Tabla 34. Planta de personal de Energía y Potencia	100
Tabla 35. Características sociodemográficas del personal.....	105
Tabla 36. Composición laboral por niveles jerárquicos	107
Tabla 37. Género de la población laboral	108
Tabla 38. Edad promedio de los empleados.....	109
Tabla 39. Promedio de edad.....	110
Tabla 40. Estado civil de la población laboral	111
Tabla 41. Tipo de contrato de los trabajadores	111

Tabla 42. Características de conocimiento y experiencia del personal.....	114
Tabla 43. Grado de escolaridad de la población laboral (organización en su conjunto).....	116
Tabla 44. Empleados que adelantan estudios.....	116
Tabla 45. Participación en acciones de formación promovidas por la empresa	117
Tabla 46. Dominio segundo idioma (inglés).....	119
Tabla 47. Experiencia laboral de empleados en toda la vida	120
Tabla 48. Permanencia promedio de empleados en la organización.....	121
Tabla 49. Valores compartidos.....	124
Tabla 50. Competencia laboral de la organización en conjunto	128
Tabla 51. Competencia laboral de liderazgo por nivel organizacional	129
Tabla 52. Competencia laboral de comunicación por nivel organizacional	130
Tabla 53. Competencia laboral de trabajo en equipo por nivel organizacional	131
Tabla 54. Competencia laboral de orientación al cliente por nivel organizacional	132
Tabla 55. Competencia laboral de flexibilidad por nivel organizacional	133
Tabla 56. Competencia laboral de orientación al logro por nivel organizacional.....	134
Tabla 57. Competencia laboral de innovación por nivel organizacional	135
Tabla 58. Competencia laboral capacidad de aprendizaje por nivel organizacional	136
Tabla 59. Acciones estratégicas Capital Humano Energía & Potencia.....	142

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Caracterización del capital intelectual	39
Ilustración 2. Diseño de la investigación. Fuente: elaboración propia.....	100

1. 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 última década 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 la 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 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 ha observado que la valoración de sus activos intangibles se lleva a cabo con el objeto de determinar el valor de la empresa en el mercado. Por lo 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 evitar desaprovechar, disminuir o destruir dicho capital.

Tal como se desprende de lo hasta ahora expresado, el capital intelectual, en especial el humano, representa 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 su autor, convencido 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.

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 identificarlo y medirlo de una manera sistemática, confiable y consistente, contando así con información valiosa para tomar decisiones estratégicas. En tal sentido, el presente estudio permitirá acceder a tal información, por medio de instrumentos que podrán aplicarse para una lectura dinámica del fenómeno.

Desde la mirada organizacional, para Energía y Potencia esta investigación también cobra especial relevancia pues en el último lustro ha vivido una transición importante, ya que el mercado de maquinaria agrícola, generadores y motores estacionarios se ha visto impactado por realidades como: compradores que aprendieron a importar directamente y pasaron de clientes a competidores, tratados de libre comercio que trajeron al mercado marcas sustitutas con productos de buena calidad y a menores precios, un mercado con empleados que ya no se vinculan con la

expectativa de pensionarse sino con objetivos como el reconocimiento, el sentido de reto, la proyección social, rápidas posibilidades de ascenso, riqueza en la tarea, interacciones transnacionales, entre otros.

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

2. Planteamiento y formulación del problema

El presente estudio nace de la preocupación de quienes durante varios años han sido docentes e investigadores en los campos de la gestión del talento humano y 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 de dicho proyecto han puesto de relieve la necesidad de ahondar en el capital humano desde la perspectiva de su medición, para incorporar nuevas dimensiones que permitan conocerlo, explicarlo y dirigirlo de forma más efectiva. Este planteamiento ha sido socializado y compartido. 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; 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 se ve reflejada, normalmente, 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.

2.1. Organización objeto de estudio

Energía y Potencia S. A. S. se estableció en 1988 como sociedad dedicada principalmente a la comercialización de maquinaria agroindustrial en el territorio colombiano. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Itagüí, Antioquia, Colombia, Suramérica.

Actualmente importa, ensambla y comercializa más de 1.500 productos de diferentes y reconocidas marcas para la industria, la construcción, el comercio, el agro y el hogar, brindando soluciones de suministro, instalación, mantenimiento y reparación de máquinas utilizadas en estos segmentos, de los cuales se destacan los generadores, motocultores, ahoyadoras, guadañadoras, fumigadoras, compactadores, cortadoras de concreto, vibrocompactadores,

mangueras, motobombas, motores a gasolina, diésel y eléctricos, equipos de energía solar fotovoltaica, accesorios y repuestos para este mismo tipo de productos, entre otros.

Su oficina principal está ubicada en el municipio de Itagüí, Área Metropolitana del Valle de Aburrá. La comercialización de sus productos la realiza a través de tres canales: puntos de venta establecidos en las ciudades de Bogotá, Pasto, Cali, Bucaramanga, Medellín, Barranquilla, Villavicencio y Neiva. Una red de más de trescientos distribuidores en todo el país y a través de negocios de venta directa o venta institucional.

A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico definido por el equipo directivo y cuya más reciente revisión registra del año 2016.

- Misión

Ofrecemos soluciones de Energía y Potencia sostenibles y eficientes que permiten a nuestros clientes mejorar su rentabilidad y productividad (Energía y Potencia, 2018).

- Visión

En el 2020 Energía y Potencia será reconocido a nivel nacional por estándares de sostenibilidad en el desarrollo de soluciones de energía y potencia para el usuario final, generando valor a los accionistas y contribuyendo a una mejor calidad de vida de sus empleados (Energía y Potencia, 2018).

- Valores corporativos

- Honestidad: actuar dentro de los principios éticos, morales y normativos.

- Compromiso: participar con pasión en el desarrollo de las estrategias y actividades de la compañía.
- Excelencia: búsqueda permanente de hacer siempre mejor las cosas. Capitalizar los aprendizajes de la organización.
- Apertura al cambio: actitud flexible ante variaciones organizacionales, tecnológicas y del mercado.
- Actitud de servicio: disposición de apoyo y colaboración a los clientes internos y externos.
- Respeto: valorar a los demás, sus ideas y sentimientos.
- Trabajo en equipo: alcanzar los objetivos a partir de construcciones colectivas (Energía y Potencia, 2018).

- Líneas de negocio
 - Potencia
 - Repuestos y servicio
 - Generación
 - Energía solar fotovoltaica

Con base en lo expuesto, el problema planteado en esta investigación es el siguiente: ¿Cuál es el capital humano de Energía y Potencia?

Sistematizando lo anterior, se pregunta:

- ¿Cuáles son los componentes del capital humano de las empresas?
- ¿Qué conjunto de elementos, variables e indicadores permiten medirlo?

- ¿Cuál es el comportamiento, durante el periodo de tiempo indagado, de los elementos, variables e indicadores que integran el capital humano de Energía y Potencia?
- A partir de la medición efectuada y del análisis de lo encontrado, ¿qué acciones puede implementar la empresa para mejorar su capital humano?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Determinar el capital humano de Energía y Potencia.

3.2. Objetivos específicos

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

4. Referentes teóricos

4.1. Antecedentes

Se efectuó una indagación de estudios previos con el fin de identificar qué tanto se ha abordado desde la investigación, y se tuvieron en cuenta referentes que nutren el proyecto planteado. Para ello se consultaron diversas fuentes (bases de datos especializadas, universidades y programas académicos similares, asociaciones y otras publicaciones) en torno a la concepción, identificación y medición del capital intelectual, tanto a nivel nacional como internacional (véase tabla 1).

Tabla 1. Estudios sobre el capital intelectual en la empresa

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
“An Innovative Model for Measuring Intellectual Capital”	Gogan, M.	2014	Plantea un modelo de medición concebido como herramienta que le permite a las empresas gestionar su capital intelectual y crear ventajas competitivas
“Measurement of Intellectual Capital Components Through Activity Reports of Companies”	Yıldız, S., Meydan, C. y Güner, M.	2014	Mide el capital intelectual (capitales humano, estructural y cliente) a través de los reportes anuales (2007 a 2011) de actividades de los bancos que operan en Turquía, encontrando que prima el capital cliente y, en último lugar, el humano
“Prioritization of Intellectual Capital Indicators in Knowledge-Based Industries: Evidence from Pharmaceutical Industry”	Mehralian, G., Rasekh, H., Akhavan, P. y Ghatari, A.	2013	Desarrolla y prioriza los más importantes indicadores de capital intelectual en las industrias basadas en el conocimiento
“A Model to Evaluate the Intellectual Capital”	Gogan, L. y Draghici, A.	2013	Presenta un modelo para evaluar el capital intelectual, considerando aspectos propios de este, así como las experiencias obtenidas por las comunidades científicas y de negocios en este campo en particular

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
“Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa”	Benavides, L.	2012	Contempla un modelo que permite medir y valorar el capital intelectual de las organizaciones mediante la integración de sus componentes humano, estructural y relacional, a partir de la elaboración de un constructo holístico y de una lista de variables para cada componente. Se cuantifican en términos monetarios para calcular el ROI del capital intelectual y su contribución a la ganancia neta obtenida en un periodo de tiempo
“Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research”	Guthrie, J., Ricceri, F. y Dumay, J.	2012	Efectúa una revisión y crítica al campo de la investigación contable en capital intelectual. Se destacan las contribuciones referidas a la evolución del campo en la pasada década, el cómo y el por qué está cambiando y las áreas para futuras investigaciones
“Intellectual Capital Accounting Indicators”	Mavridis, D. y Vatalis, K.	2012	Establece un conjunto de indicadores de capital intelectual desde la perspectiva del emprendimiento corporativo
“Theoretical Perspectives on Intellectual Capital: A Backward Look And a Proposal for Going Forward”	Alcaniz, L., Gómez-Bezares, F. y Roslender, R.	2011	Hace un recorrido por las contribuciones teóricas acerca del capital intelectual y explicita su preocupación por la falta de una postura crítica frente al tema
“Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia”	Millan, J., y Castellanos, G.	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 diez años
“Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León”	Ochoa, M., Prieto, M. y Santidrián, A.	2010	Revisa en profundidad las teorías que proporcionan explicaciones sobre la importancia de los activos intangibles, así como las diferentes aportaciones teórico-empíricas incluidas en la literatura, abordando la implantación y utilidad de los modelos de capital intelectual
El capital intelectual en las empresas del eje cafetero	Naranjo, C.	2010	Desarrolla, en el marco de un macroproyecto de investigación, un conjunto de estudios de caso que miden el capital intelectual en diversas empresas, incluido el capital humano.

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
“Análisis de las principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual”	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
“Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando métodos de lógica difusa”	Medina, S., Zuluaga, E., López, D. y Granda, F.	2010	Propone, mediante el uso de herramientas basadas en la lógica difusa, una aproximación a la medición de capital intelectual de las empresas. En el capital humano se mira la tipología del personal, nivel de satisfacción y las competencias
“El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial”	González, J.	2009	Hace un recuento de definiciones y modelos de capital intelectual para establecer un modelo y algunos indicadores relevantes en función de la industria colombiana
“Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio”	Larios, J.	2009	Propone un modelo que ayude a los dirigentes a identificar y medir los elementos intangibles que generan valor agregado y ventaja competitiva
“Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febré”	Saavedra-García M. L. y Saavedra-García, M. E.	2009	Demuestra que sí es posible medir el valor del capital intelectual y lo incorpora en la información financiera, de acuerdo con las NIF y las NIC, utilizando indicadores cualitativos para el capital humano
“The Evolving Research on Intellectual Capital”	Hong, T., Plowman, D. y Hancock, P	2008	Provee una síntesis de los trabajos sobre capital intelectual, describiendo conceptos, modelos y mediciones
“Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models”	Kwee, Ch.	2008	Propone un modelo que contiene una definición formal y clasificaciones del capital intelectual para analizar y reportar los activos intangibles que posee una organización
“El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”	Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E.	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
“Intangible Assets	Lopes, I. y	2007	Presenta un marco teórico para la identificación

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
Identification and Valuation - A Theoretical Framework Approach to the Portuguese Airlines Companies”	Rodriguez, A. M. G.		y la evaluación de activos intangibles en un sector específico
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito	Seguí, E.	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
“La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes”	García-Parra, M., Simo, P. y Sallan, J. M.	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
“Capital intelectual: una propuesta para clasificarlo y medirlo”	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
“IC Valuation and Measurement: Classifying the State of the Art”	Andriessen, D.	2004	Clarifica los motivos existentes (por qué) y los métodos propuestos (cómo) para valorar o medir el capital intelectual
“Intellectual Capital Measurement Effectiveness”	Kannan, G. y Aulbur, W.	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 de un enfoque más comprensivo
“Modelos de clasificación y medición del capital intelectual”	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

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
“Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital”	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
“Intellectual Capital Literature Review”	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 encontraron 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 las 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

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
“Debate on the Multilevel Model of the Human Capital Measurement”	Harpana, I. & Draghici, A.	2014	Debate los principales aspectos de los métodos de medición y de reprote del capital humano, contrastándolos con los aspectos críticos hallados en el análisis de las investigaciones en dicho campo (revisión de literatura), lo que implica el desarrollo futuro de modelos que consideren indicadores financieros y no financieros
“Evaluation of Human Capital Role in the Value Creation Process”	Liepé, Z. y Sakalas, A.	2014	Evalúa el rol del capital humano en el proceso de creación de valor en relación con otros indicadores nacionales claves
“Ranking of Human Capital Indicators Using Analytic Hierarchy Process”	Abdullah, L., Jaafar, S. y Taib, I.	2013	Integra las preferencias multifacéticas de los cinco criterios de capital humano para determinar la importancia de cuatro principales indicadores identificados, encontrando que los resultados generados al usar el conocimiento se transforman en el indicador más importante, y que el índice de las habilidades de los empleados es el de menor importancia
“Capital humano. Elemento de diferenciación entre las organizaciones”	Calderón, V., Jesús, A., Mousalli, K., y Gloria, M.	2012	Presenta una reflexión sobre la esencia del capital humano como componente de diferenciación entre empresas, expresado como un activo de gran valor que aumenta su competitividad mediante el conocimiento que forjan sus miembros y las experiencias alrededor del contacto con los clientes
“Human Capital in Family Businesses: Focusing on the Individual Level”	Dawson, A.	2012	Sostiene que el capital humano incluye no solo conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación. Reclama una mayor concentración en el nivel individual
“La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores”	Teijeiro, M., García, M. y Mariz, R.	2010	Identifica las partidas del capital intelectual que garantizan el éxito en las empresas de un sector, con especial énfasis en la aportación del capital humano. Basado en diversas investigaciones, identifica una serie de indicadores del capital humano que permiten su medición y gestión
“The Indicators of Human Capital for	Shih, K., Liu, Y., Jones,	2009	Examina indicadores de medición y su peso relativo sobre competencias clave de

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
Financial Institutions”	Ch. y Lin, B.		profesionales de las finanzas. Destaca la actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguido de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas
“Human Capital and its Measurement”	Kwon, D.	2009	Hace un comparativo entre las medidas convencionales del capital humano y la manera en que se hace en la actualidad, señalando debilidades e implicaciones políticas
“Capital humano e intelectual: su evaluación”	Madrigal, B.	2009	Analiza las vías utilizadas para su medición (modelos y manuales), discutiendo acerca de las variables de capital humano y los procesos de innovación y desarrollo
“Developing Human Capital Indicators: A Three-Way Approach”	Han, T-S., Lin, C. Y-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 según altos ejecutivos. Tercero, compara lo anterior con indicadores relevantes adoptados en <i>journals</i> o <i>papers</i> de alto nivel, obteniendo la selección de diez indicadores de capital humano
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito	Seguí, E.	2007	Describe el concepto y los diversos modelos de capital intelectual y humano, los cuales caracteriza en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la empresa
“Prioritization of Human Capital Measurement Indicators Using Fuzzy AHP”	Bozbura, F., Beskese, A. y Kahraman, C.	2007	Define una metodología para mejorar la calidad en la priorización de indicadores de medida del capital intelectual. Los resultados creados al usar conocimiento, el índice de habilidades de los empleados, el compartir y reportar conocimiento y la tasa de éxito de los programas de entrenamiento son las cuatro principales medidas de capital humano en Turquía
“Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value with Key Performance Indicators”	Lockwood, N.	2006	Contiene un conjunto de indicadores clave de desempeño organizacional conectados con aspectos del capital humano, como su contratación, desempeño y la gestión del talento
“How a Knowledge-	Spender, J. C.	2006	Sostiene que la medición y contabilización

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
Based Approach Might Illuminate the Notion of Human Capital and its Measurement”	y Marr, B.		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, que se miren en detalle sus prácticas
“Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio”	Torres, J.	2005	Presenta cuatro enfoques diferentes 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 de la empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas.
“Human Capital Indicators, Business Performance and Market-to-Book Ratio”	Sáenz, J.	2005	Propone una metodología en el campo del capital humano, la cual aplica, de manera exploratoria, en un caso de estudio, con el fin de revisar la relación entre los indicadores de capital intelectual y el valor de mercado en libros de la organización
“Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?”	McGregor, J., Tweed, D. y Pech, R.	2004	Sostiene que en la economía del conocimiento se ha marginalizado su más importante dimensión: las personas; y propone un modelo transicional de capital humano
“The Measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis on Financial Statements”	Hai-Ming, Ch. y Ku-Jun, L.	2003	Establece la importancia de incluir, en los estados financieros, medidas de capital humano, para lo cual sugiere un conjunto de indicadores
“Intellectual Capital: a Human Capital Perspective”	Nerdrum, L. y Erikson, T.	2001	Ve el capital intelectual como la capacidad complementaria de los individuos para generar valor agregado y crear riqueza

Fuente: elaboración propia.

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

adquisición, retención y desarrollo del talento humano. Algunos estudios también se 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 esta investigación, cabe señalar que, en casi todos los casos, estos provienen de otras culturas y entornos, y que tras la revisión de la 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 los comportamientos en estas.

4.2. Competitividad organizacional

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, las 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 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, 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 y Camisón, 1996). Sin embargo, sobre estos aspectos la empresa tiene una posibilidad muy reducida de decidir o actuar individualmente.

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 con base en 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 y Bueno, 1995). 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, en mayor profundidad, con relación al capital humano.

4.3. Teoría de recursos y capacidades

El enfoque o perspectiva de la empresa, basada en los recursos, supuso un cambio de orientación desde el análisis sectorial, defendido por los industrialistas y la escuela del posicionamiento (Ahlstrand, Lampel y Mintzberg, 1998), hacia un postulado que destaca las idiosincrasias internas de la empresa como las verdaderas dinamizadoras de esta y de su capacidad para generar y disfrutar de las 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 (Wernerfelt, 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; Wernerfelt, 1984 y 1995; Grant, 1991 y 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 y Ortiz, 2000 y Fernández y Suárez, 1996). Sostiene también que los recursos y capacidades tienen, cada vez, un papel más relevante para definir la identidad de la empresa, y que el beneficio de esta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Ortiz, 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, o si se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras de lograr la 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 Wernerfelt (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 y Morcillo, Rodríguez, Casani y Rodríguez, 2001), se entiende por recurso cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa; es decir, que esta 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 y 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 una 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, McMahan y McWilliams (1994), Huselid

(1995) y Kamoche (1996), por lo cual puede constituirse en fuente de ventaja competitiva, aunque 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 y 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, Schuler y Valle (1999), se puede afirmar que los recursos humanos agregan valor a la empresa en la medida en que la heterogeneidad del mercado de trabajo permite encontrar personas que difieren en sus conocimientos, capacidades y habilidades y, por tanto, en el grado de contribución que pueden

realizar. 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; 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 otro, 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, Fombrum y Devanna, 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 solo 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 este sea gestionado adecuadamente, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son 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.

5. Capital intelectual

La corriente del capital intelectual, que posee un fuerte sentido económico, se refiere a los recursos producto del intelecto humano que deberían medirse, evaluarse y cuantificarse, 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 la Comunicación (TIC), 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.

5.1. Concepto

Tal como afirma Lev (2001), existen tres términos ampliamente utilizados en la literatura para referirse a los activos intangibles de la empresa: el de recursos intangibles que predomina en la contabilidad; el de activos de conocimiento, muy usado en la economía; y el de capital intelectual, como el favorito de la empresa y la administración. El enfoque desde el que se prefiere abordar lo intangible en la empresa evidencia las diferencias encontradas en la definición de capital intelectual (véase 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

Autor	Concepto
Teijeiro, García, y Mariz (2010)	Conocimiento transformado en algo valioso para la empresa
Riccieri (2008)	Los recursos intelectuales, o basados en conocimiento, de una organización. Abarca tanto los recursos que existen en un momento particular en el tiempo (<i>stock</i>) y el flujo de los mismos al ser usados e interactuar con otros recursos

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

Fuente: elaboración propia.

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

- Está referido a recursos o activos de carácter inmaterial o intangible.
- Dichos intangibles engloban recursos y capacidades, ya que implican combinación y dinamismo.

- No está reflejado en los estados contables financieros tradicionales.
- Tiene carácter estratégico, al ser fuente de ventaja competitiva (genera o generará valor en el futuro).

Con base en lo anterior, y para los efectos pertinentes de la presente investigación, se adhiere el concepto de capital intelectual formulado por Sánchez, Melián y Hormiga (2007):

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 (p. 102).

5.2. Modelos

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

Como señala Ortiz (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 este 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 (véase tabla 4), que buscan identificarlo, saber cómo se crea, medirlo mediante un conjunto de variables e indicadores y gestionarlo desde una perspectiva dinámica, con el fin de incrementarlo para que mejore su contribución a la competitividad de la organización, en conexión con la estrategia de negocio y la generación de valor.

Tabla 4. Modelos de capital intelectual

Modelo	Autor (es)	Año
Navigator (Skandia)	Edvinsson y Malone	1998
Technology Broker	Brooking	1997
Universidad de West Ontario	Bontis	1996
Canadian Imperial Bank	Saint-Onge	1996
Capital Intelectual	Roos, Roos, Dragonetti y Edvinson	1997

Modelo	Autor (es)	Año
Monitor de Activos Intelectuales	Sveiby	1997
Dirección Estratégica por Competencias	Bueno	1998
Intelect	Instituto Universitario Euroforum Escorial	1998
Nova	Camisón, Palacios y Devece	2000
Intellectual Capital Benchmarking System ICBS	Viedma	2001
Intellectus	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	2003
Modelo Integrador de Capital Intelectual	Bueno, Rodríguez y Salmador	2003
Modelo para Evaluar el Capital Intelectual	Gogan y Draghici	2013
Modelo Innovador para medir el Capital Intelectual	Gogan	2014

Fuente: elaboración propia con base en Naranjo (2010).

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

Caracteriza a la mayoría de los modelos el contar con un sistema de indicadores que pretende dar cuenta del capital intelectual, esforzándose por relacionarlo con el desempeño de la organización. También comparten la perspectiva dinámica 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 diversas denominaciones 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 en 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.

5.3. Componentes

La posición dominante entre investigadores y académicos es la que afirma que el capital intelectual se compone de 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) (véase tabla 5); aunque algunos autores optan por otra denominación pero coinciden en su contenido y alcance (Edvinsson y Malone, 1998; Steward, 1997 y Sveiby, 1997).

Tabla 5. Componentes del capital intelectual

Modelos y autores	Capital humano	Capital estructural		Capital relacional
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de procesos internos		Perspectiva de clientes
Saint Onge (1996)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente
Technology Broker (Brooking, 1997)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Competencias	Estructura interna		Estructura externa
Edvinsson y Malone (1997)	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente		
(Bontis, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente
Intelect (Euroforum, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital relacional

Modelos y autores	Capital humano	Capital estructural		Capital relacional	
McElroy (2002)	Capital humano	Capital estructural: innovación y procesos		Capital social: intrasocial, intersocial e innovación	
Intellectus (CIC, 2003)	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital negocio	Capital social
Guthrie, Petty y Yongvanich (2004)	Capital humano	Capital interno		Capital externo	
Bueno, Rodríguez y Salmador (2003)	Capital humano	Capital tecnológico	Capital organizativo	Capital de negocio	Capital social
Chen, Zhu y Yuan (2004)	Capital humano	Capital innovación	Capital estructural	Capital cliente	
Joia (2004)	Capital humano	Capital tecnológico y capital organizativo			
Ordóñez (2004a)	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 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, Rodríguez, y Salmador, 2003 y Chen, Zhu y Yuan, 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 y McElroy, 2002), de modo que, siguiendo la línea de trabajos y propuestas más recientes (Ordóñez, 2004b), 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 ya que se contrata el uso de dichos activos con los trabajadores que componen el llamado capital humano (Ordoñez, 2004a). 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 organizativo, 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 en el 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, dándole cabida a 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. Entonces, 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 forma 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 este constituye una ventaja invisible (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 hace que se aborde el aspecto de su medición.

5.4. 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 se da un consenso sobre una en particular, que obviaría el problema de no poder hacer comparaciones rigurosas entre empresas (Kannan y Aulbur, 2004).

A pesar de cierto acuerdo entre los componentes del capital intelectual, tal como previamente se ha 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 estos, 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 que cuenten 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 que puede verse en la figura 1.

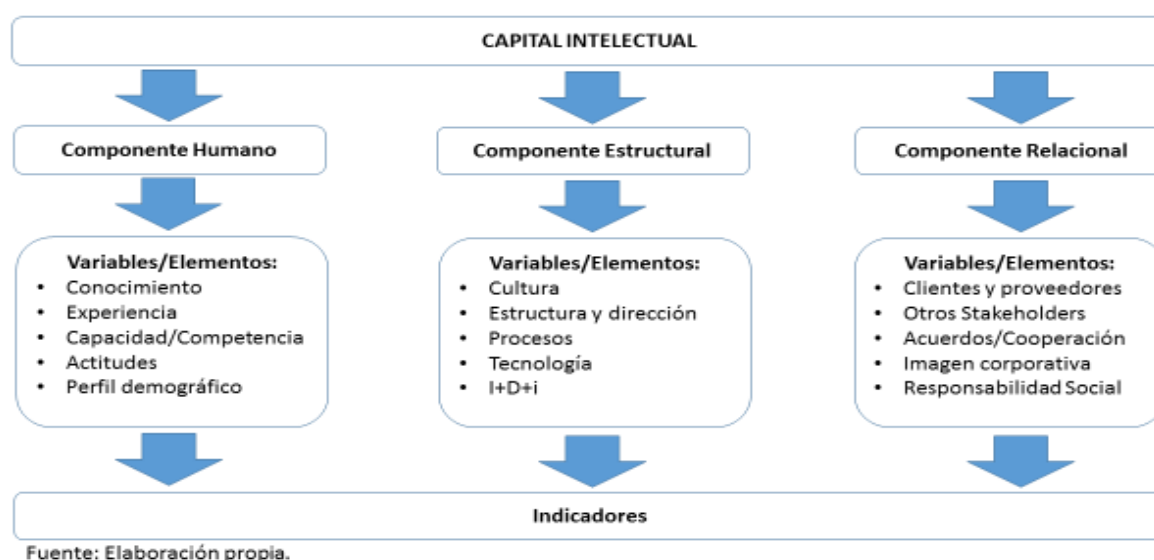


Ilustración 1. Caracterización del capital intelectual

Como este estudio se enfoca en el capital humano, y su medición se tratará como parte del siguiente capítulo, basta por ahora señalar, 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, los convenios con *stakeholders* claves, el cumplimiento de la normativa legal, los aportes efectuados a la comunidad, la 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.

6. Capital humano

La importancia del capital humano en el ambiente altamente competitivo de hoy es 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 aborda, en detalle, su medición.

6.1. Concepto

Desde que apareciera por primera vez, en 1961, el término capital humano, ha sido objeto de múltiples miradas y concepciones. Cabe aquí una primera precisión: en este proyecto de investigación no se indaga por el capital humano de una región o sector de actividad económica, de un país o de un territorio incluso mayor, ámbito de interés de la teoría económica y la ciencia política, para efectos del crecimiento, del desarrollo, del bienestar o en interés del gobierno (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, Hatch y Walker, 2000 y Bozbura, Beskese y Kahraman, 2007); aunque en este caso se percibe un mayor acercamiento, no solo porque así se le nomina en la gran mayoría de modelos,¹ 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 (véase tabla 6).

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

Tabla 6. Concepto de capital humano

Autor	Concepto
Fernández et al. (1998)	El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee, como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. y que afectan el 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 este, no la empresa, el dueño de dicho capital y, por tanto, es quien decide cuándo, dónde y cómo aportarlo
Garavan, Morley, Gunnigle (2001)	El capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas
Rastogi (2002)	Conocimiento, competencia, actitud y comportamiento incrustado en un individuo
Becker (2002)	La inversión en conocimientos, formación e información que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones
Ordóñez (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, Ranzijn, Winefield y Marsden (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 para captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida
Rodríguez y Loomis (2007)	Es el conocimiento, habilidades, competencias y atributos en individuos que facilitan la creación personal, social y económica de bienestar
Frank y Bernanke (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 incluye habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor.
Marimuthu, Arokiasamy & Ismail (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 se 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 la siguiente sección 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); también opta por la denominación de competencias, entendidas como un saber hacer en contexto, lo que otorga 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 de que todos los elementos ya referidos, en la cantidad y calidad que poseen las personas que laboran en la empresa, solo se convierten en capital para esta si con base en ellos se agrega valor, de manera que se alcance y, ojalá, se sostenga su

competitividad (Becker, 2002; Caredda, D'Egidio y Gasperini, 2004; Rodriguez y Loomis, 2007; Holbrook, 2008; Crook, Combs, Todd, Woehr y Ketchen Jr., 2011).

6.2. Elementos integrantes - componentes

Con el fin de determinar los elementos que integran el capital humano se realizó un recorrido por diversos estudios, fruto del cual 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. 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/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 que más predomina 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 una matriz de elementos comunes en los modelos de capital intelectual y sus diferentes posturas cuyos hallazgos se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Elementos/dimensiones del capital humano en diversos modelos

Modelo	Valores	Actitudes	Aptitudes	Capacidades	Competencias	Conocimientos	Habilidades	Experiencia	Aprendizaje	Otros Atributos
Cuadro de Mando Integral, 1992	X				X	X	X			
University of Western Ontario, 1996						X			X	
Navegador de Skandia, 1997		X		X		X	X	X		
Technology Broker, 1997					X	X	X		X	X
Ross y Ross, 1997		X			X	X	X			X
Monitor de Activos Intangibles, 1997				X	X					
Nova, 2000						X	X	X		X
Intelect, 1998				X	X	X				X
KPGM 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, manteniendo 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 los aspectos de

capacidad, actitudes y valores; hecho que en buena medida explica su baja figuración como elementos específicos.

Si bien las competencias suponen también una base de conocimiento, se realza la importancia de este 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 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 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):

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 (p. 2).

- 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. 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 esta nos llevan a considerar 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, y es coherente con los antecedentes consultados; también responde a una visión sistémica del ser humano que contempla aspectos del ser, del saber y del hacer, y que debe identificar y determinar la empresa para poder optimizar su gestión. Por esta razón, es el momento de abordar el tema de la medición del capital humano.

6.3. Medición

En torno a su medición existe un conjunto de trabajos, entre los que destacan los de Huselid (1995), Hitt, Bierman, Shimizu y Kochar (2001), Wilcox (2001), King et al (2005), CIC (2003), Youndt, Subramanian y Snell, (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 desglosan sus elementos o componentes en un conjunto de variables o aspectos y, a cada uno de ellos, se le asignan uno o varios indicadores ya que, 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 propone un conjunto de veinte indicadores, entre los que se encuentran la tasa de absentismo, el índice de satisfacción de los empleados, la tasa de éxito de los programas de entrenamiento, el porcentaje de empleados con acceso a oportunidades

de entrenamiento y desarrollo apropiados, el índice de habilidades de los empleados y los 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 conforman 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, Arokiasamy & Ismail, 2009) utilizan, como elementos del capital humano, el entrenamiento en la organización y la educación, el conocimiento y las habilidades poseídas por los empleados. El modelo propuesto no detalla los indicadores a través de los cuales se registra su estado.

De forma similar, Striukova, Unerman y Guthrie (2008), al analizar los diferentes reportes de capital intelectual realizados por compañías del Reino Unido, pertenecientes a cuatro diferentes sectores, encontraron 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 se detallan los 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, Durán y Escobar (2013) plantean cuatro elementos para medir el capital humano, con sus correspondientes indicadores, que pueden verse en la tabla 9.

Tabla 9. Elementos e indicadores de capital humano

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

Fuente: Naranjo, Durán y Escobar (2013).

Con lo hasta ahora expuesto se observa que, acorde con la definición 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.

6.4. Características sociodemográficas (tipología del personal)

La demografía organizacional, como un área de conocimiento del análisis organizacional, se encarga de estudiar las causas y consecuencias de la distribución de los atributos demográficos específicos de los miembros de una organización (Benavides, 2010).

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 hecho de que la demografía organizacional se encuentre poco estudiada e investigada no hace que se desconozca 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, 2008).

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, 2006), quienes en sus conclusiones señalan que las organizaciones con distribuciones más discontinuas de titularidad en el empleo tienen más probabilidades de enfrentar conflictos entre sus miembros y, como consecuencia, una mayor rotación de empleos. Sus resultados permiten establecer que la diversidad demográfica es de gran valor para ser estudiada a la luz de los análisis administrativos y organizacionales.

Otro estudio importante, citado por Bernal (2006), es el del investigador Steffen Blaschke, el cual encontró que se podía hacer una relación entre la demografía y el aprendizaje organizacional en el cual las personas 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 la innovación de la tecnología en la organización (Blaschke, 2005 citado por Belen, 2008).

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 afecta la eficacia de los trabajadores y de la organización (Benavides, 2010).

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, sobre todo, 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 correlaciones sobre el desempeño, tanto individual como organizacional (Gordon, 1997).

De igual manera, efectuar estudios demográficos ayuda a identificar las soluciones que puedan darse ante diversos problemas 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, 2010).

Benavides (2010) llama la atención al aclarar que la creatividad e innovación también pueden tener una respuesta en la demografía organizacional, pues para tener, hoy en día, en las organizaciones estos dos importantes componentes, que ayudan al crecimiento y al desarrollo, es necesario 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, para 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 (Robbins, 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 con el capital humano, el estudio de aspectos tales como el género, la edad, el estado civil y el tipo de contratación, dado que 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, determinen las actitudes hacia el trabajo e incidan 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; 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 lo 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 hay 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 de las diferencias biológicas y las connotaciones culturales sobre cada género.

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 solo se tiene en tanto las personas estén a ella vinculadas mediante una relación de trabajo, el tipo de contratación no solo 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); 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 forma 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 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

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

Fuente: elaboración propia.

6.5. 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 ingrese a un contexto laboral pueda poner a disposición de la organización este saber.

Aunque el conocimiento es un concepto muy utilizado, con frecuencia se recurre a él sin el rigor o precisión necesarios, razón por la que se recoge un conjunto de definiciones sobre el mismo (véase tabla 11).

Tabla 11. Definición de conocimiento

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

Fuente: elaboración propia.

El conocimiento hace referencia a una creencia personal verdadera justificada que incrementa la capacidad de las personas para llevar a cabo una acción efectiva (Nonaka y Takeuchi, 1999), que corresponde a un nivel superior al de la información y se relaciona con creencias y compromisos; es decir, está en función de una postura, de una perspectiva, de una intención determinada. Se refiere a la acción basada en cierta información y en un contexto específico (Lara, 2004).

A nivel organizacional, el conocimiento y la experiencia individual conllevan una experiencia colectiva, donde la acumulación de conocimientos y vivencias le permite a la empresa contar con

una base más amplia y adecuada para tomar mejores decisiones, para lo cual es imprescindible la interacción social entre los diferentes miembros de la organización de manera que sea relevante la experiencia práctica en la resolución de problemas (Lam, 2006). 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 de problemas, además de fomentar el 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, ser 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 le permite a la organización disponer de manera adecuada de 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

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

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, la adquisición o el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, tanto a nivel individual como colectivo, de quienes laboran para la organización, representa un aspecto crucial para su adecuado funcionamiento y competitividad, 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

Aspecto a medir	Indicador
Nivel educativo	Grado máximo de formación alcanzado/total de empleados
	Número de empleados en procesos de formación, por nivel educativo/Total de

Aspecto a medir	Indicador
	empleados
Participación en eventos y acciones formativas	Número de empleados que asistieron a eventos formativos por fuera de la organización en el periodo/total de empleados
Inversión en formación	Número de horas dedicadas a formación/ Número de empleados en plantilla
	Valor destinado a formación/ Número de empleados en plantilla
Dominio de otros idiomas	Número 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.

6.6. 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 estos 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 Lengua Española (2018) define el valor como el alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase, y como la fuerza, actividad,

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

Tabla 14. Concepto de valores

Autor y año	Definición
Drucker (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 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 (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 y Gárces (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 (1987)	Los valores son creencias particulares, personales e individuales, que la persona sustenta en relación con lo que le parece importante. Constituyen

Autor y año	Definición
	sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo
Rokeach (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 en la manera propia de ser, de sentir, de pensar y de actuar que tiene la organización, de forma 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 prevención y resolución de conflictos en todos los niveles.

Sin embargo, para que los valores constituyan un instrumento de dirección que estimule el compromiso con la empresa, es necesario integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación permanente para que sean interiorizados por parte de los empleados, y puedan ser 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 esta 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, Espinoza y López, 2012 y Boria-Reverter, Crespi-Valbona, García-González y Vizquete-Lozano, 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

Aspecto a medir	Indicador
Identificación con los valores corporativos	Grado de identificación: número de empleados con nivel alto, medio o bajo de identificación con los valores corporativos
Coherencia con los valores corporativos	Grado de coherencia: percepción de los empleados del nivel alto, medio o bajo en que las decisiones organizativas se alinean con los valores corporativos.

Fuente: elaboración propia.

6.7. 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 este, 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 este 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 así:

Tabla 16. Concepto de competencia

Autor	Definición
Irigoin y Vargas (2002)	Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real laboral
Zarifan (1999)	Es tener iniciativa y responsabilizarse con éxito, individual y grupalmente, en una situación profesional; quien lo logre es competente ya que consigue los objetivos de la misión encomendada. También lo es quien sabe planear en la complejidad activando una red de cooperación
Gallart y Jacinto (1995)	El concepto se ubica entre el saber y las habilidades concretas, “la competencia es indispensable de la acción pero exige a la vez conocimiento”
Bijou (1976)	Es el conocimiento de cómo hacer las cosas, teniendo en cuenta que una habilidad es la probabilidad de ocurrencia de una situación
McClelland (1973)	Es la evaluación de un rendimiento superior laboral y no la evaluación de la persona por sí 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 los 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: 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 las diferentes filosofías. Estos modelos se detallan a continuación.

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 con 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 citado por Bianchi, 2006) señala que:

El énfasis en la noción de competencias, como objeto de estudio, proviene de la idea de 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 (pp. 295-297).

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. En aras de precisar su concepto se presentan las siguientes definiciones:

Tabla 17. Definición de competencia laboral

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

Fuente: elaboración propia.

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

6.7.1. 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, 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 tabla 18 recoge un conjunto de definiciones sobre la competencia laboral de liderazgo:

Tabla 18. Definición de la competencia laboral liderazgo

Autores	Definición
Páez (2005)	Influir sobre los demás para la acción. Convocar hacia intereses. Conocimiento, acción, servicio
Alles (2002)	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 completa visión del futuro. Incluye asegurar que aquellos que son liderados trabajan juntos y son proveídos con los recursos requeridos y el soporte motivacional pertinente
“Diccionario de competencias” (2010)	Capacidad para asumir con efectividad la conducción de su grupo de influencia
“Cómo ser competente” (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 en 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

Autores	Definición
	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, Zenger y Samalwood, 2000 y Palomo, 2013).

Luego de analizar las diversas definiciones consultadas 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 desglosará en un conjunto de elementos 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

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/metás
3. Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia.

6.7.2. Comunicación

En el marco de la actual sociedad la comunicación corporativa ha de asumir nuevos retos en función de contribuir a la competitividad de la organización, pues esta 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 distribuir 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 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

Autor y año	Definición
“Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz” (s. f.)	Conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos, pensamientos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, así como para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran.
Alles (2002)	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. Capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con consición y claridad.
“Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes” (s. f.)	Capacidad de interacción (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal/no verbal y el escrito.
“Behavioural Competency Dictionary” (2004)	Capacidad de comunicarse efectivamente a través de la escucha activa y a compartir información relevante para anticipar problemas y asegurar la efectividad de la firma. Implica ajustar el estilo, el tono y el nivel de detalle apropiado según la audiencia y la ocasión
“Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales” (2013).	Capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones
Universidad de Guelph (2010)	Escuchar a los demás y comunicar de una manera efectiva que fomente la comunicación abierta
“Competency Dictionary” (s. f.)	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 laboral comunicación

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

Fuente: elaboración propia.

6.7.3. Trabajo en equipo

Para las empresas resulta no solo 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 Chinchilla y García (2001).

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 las ideas de los otros, lo que no es fácil. Las personas se incorporan al trabajo sin ser conocedoras de la exigencias, o sabiéndolas, sin las habilidades que se requieren para tal fin, porque previamente no se les ha enseñado a trabajar en equipo; y más complicado aún es que en las organizaciones no se tengan claras las necesidades y responsabilidades de un verdadero trabajo en equipo.

Como 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 solo 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 Echeverría et al., 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 de acuerdo con 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 (véase tabla 22).

Tabla 22. Definición de la competencia laboral trabajo en equipo

Autor y año	Definición
Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (2011)	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización
Universidad de Santiago (2013)	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común
Diccionario de competencias para empleados administrativos de la Universidad del Valle” (s. f.)	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes
Torrelles (2011)	Disposición personal y colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.
“Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales” (2013)	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.
“Diccionario de competencias” (2010)	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
“Behavioural Competency Dictionary” (2004)	Capaz de trabajar con eficacia y de completar las tareas de tipo grupal. Trabaja cooperativamente, con una actitud positiva con otros para lograr objetivos comunes. Trata a los demás con dignidad y respeto y mantiene una actitud amistosa, valora las contribuciones de los demás
Banco Central de Chile (2008)	Trabajar efectivamente con equipos fuera de la línea formal de autoridad (por ejemplo, pares, jefes) para alcanzar los objetivos de la institución. Implica tomar

Autor y año	Definición
	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 las personas y el trabajo colaborativo, para integrar recursos y capacidades que permitan 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 corresponden o que le sean asignadas dentro del equipo.

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

Tabla 23. Elementos de la competencia laboral trabajo en equipo

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

Fuente: elaboración propia.

6.7.4. 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, Santos y Vásquez, 2001), lo que implica generar y fortalecer en los empleados la competencia de orientación al cliente, sobre todo 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 proporcionada.

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

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

ya que 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 que pueden verse en la tabla 24.

Tabla 24. Definición competencia laboral orientación al cliente

Autor	Definición
“Competency Dictionary”(s.f)	Hacer de los clientes y de sus necesidades el foco primario de cada una de las acciones. Implica el desarrollo y el sostenimiento de relaciones productivas con los clientes
“Guía para la formación en competencias profesionales Universidad de Cádiz” (s. f.)	Deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia
Ogalla (2005)	Implica satisfacer las necesidades de los clientes, generando gestiones estratégicas en la calidad del servicio, donde sus valores deben primar en un contacto regular y proactivo con el cliente, controles de calidad, adecuación del trabajo a las necesidades del cliente y adecuación de las estrategias a las expectativas del cliente
Alles (2002)	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
“Cómo ser competente” (s. f.)	Deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus expectativas
“Behavioural Competency Dictionary” (2004)	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 cómo conocerlas mejor
“Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales” (2013)	Capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

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 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 puede alcanzarse la posterior calidad del servicio que se le brinda y, derivada de ella, su satisfacción. Ello implica tanto la disposición al contacto como una adecuada comunicación y, de ser posible, el soporte y uso de las TIC para romper barreras de tipo espacio-temporal y para procesar la información recogida.

En segundo lugar, la calidad del servicio, frente a la cual Stanton et al. (2004) señalan que quien la define es el cliente no el productor-vendedor, y que los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con las percepciones de cómo se efectúa. Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002, citados por Pontón, 2009), 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” (p. 37).

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 se convierten 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 25. Elementos de la competencia laboral orientación al cliente

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.

6.7.5. Flexibilidad

En un mundo en movimiento, 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 (Dreyen y Gronhaug, 2004). De igual manera, Hitt et al. (1998) afirman que el éxito en la organización del siglo XXI depende, en primer lugar, de la construcción de la flexibilidad estratégica, y sostienen que para desarrollarla y también a la ventaja competitiva, es necesaria una dirección que permita 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 presentan, en la tabla 26, algunas definiciones de la flexibilidad como competencia laboral.

Tabla 26. Competencia flexibilidad: concepto

Autor y año	Definición
Hay Group (2010)	Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto
Alles (2002)	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 las modificaciones en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo
Dirube (2004)	Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su

Autor y año	Definición
Spencer y Spencer (1993)	grupo o el de su empresa Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Capacidad para entender y apreciar diferentes y opuestos puntos de vista sobre un tema, para adaptar un enfoque como los requisitos de un cambio de situación y para aceptar fácilmente los cambios en los requisitos propios de una organización o trabajo. La flexibilidad permite un desempeño superior al adaptar otras habilidades y competencias a las necesidades de la situación. La apropiación de esta es la capacidad de percibir objetivamente la situación, incluyendo los puntos de vista de los demás
“Competency Dictionary” (s. f.).	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 este, derivado ante nuevas estructuras de trabajo, procesos, requisitos o culturas
Universidad de Guelph (2010)	Ajuste de comportamientos para trabajar con eficiencia y eficacia a la luz de nueva información, situaciones cambiantes o diferentes ambientes

Fuente: elaboración propia.

Si bien las definiciones citadas conectan esta competencia con el cambio, ha de destacarse que en el entorno actual el cambio ocurre 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 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.) 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” (p. 7).

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 27. Elementos de la competencia laboral flexibilidad

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

Fuente: elaboración propia.

6.7.6. 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 y 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 hacer parte, 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 28. Competencia orientación al logro/resultado: concepto

Autor y año	Definición
“Diccionario de competencias” (2010)	Capacidad para lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o la misión de la entidad
Alles (2002)	Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de resultados
Spencer y Spencer (1993)	Preocupación por el trabajo bien realizado y por competir sobre los estándares establecidos. Logro de resultados con eficacia, búsqueda permanente de mejora y optimización de los recursos
“Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz” (s. f.)	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes, para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados
Hay/McBer (2006)	Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

Autor y año	Definición
	Realizar algo único y excepcional
“Diccionario de competencias del Banco Central de Chile” (2008)	Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia. Estas metas pueden ser: a) Sus propios logros anteriores; b) Una medida objetiva de alto desafío; c) Metas puestas por el propio individuo o d) Algo que nadie ha realizado
“Behavioural Competency Dictionary” (2004)	Entrega resultados consistentes con los requeridos por el negocio. Logra objetivos alcanzables, aunque las metas sean agresivas o ambiciosas. Cumple consistentemente con los estándares de calidad y con los plazos definidos. Mantiene el foco en las metas de la organización

Fuente: elaboración propia.

Puede decirse, entonces, 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 con 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, estos 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 enumeran los siguientes elementos de esta competencia.

Tabla 29. Elementos de la competencia laboral orientación al logro/resultado

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

Fuente: elaboración propia.

6.7.7. Creatividad e innovación

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

Si bien son diversos los elementos o aspectos requeridos para innovar (Terré, 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 y 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, Robertson, Munir, Denyer y Neely, 2004; Hobday, 2005 y Klein y 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 y 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 y 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 y Libro Blanco, 2004).

En la tabla 30 se recogen algunas de las definiciones consultadas sobre la competencia laboral creatividad e innovación.

Tabla 30. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación

Autores	Definición
Alles (2002)	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
“Diccionario de competencias para empleados de la Universidad del Valle”(s. f)	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones

Autores	Definición
“Competency Dictionary” (s. f.).	Generación de soluciones innovadoras en situaciones de trabajo, ensayando formas diferentes y novedosas de tratar con los problemas y las oportunidades de trabajo
Universidad de Guelph (2010)	Cuestionar los enfoques convencionales, explorar alternativas y dar respuesta a los desafíos con soluciones innovadoras o servicios, utilizando la intuición, la experimentación y nuevas perspectivas
“Diccionario de competencias” (2010)	Es la capacidad para descubrir, inventar y proponer nuevas ideas o ideas originales aplicables en la organización
Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (2011)	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización, así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización
Blanco (2007)	Utilizar un pensamiento divergente, empleando pautas de pensamiento no convencionales para generar y desarrollar conceptos, productos, procedimientos, o buscar la solución a un problema. No debe confundirse con la imaginación, pues además de generar ideas novedosas se trata de que estas 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, las conecta con la posible futura innovación.

También se destaca que ese tipo de pensamiento debe estar orientado a proveer soluciones y, por tanto, derivar en decisiones y acciones a través de las cuales se materialice la mejora o la novedad en algo concreto y tangible incorporado, esencialmente, a los productos, procesos y

servicios que brinda la organización, con lo cual se apunta a la generación de valor y la competitividad.

Con base en lo dicho, se asume la competencia laboral creatividad e innovación como la disposición y capacidad para abordar y resolver problemas de manera original y novedosa mediante la generación y el desarrollo de ideas, conceptos, métodos y soluciones distintas en pro de desarrollar nuevos o mejores productos, procesos y servicios en la organización. Por tanto, los elementos que componen esta competencia son los que se ven en la tabla 31.

Tabla 31. Elementos de la competencia laboral creatividad e innovación

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

Fuente: elaboración propia.

6.7.8. 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 y 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 y 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” (Goh y Richards, 1997, p. 577) mejor o más rápido que la competencia 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, Nevis y Gould, 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 esta competencia, 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 32. Definición de la competencia laboral capacidad de aprendizaje

Autores	Concepto
“Competency Dictionary” (s. f.).	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
“Cómo ser competente” (s. f.)	Capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida que se relaciona con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Implica apertura a la experiencia y voluntad de adaptarse, con optimismo, a los cambios, así como los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según las exigencias del cargo o la profesión y de un mundo en constante evolución.
“Behavioural Competency Dictionary” (2004)	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

Autores	Concepto
“Diccionario de competencias para empleados de la Universidad del Valle”.	contribución a la firma y en su respectiva profesión. Capacidad y disposición para adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia institucional
Universidad de Chile, 2013	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo, utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.
“Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes”	Valorar el aprendizaje como un elemento para el desarrollo y mejora profesional, reconociendo los intereses y las necesidades para lograrlo. Implica mantener una actitud positiva hacia el aprendizaje para optimizar las competencias profesionales y desarrollar con éxito la actividad laboral
Universidad de Guelph (2010)	Identificar y abordar las fortalezas y debilidades individuales, necesidades de desarrollo y evolución de las circunstancias para mejorar el rendimiento personal y organizacional
“Diccionario de competencias” (2010)	Capacidad para adquirir permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades
Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (2011)	Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional

Fuente: elaboración propia.

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 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 esta, integrando tecnologías, procesos y prácticas que permitan mejorar el desempeño.

Apyados en la definición adoptada, se plantean los siguiente elementos integrantes de esta competencia.

Tabla 33. Elementos de la competencia laboral capacidad de aprendizaje

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

Fuente: elaboración propia.

7. 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 la 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.

7.1. Tipo de investigación

Se trata de un estudio descriptivo, de corte cuantitativo, con enfoque empírico-analítico, con un diseño no experimental y estudio de campo de tipo exploratorio - 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, para 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 han sido contemplados previamente en la investigación.

7.2. 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 periodo, 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 (pp. 208-209).

El método del estudio de caso permite saber el cómo y el por qué 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 de 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 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 solo estudios

realizados en otros contextos geográficos, o en organizaciones con características diferentes a las de nuestra región.

De 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 una mínima 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 ha sido presentada previamente es conveniente recordar: Energía y Potencia.

7.3. Diseño general de la investigación

El diseño general de la investigación (véase figura 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.

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 con la normativa pertinente, se procedió a la construcción y presentación del informe final de investigación.

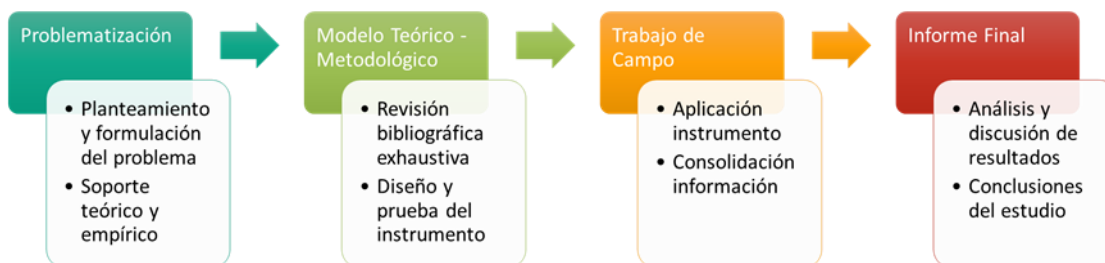


Ilustración 2. Diseño de la investigación. Fuente: elaboración propia.

7.4. Población

La investigación se desarrolló con el universo de los empleados que conforman, en cada periodo anual considerado, la planta de personal de la organización, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 34. Planta de personal de Energía y Potencia

Año	Total empleados
2014	185
2015	176
2016	168
2017	171

Fuente: elaboración propia.

Es de anotar que la aplicación del instrumento, en lo que respecta a los valores compartidos y las competencias laborales, se realizó a la totalidad de los empleados existentes al momento de su diligenciamiento; es decir, los del último periodo anual indagado y que además formaban parte de la planta de personal en los años anteriores, pues de otra manera no sería válido ni confiable preguntarles por el antes y por el ahora.

7.5. 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 denominado “Cuestionario sobre el capital humano en la organización”, cuya estructura permite tanto el reporte de datos fruto de la revisión documental efectuada como de las respuestas obtenidas al interactuar con el personal de la empresa, mediante la distribución en cinco partes (véase anexo A).

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 periodos considerados (tres años consecutivos).

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

En las partes referidas a los valores compartidos y las competencias laborales, ante la carencia de datos o mediciones confiables para cada periodo estipulado, se optó por efectuar una comparación entre el antes y el ahora según la 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 un 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 alfa de Cronbach alcanzó niveles por encima del 0.8, superando los exigidos para considerar fiable el instrumento.

7.6. 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 test antes de la encuesta sobre valores corporativos y competencias laborales (prueba piloto a diez miembros de empresa, integrantes de distintos niveles organizativos). Con base en los resultados, no hubo necesidad de efectuar ningún ajuste al instrumento, dada su claridad, su correcta asimilación por los encuestados y su fácil diligenciamiento.

Antes de contestar 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 necesarias para obtener la información demandada por el estudio.

Una vez recolectados los datos contemplados en el instrumento aplicado (cuestionario), para el análisis del capital humano de Energía y Potencia, 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:

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

Efectuado el análisis 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.

8. Resultados de la medición de capital humano en Energía y Potencia

Para realizar la presentación de resultados se registra, a continuación, con corte al 31 de diciembre de los años 2014, 2015, 2016 y 2017, cada una de las variables que, fruto de la investigación, se concluyeron como recurrentes en los modelos de evaluación de capital humano:

- Características demográficas de la población
- Características académicas de la población
- Trayectoria laboral de los empleados

- Valoración de los valores corporativos
- Valoración de las competencias laborales determinantes del capital humano: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, flexibilidad, orientación al cliente, orientación al logro, innovación y aprendizaje

Los resultados de este estudio se segmentaron en los tres niveles principales: estratégico, táctico y operativo, considerando que entre ellos hay claras diferencias académicas y profesionales según sus responsabilidades a cargo.

Tabla 35. Características sociodemográficas del personal

Variables	Índices	Estratégico				Táctico				Operativo				Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Edad (Años)	Hasta 20	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%
	21 a 30	0%	0%	0%	1%	2%	1%	1%	1%	25%	27%	26%	25%	26%	28%	27%	26%
	31 a 40	3%	3%	2%	2%	6%	9%	7%	4%	37%	31%	30%	29%	46%	43%	39%	35%
	41 a 50	1%	1%	1%	4%	4%	6%	5%	5%	12%	12%	15%	17%	18%	18%	21%	25%
	51 a 60	1%	0%	1%	2%	1%	1%	2%	1%	6%	6%	7%	8%	8%	7%	9%	11%
Más de 60	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	3%	
Género	Masculino	4%	3%	4%	5%	8%	11%	10%	7%	59%	58%	56%	57%	72%	72%	69%	70%
	Femenino	1%	2%	2%	4%	6%	6%	5%	4%	22%	20%	24%	23%	28%	28%	31%	30%
Estado Civil	Soltero (a)	1%	1%	1%	2%	5%	5%	4%	4%	29%	29%	29%	33%	35%	34%	34%	39%
	Casado (a)	4%	3%	3%	5%	8%	10%	8%	6%	32%	30%	31%	29%	43%	43%	42%	40%
	Unión Libre	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	0%	12%	13%	13%	12%	13%	14%	14%	12%
	Separado(a)	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	6%	6%	6%	5%	8%	8%	8%	7%
	Viudo (a)	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Tipo de Contrato	Término Indefinido	5%	5%	5%	9%	14%	17%	15%	11%	80%	76%	76%	74%	99%	97%	96%	94%
	Menor a 1 año	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%
	Fijo de 1 a 3 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Aprendizaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	4%	5%	1%	2%	4%	5%

Fuente: elaboración propia.

Energía y Potencia es calificada por sus empleados como “un muy buen lugar para trabajar. Una muy bonita empresa”, y así lo corroboran los resultados de las encuestas de clima organizacional realizadas por la organización en los últimos años, cuya valoración ha estado por

encima del 92% de favorabilidad.² Esta organización tiene treinta años de constituida y en su planta de personal aún laboran empleados con más de veinte años de permanencia. La estructura de la organización está concentrada en tres macroprocesos: comercial, administrativo y financiero y operaciones.

Como la compañía es comercializadora, los cargos comerciales son críticos pues de ellos depende en gran medida el ingreso de la empresa. También manejan conocimiento e información sensible como bases de datos de clientes, fichas técnicas y aplicaciones de productos, ensambles alternativos y cuentan con un profundo conocimiento de sustitutos de la competencia.

En los cuatro años objeto de estudio los empleados, con corte al 31 de diciembre, han sido 185 en el 2014, 176 en el 2015, 168 en el 2016 y 171 en el 2017. La mayor parte de ellos, 120, con sede laboral en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y los demás con sede en las ciudades de Pasto, Cali, Bucaramanga, Neiva, Villavicencio, Bogotá y Barranquilla, donde la empresa tiene la operación comercial a través de puntos de venta, distribuidores y venta directa.

Los colaboradores que se desempeñan en la gerencia de operaciones son responsables de los sistemas de producción. Estos procesos exigen conocimientos técnicos en mecánica diésel y gasolina, electricidad, electrónica, automatización de equipos, logística, servicio al cliente y, dada la línea de negocio más recientemente ofertada por la compañía, energía solar fotovoltaica.

Los procesos de la gerencia administrativa y financiera exigen conocimientos transversales que podrían considerarse genéricos en el sector comercial por ser procesos de apoyo, no por ello

² Favorabilidad del clima organizacional según encuesta realizada por la Caja de Compensación Familiar 2016-2017: 94% y por Human Capital 2014-2015: 92,7%.

menos importantes para el logro de los objetivos organizacionales, como los contables, administrativos, de sistemas, comunicaciones, control interno y talento humano.

Tabla 36. Composición laboral por niveles jerárquicos

Variable	Índices	Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017
Rangos	Estratégico	5%	5%	5%	9%
	Táctico	14%	17%	15%	11%
	Operativo	81%	78%	80%	80%

Fuente: elaboración propia.

El último año objeto de estudio la organización transformó su estructura organizacional: pasó de una compañía de jerarquía vertical, donde los cargos directivos estaban concentrados en la presidencia, gerencia general, y las tres gerencias anteriormente mencionadas, a una estructura matricial, que combina cuatro gerencias de producto y cuatro gerencias regionales. De allí el crecimiento en el porcentaje de empleados de nivel estratégico. Esta medida la tomó la administración con el objetivo de tener mayor presencia y comunicación con los diferentes clientes del país, y un acompañamiento más cercano a los asesores comerciales que están radicados en las diferentes zonas de influencia de la empresa.

El número de empleados de nivel táctico pasó de 25 a 19 en el último año, a propósito de la misma reestructuración, pues cinco de esos nuevos gerentes fueron colaboradores que desempeñaban otros cargos y fueron ascendidos gracias a la oportunidad que se dio. Los demás empleados en este nivel corresponden a jefes de área que reportan a las gerencias y que, estadísticamente, no tuvo variaciones considerables durante los primeros tres años de esta investigación.

Para este estudio los empleados de perfil comercial (líderes puntos de venta, asesores de repuestos, asesores venta directa, auxiliares de mercadeo y auxiliares comerciales) se cuentan dentro del nivel operativo, pues ellos ejecutan las estrategias y planes que han sido concebidos en cada línea de negocio. También se incluyen en esta categoría los colaboradores dedicados a las tareas rutinarias en planta: auxiliares de transformación, de logística, de servicio técnico y auxiliares de servicios generales.

Tabla 37. Género de la población laboral

Variable s	Índices	Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017
Género	Masculino	72%	72%	69%	70%
	Femenino	28%	28%	31%	30%

Fuente: elaboración propia.

Energía y Potencia no tiene formalizada una política de equidad de género, la cual tampoco es exigida en Colombia, pero que por prácticas de buen gobierno y dadas algunas iniciativas de inclusión y equidad ha sido promovida por algunas organizaciones en el país. Por ejemplo, Fenalco Solidario (2018) cuya certificación de Responsabilidad Social fue asignada a Energía y Potencia desde el año 2014 y ha sido renovada anualmente desde entonces.

Destaca en el estudio que en el nivel estratégico el 53% de los integrantes corresponde al género masculino, y el 47% al género femenino. Mientras que en los otros dos rangos la participación de los hombres tiene porcentajes mayores, como el 63% en el táctico y el 72% en el operativo. Esta cifra contrasta con la ley 581 de 2000, Ley de Cuotas, que establece, en el artículo 4º, que mínimo el 30% de los cargos de máximo nivel decisorio serán desempeñados por

mujeres; y aunque es una normatividad que solo obliga para las entidades públicas es un buen referente para el sector privado.

Tabla 38. Edad promedio de los empleados

Variable	Índices	Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017
Edad (años)	Hasta 20	0%	1%	1%	1%
	21 a 30	26%	28%	27%	26%
	31 a 40	46%	43%	39%	35%
	41 a 50	18%	18%	21%	25%
	51 a 60	8%	7%	9%	11%
	Más de 60	2%	2%	3%	3%

Fuente: elaboración propia.

La edad biológica es otra variable importante a considerar en este estudio de capital humano. Destaca, para esta compañía, que el 60% de la población laboral se encuentra en el rango de edad de 31 a 50 años; es decir, la mayoría de la población está en un ciclo de vida adulta donde es frecuente que los empleados se tracen metas personales con referencia a la educación superior, vivienda e hijos, lo que coincide con las políticas y sistemas de salario emocional que ha implementado la compañía como estabilidad laboral, auxilios de vivienda, Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión y auxilios y préstamos sin intereses para adelantar estudios de educación superior. También se encontró que la empresa tiene suscritos convenios de medicina prepagada, planes complementarios de salud y seguros de vida para los trabajadores, los cuales subsidia en un 50% y que se convierten en un factor de retención y estrategia de retribución de los colaboradores.

Es importante anotar que el promedio de edad de los trabajadores, durante los cuatro últimos años de la investigación, es de 37 años y, específicamente para el 2017, de 38. Desde la clasificación de niveles se tendrían los promedios que se ven en la tabla 39

Tabla 39. Promedio de edad

Nivel	2014	2015	2016	2017
Estratégico	45	46	46	47
Táctico	40	41	42	43
Operativo	35	35	36	36
Edad Promedio	37	36	37	38

Fuente: elaboración propia.

Con estas cifras se puede concluir que la población se encuentra en una edad madura, pues supera en dos décadas los 18 años establecidos en Colombia como límite para que un ciudadano pueda suscribir contratos laborales sin necesidad de pedir permiso en el Ministerio de Trabajo. Se evidencia también que entre niveles hay un lapso de cinco años, que se analizará más adelante, para evaluar si con esa periodicidad hay una renovación generacional en la empresa, lo que marcaría una evolución importante del capital humano de la organización.

El estado civil de la población objeto de estudio también ha sido constante durante los últimos cuatro años. Las variaciones no son significativas como para profundizar en ellas, pero sí es importante registrar que la empresa mantiene una política de “integración familiar” pues considera que la estabilidad emocional y familiar son condiciones estratégicas para que los empleados focalicen su energía y esfuerzo en los quehaceres laborales. Un programa orientado para ello es el acompañamiento psicológico que una profesional del ramo da a los empleados y su familia, sufragado por la empresa y valorado como muy positivo según las encuestas de satisfacción del cliente interno realizadas en la compañía.

Tabla 40. Estado civil de la población laboral

Variables	Índices	Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017
Estado civil	Soltero (a)	35%	34%	34%	39%
	Casado (a)	43%	43%	42%	40%
	Unión libre	13%	14%	14%	12%
	Separado(a)	8%	8%	8%	7%
	Viudo (a)	2%	2%	2%	2%

Fuente: elaboración propia.

A los 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, 2004).

Al respecto, Energía y Potencia mantiene una política de vinculación directa de los empleados que sirven a la organización bajo contrato a término indefinido, y así lo evidencian los resultados de esta variable durante los cuatro años objeto de estudio, con unas excepciones que se suscribieron específicamente para reemplazar la temporada de vacaciones de algunos empleados.

Tabla 41. Tipo de contrato de los trabajadores

Variables	Índices	Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017
Tipo de contrato	Indefinido	99%	97%	96%	94%
	Menor 1 año	0%	1%	1%	1%
	1 a 3 años	0%	0%	0%	0%
	Aprendizaje	1%	2%	4%	5%

Fuente: elaboración propia.

Esta política de vinculación directa a término indefinido es un factor de atracción importante para los candidatos que participan en procesos de selección, pues en el sector comercial de maquinaria se acostumbra la contratación *freelance* y la remuneración por resultados, sin garantizar, por lo menos, el salario mensual mínimo legal vigente.

En resumen, podríamos afirmar que la organización reúne una combinación interesante de experiencia y juventud en su planta de personal, y que no está próxima a ocuparse de un plan de relevo generacional por jubilación de empleados claves de la compañía. Con la reestructuración realizada en el último año en el área comercial logró aplanar los sistemas de jerarquía y dinamizar los sistemas de comunicación, lo que debería mejorar los resultados siempre y cuando esa estructura matricial perdure en el tiempo y trascienda a las áreas administrativas y de operaciones.

8.1. Conocimiento y experiencia del personal

A pesar de no contar aún, en el medio académico ni organizacional, con un modelo estandarizado de medición del capital humano, la mayoría de los referentes dan cuenta del conocimiento y la experiencia como dos variables fundamentales para calificar y desarrollar el capital humano de las organizaciones.

Además, el dominio de un segundo idioma, como mínimo, es cada vez más necesario en el mundo del trabajo, dada la apertura de los mercados, la tecnología y los sistemas de comunicación que trascendieron las fronteras y reunieron en un mismo escenario personas de diferentes países. Energía y Potencia no es ajena a esta realidad pues mantiene relaciones

comerciales con proveedores de Japón, China, Italia, Brasil y Estados Unidos, por mencionar los principales, y el idioma en común es el inglés.

Otros momentos de la vida organizacional que también exigen alta competencia y el dominio de un segundo idioma son las visitas de proveedores extranjeros y la participación en ferias internacionales que, generalmente, realizan los colaboradores de la alta dirección. Además, el personal del área de abastecimiento debe tener alta competencia en inglés, pues las comunicaciones orales y escritas son en este idioma para cerrar negociaciones, coordinar compras, presentar garantías y reclamaciones. La mayoría de manuales de los equipos importados por la empresa llegan en inglés, japonés y chino y los primeros que deben estudiar estos documentos son los técnicos, dada su responsabilidad de ensamble, mantenimiento y reparación.

Estas variables de la educación formal, la experiencia y el dominio de un segundo idioma se materializan como factores claves del capital humano de la organización objeto de estudio, y por ello se presentan a continuación los principales resultados que en la materia se evidenciaron en Energía y Potencia. Como en el registro de las características demográficas, los datos corresponden al periodo 2014-2017 y están segmentados por los niveles estratégico, táctico y operativo.

Tabla 42. Características de conocimiento y experiencia del personal

Variables	Índices	Estratégico				Táctico				Operativo				Organización en su conjunto			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Nivel Educativo Alcanzado	Primaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	2%
	Secundaria	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	2%	33%	33%	35%	33%	34%	35%	36%	35%
	Técnico Profesional	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	17%	12%	11%	16%	18%	13%	11%	16%
	Tecnólogo	0%	0%	0%	1%	1%	3%	2%	2%	13%	18%	18%	17%	14%	20%	21%	19%
	Profesional Universitario	2%	1%	2%	3%	5%	7%	7%	5%	14%	13%	14%	13%	21%	22%	23%	21%
	Especialización	2%	3%	3%	4%	5%	5%	4%	2%	2%	2%	0%	0%	9%	9%	7%	6%
	Maestría	1%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Ninguno	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nivel Educativo en Formación	Primaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Secundaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Técnico Profesional	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	3%	5%	4%	1%	3%	5%	4%
	Tecnólogo	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	17%	6%	5%	5%	18%	6%	5%	5%
	Profesional Universitario	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	9%	10%	11%	13%	9%	11%	13%	14%
	Especialización	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
	Maestría	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%	1%
	Ninguno	4%	3%	5%	8%	11%	15%	13%	9%	54%	59%	58%	59%	70%	77%	76%	77%
Participación en Acciones de Formación	Dentro de la Organización	0%	3%	4%	6%	0%	12%	11%	9%	16%	46%	52%	49%	16%	61%	67%	63%
	Fuera de la Organización	3%	3%	2%	4%	6%	11%	9%	6%	22%	16%	17%	15%	30%	31%	27%	25%
Dominio otros idiomas	Segundo Idioma	56%	88%	67%	53%	23%	17%	20%	16%	3%	2%	2%	1%	8%	9%	8%	8%
	Tercer Idioma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Más de 3 Idiomas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Experiencia Laboral (años)	En la Vida	26,13	27,63	26,89	28,63	20,85	21,53	22,60	23,28	16,59	15,76	17,01	17,20	17,6	17,3	18,4	18,9
	En la Organización	8,21	10,01	8,50	9,40	9,50	8,80	10,81	9,73	6,49	6,14	6,67	6,76	7,0	6,8	7,4	7,3
	En el área o campo actual	18,11	17,63	15,78	18,60	11,38	11,40	12,20	14,21	8,54	8,20	8,85	9,06	9,4	9,2	9,7	10,5
	En el cargo	12,44	12,13	10,22	11,00	7,54	8,00	8,56	9,58	7,20	6,84	7,47	7,50	7,5	7,3	7,8	8,0
	En el extranjero	1,22	1,63	1,22	1,47	0,54	0,30	0,36	0,16	0,06	0,00	0,02	0,00	0,2	0,1	0,1	0,1

Fuente: elaboración propia.

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 el valor de la contribución del individuo a la empresa (Fernández, 1998).

Como lo evidencian las características demográficas, la población laboral de la empresa supera, en promedio, los 35 años de edad, momento de la vida en el que en menor proporción un colombiano ingresa a realizar estudios de educación superior. En general, personas en esta época prefieren cursos complementarios del tipo no formal que les permita actualizar sus conocimientos a través de tiempos cortos, que no les exija altas dedicaciones pues, generalmente, coincide con las responsabilidades laborales y familiares. Es frecuente que las motivaciones que mueven al

trabajador a realizar este tipo de actualizaciones obedezcan a requerimientos de su empleador o a una posibilidad de ascenso que represente una mejora económica.

De los resultados se evidencia que el 98% de la población terminó mínimamente el bachillerato, a pesar de que la empresa tiene como política que el menor grado de escolaridad que exige a un candidato para vincularse a la organización es haber terminado la formación básica secundaria. Al finalizar el 2017, el 23% adelantaba algún tipo de educación formal y se destaca que solo el 2% cursaba en aquel entonces algún posgrado, de los cuales nadie optó por doctorado y solo una persona por maestría y uno por especialización.

Para promover la participación en acciones de formación, la empresa presupuesta cada año un rubro de capacitación que cubre hasta el 100% de la inscripción a los programas de educación no formal, y concede horarios flexibles para que sus empleados puedan participar en este tipo de procesos. Para programas de educación formal, la empresa presupuesta anualmente un rubro de auxilios de estudio que van hasta el 50% del valor de la matrícula, y el porcentaje restante se presta sin causar intereses. Este último tipo de patrocinios está sujeto a convenios de permanencia que el colaborador debe suscribir al recibir dicho auxilio económico.

Para las acciones de formación internas, la empresa programa cada año un plan de capacitación que durante los doce meses se va ejecutando. Se pudo constatar que desde el año 2013 la empresa implementó una estrategia de formación a través de una plataforma virtual de aprendizaje (Moodle) que la llamó Cátedra E&P, con el objetivo principal de promover el conocimiento de los productos que comercializa la compañía. Esta estrategia adoptó como lema: “Saber para vender” y tiene como público principal los asesores comerciales de la compañía. Algunos de los cursos que se han desarrollado a través de esta plataforma son: Bombas

hidráulicas centrífugas, Energía solar, Motriz, Lubricantes, Grupos electrógenos, Calculadora solar, Picadora y Ensiladora.

Tabla 43. Grado de escolaridad de la población laboral (organización en su conjunto)

Variable	Índice	2014	2015	2016	2017
Nivel Educativo Alcanzado	Primaria	0%	0%	0%	0%
	Secundaria	0%	0%	0%	0%
	Técnico Profesional	1%	3%	5%	4%
	Tecnólogo	18%	6%	5%	5%
	Profesional Universitario	9%	11%	13%	14%
	Especialización	1%	1%	1%	1%
	Maestría	2%	2%	1%	1%
	Doctorado	0%	0%	0%	0%
	Ninguno	70%	77%	76%	77%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 44. Empleados que adelantan estudios

Variable	Índice	2014	2015	2016	2017
Nivel Educativo en Formación	Primaria	0%	0%	0%	0%
	Secundaria	0%	0%	0%	0%
	Técnico Profesional	1%	3%	5%	4%
	Tecnólogo	18%	6%	5%	5%
	Profesional Universit.	9%	11%	13%	14%
	Especialización	1%	1%	1%	1%
	Maestría	2%	2%	1%	1%
	Doctorado	0%	0%	0%	0%
	Ninguno	70%	77%	76%	77%

Fuente: elaboración propia.

Una empresa donde el 80% de los cargos son de carácter operativo y más del 60% de los empleados alcanzó grados de escolaridad superior (técnicos, tecnológicos y universitarios) habla de una organización con altos grados de formación. Al auscultar los diseños de cargos se encontró que, para los niveles operativos, la mayoría de perfiles definen como requisito académico tener título de técnico profesional. Los cargos tácticos definen como grado académico,

mínimamente, ser tecnólogos y todas las posiciones del área estratégica deben ser profesionales, como mínimo.

Si comparamos los cuatro años del alcance de la investigación se encuentra un comportamiento muy plano en el nivel educativo de los empleados en su conjunto, pero cuando se detalla el nivel estratégico destaca que, en cada periodo analizado, más del 90% de quienes lo integran cuenta con formación superior, lo que es un factor positivo pues habla de un equipo directivo competente y de mayor perfil profesional, lo que es coherente con el cambio en la estructura organizacional que se dio en el 2016 y los retos que asumió la empresa de abrir nuevas líneas de negocio.

Durante los últimos tres años, una cuarta parte de la empresa se ha encontrado cursando estudios de educación formal y, a pesar de que este índice en el 2014 era del 30%, es una característica positiva considerando que los procesos formativos modernizan las compañías, actualizan las organizaciones, vuelven más competitivo a su talento humano y motivan a las personas, más aún cuando esta empresa ha habilitado auxilios económicos para patrocinar los estudios de los colaboradores.

Tabla 45. Participación en acciones de formación promovidas por la empresa

Nivel		2014	2015	2016	2017
Estratégico	Internas	100%	100%	100%	100%
	Externas	56%	75%	33%	47%
Táctico	Internas	100%	100%	100%	100%
	Externas	42%	67%	60%	53%
Operativo	Internas	100%	100%	100%	100%
	Externas	27%	20%	21%	55%
Promedio total	Internas	100%	100%	100%	100%
	Externas	30%	31%	27%	54%

Fuente: elaboración propia.

Esta variable se midió por personas de la plantilla que hubiesen participado, como mínimo, en un programa de formación de más de dos horas presenciales en el año, o haber terminado uno de los cursos virtuales de la plataforma de formación de la Cátedra E&P. El índice que evalúa la participación en capacitaciones internas, es decir, dictadas en instalaciones de la empresa por un formador interno o un invitado, es contundente pues evidencia que todo el personal asistió por lo menos a una acción formativa en el año. Algunos de los temas que se desarrollaron en estas capacitaciones fueron portafolio de productos, ISO 9001, trabajo en equipo, energías renovables, instalación y mantenimiento de equipos, trabajo seguro en alturas y varias para el manejo de software.

Es importante anotar que en los registros se halló que una misma persona pudo asistir a varias capacitaciones durante el año. Para los colaboradores que trabajan por fuera de la sede principal de la empresa se evidenció que los cursos de la plataforma e-learning son una excelente herramienta de actualización, comunicación y evaluación.

En cuanto a las acciones de formación externa, es decir, aquellas que se cuentan como actividades de educación no formal convocadas por otras organizaciones, solo se superó el 50% para la organización en su conjunto en el año 2017. Este resultado es comprensible considerando que el mayor número de empleados corresponde al área operativa pues los niveles de las áreas estratégica y táctica sí registran un promedio año superior al 50% del 2014 al 2017. Esto quiere decir que más de la mitad de los cargos que tienen responsabilidades superiores en la compañía estuvieron, como mínimo, una vez al año por fuera de la organización en algún proceso formativo. Algunos de esos programas fueron Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE (SENA), Certificación de trabajo en alturas (SENA), Análisis financiero (Cámara de Comercio de Medellín, Universidad EAFIT), Gestión efectiva del cobro (Fenalco),

Endomarketing (Real Mercadeo), Mercadeo 2.0 (Asomercadeo), Desarrollo de proyectos de energías renovables (Universidad de Antioquia), Actualización de sistemas contables bajo NIIF (ACEF) e ISO 9001:20015 (ICONTEC).

Adquirir nuevos conocimientos, participar en programas académicos que permitan actualizarse, referenciar prácticas, establecer diálogos de saberes con colegas de otras compañías, de agremiaciones y de universidades aumenta el capital humano ya que el conocimiento específico es un determinante del desempeño.

Tabla 46. Dominio segundo idioma (inglés)

Nivel	2014	2015	2016	2017
Estratégico	56%	88%	67%	53%
Táctico	23%	17%	20%	16%
Operativo	3%	2%	2%	1%
Promedio total	8%	9%	8%	8%

Fuente: elaboración propia.

La competencia en idioma extranjero es una condición cada vez más necesaria en el mundo del trabajo. Los resultados de esta variable evidencian que la organización no ha crecido en esta característica; por el contrario, ha decaído durante las dos últimas vigencias a pesar de que venía en aumento entre los años 2014-2015. Los equipos de niveles estratégicos y tácticos requieren competencia en inglés, como la empresa lo ha determinado en sus propios diseños de cargos, pero con el cambio de estructura que se realizó en el 2016 se amplió el número de empleados de este nivel sin reunir aún todas las características esperadas.

En términos generales, las características educativas de la población laboral podrían ser consideradas una fortaleza y aprovecharlas como plataforma para lograr la competencia de

quienes trabajan en la empresa. Sobresalen los programas de formación internos y la cofinanciación de cursos de educación no formal, pues es una característica diferenciadora con otros empleadores y para las nuevas generaciones puede convertirse en un factor de atracción y retención del talento.

Sin embargo, en idioma extranjero, la organización debería enfocar recursos para desarrollar esta competencia; en especial, en los directivos. También los procesos de selección deberían cuidar que los empleados que llegan a la empresa cumplan con este requisito aprovechando que las universidades del país ya exigen acreditación de competencia en idioma extranjero como condición para optar a los títulos que confieren.

Tabla 47. Experiencia laboral de empleados en toda la vida

Nivel	2014	2015	2016	2017
Estratégico	26	28	27	29
Táctico	21	22	23	23
Operativo	17	16	17	17
Promedio total	18	17	18	19

Fuente: elaboración propia.

La experiencia laboral desarrolla las habilidades y destrezas. Es la oportunidad de aplicar el conocimiento en fines productivos que dinamicen el mercado y la economía de un país. Recordemos que el promedio de edad de la población trabajadora en Energía y Potencia es de 37 años. Ahora, concluye la investigación que los empleados tienen en promedio 18 años de experiencia laboral en su vida, sin detallar en qué sector ni en qué cargos, solamente partiendo del criterio “años de trabajo”. Esta variable es importante pues, independientemente del quehacer, la experiencia del mundo del trabajo desarrolla capacidades de negociación, de comunicación, de

trabajo en equipo, de responsabilidad y compromiso. Además, permite llevar a un contexto específico lo aprendido en diversos procesos de formación como conceptos, modelos, metodologías, entre otros, por lo que una mayor experiencia implica mayor capacidad para aplicar lo aprendido en contextos particulares, con el ajuste que ello implica según los actores, las situaciones o los escenarios.

Un hallazgo importante en este apartado es que entre los tres segmentos en que se agrupó la población objeto de análisis hay cinco años de experiencia entre un nivel y otro, lo que revela una característica interesante, pues podríamos plantear que en un quinquenio el sujeto desarrolla ciertas competencias académicas y laborales que le permiten aspirar a un cargo de mayor nivel.

Comparémoslo, a continuación, con la experiencia laboral específica en Energía y Potencia. Los años que los empleados en promedio permanecen en la organización, que también habla de la posibilidad de retener el talento, de que el capital humano se desarrolle en el seno de la organización considerando que las empresas requieren continuidad en sus estrategias y en las personas que la desarrollan, pues contribuye a la estabilidad del negocio y al desarrollo humano de las personas que la integran. Por el tipo de empleados que actualmente laboran en la empresa, la estabilidad es una de las condiciones más anhelada por los trabajadores cuando definen sus expectativas en el mundo del trabajo.

Tabla 48. Permanencia promedio de empleados en la organización

Nivel	2014	2015	2016	2017
Estratégico	8,2	10,0	8,5	9,4
Táctico	9,5	8,8	10,8	9,7
Operativo	6,5	6,1	6,7	6,8
Promedio total	7,0	6,8	7,4	7,3

Fuente: elaboración propia.

La organización, en su conjunto, tiene una permanencia promedio de siete años en la empresa, lapso que es prolongado si se compara con las cifras que maneja el mercado laboral colombiano y más aún en los años recientes, en los que las nuevas generaciones se vinculan a los empleos sin una expectativa pensional. Obsérvese que de los tres niveles poblacionales los estratégicos y los tácticos les llevan más de dos años de experiencia en la empresa a los empleados de nivel operativo. Es decir, a mayor responsabilidad mayor experiencia requerida, y también da cuenta del plan de carrera que pueden desarrollar quienes laboran en esta organización, pues como se mencionó anteriormente y se evidenció en la investigación documental, muchas de las posiciones estratégicas de la organización se han cubierto internamente con oportunidades de ascenso y movimientos horizontales de los empleados en la estructura organizacional.

Trabajar por fuera del país es una experiencia que aporta visión y capacidad de análisis al desempeñar un oficio por fuera de su contexto legal, económico, social y cultural pues da la oportunidad de interactuar con otras visiones de mundo, visiones del trabajo, culturas organizacionales y dinámicas productivas; por ello, fue incluida como variable en esta medición de capital humano. En lo particular para esta organización, los resultados son irrelevantes pues en los niveles tácticos y operativos no llega ni al año promedio de labores por fuera del país y estaba concentrada en un técnico de origen peruano, y en un comercial con experiencia de trabajo en Centroamérica. Para los niveles estratégicos, en promedio, han laborado por fuera del país durante dieciséis meses, pero esta trayectoria estaba concentrada solo en dos personas del *staff* organizacional; por lo tanto, la empresa podría generar programas de desarrollo que promuevan experiencias e intercambios en el extranjero aprovechando las relaciones que sostiene con proveedores de Japón, Italia, Estados Unidos, China, Brasil, entre otros, y fomentar de esta

manera el desarrollo de competencias directivas de negociación, flexibilidad, apertura al cambio, comunicación y fortalecer la praxis de idiomas diferentes al natal.

8.2. Valores compartidos

En el marco teórico se cita a Blanchard y O'Connor (1997) cuando sostienen que:

un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia pues son la plataforma que soporta las decisiones y acciones que toma una corporación. El conocimiento y la experiencia sin un marco de valores que proporcione los lineamientos para un comportamiento ético podría ser el acabose de una sociedad.

Recordemos que los valores corporativos de esta empresa son honestidad, compromiso, excelencia, trabajo en equipo, actitud de servicio, respeto y apertura al cambio. Para evaluar este apartado se plantearon los siguientes interrogantes:

¿Cuál es su grado de identificación con los valores corporativos?

¿Cuál es el grado de coherencia entre las decisiones que se toman en la empresa y los valores corporativos?

¿Cuál es el grado de coherencia entre las acciones realizadas en la organización y los valores corporativos?

Para el análisis de los resultados es importante considerar que las encuestas no eran anónimas y que el comparativo en el tiempo se estableció como Ahora (presente) y Antes (dos años atrás).

Las opciones de respuesta para los encuestados eran Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy Alto. Para hallar el resultado se sumaron las respuestas dadas en los dos últimos rangos, es decir alto y muy alto, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 49. Valores compartidos

Variables	Estratégico		Táctico		Operativo		Organización en su conjunto	
	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora	Antes	Ahora
Grado de identificación	93%	100%	89%	95%	94%	96%	94%	96%
Coherencia entre valores y decisiones	87%	93%	89%	95%	88%	93%	88%	94%
Coherencia entre valores y acciones	87%	93%	95%	84%	86%	93%	87%	92%

Fuente: elaboración propia.

En general, los resultados permiten concluir que en el presente hay una mejor percepción de identificación y aplicación de los valores en la realidad de la organización. Aunque la variación porcentual no es muy grande entre un periodo y otro (Antes/Ahora) sí hay un incremento de la percepción de las tres variables investigadas y en los tres segmentos poblacionales. Excepto en el nivel táctico, en la variable de coherencia entre valores y acciones que tuvo una reducción del 11% que equivale a dos personas encuestadas.

En el año 2016 la compañía realizó un ejercicio de revisión del direccionamiento estratégico que estuvo a cargo del equipo directivo, quienes para esta investigación se segmentaron en el nivel estratégico, y ello explicaría que todos los encuestados de este nivel consideraron que se identifican con los valores organizacionales.

Las diferencias entre la percepción de valores versus decisiones y valores versus acciones es mínima; de hecho, en los niveles estratégico y operativo no la hay, lo que sería un activo importante de coherencia organizacional entre lo que se piensa, se dice y se hace en la compañía y que muchas veces es una de las críticas que se vive en las organizaciones. Sería interesante, para una próxima investigación, preguntar por estas mismas consideraciones en encuestas que no revelen la identidad del trabajador para que la opinión se exprese libremente y sin temor a juzgamientos.

La mayor brecha en valores compartidos se encuentra en el nivel táctico, que corresponde a diecinueve personas encuestadas, y aunque coincide con los otros dos segmentos en percibir una mejor vivencia de los valores en el presente que en el pasado es fundamental que la organización profundice en qué puede estar pasando allí, pues generalmente los empleados de este rango son los responsables de todo el despliegue de la estrategia, mantienen la comunicación con los directivos y una alta interacción e influencia sobre los empleados operativos y sobre los clientes del negocio, y eso los hace los principales embajadores de los valores organizacionales.

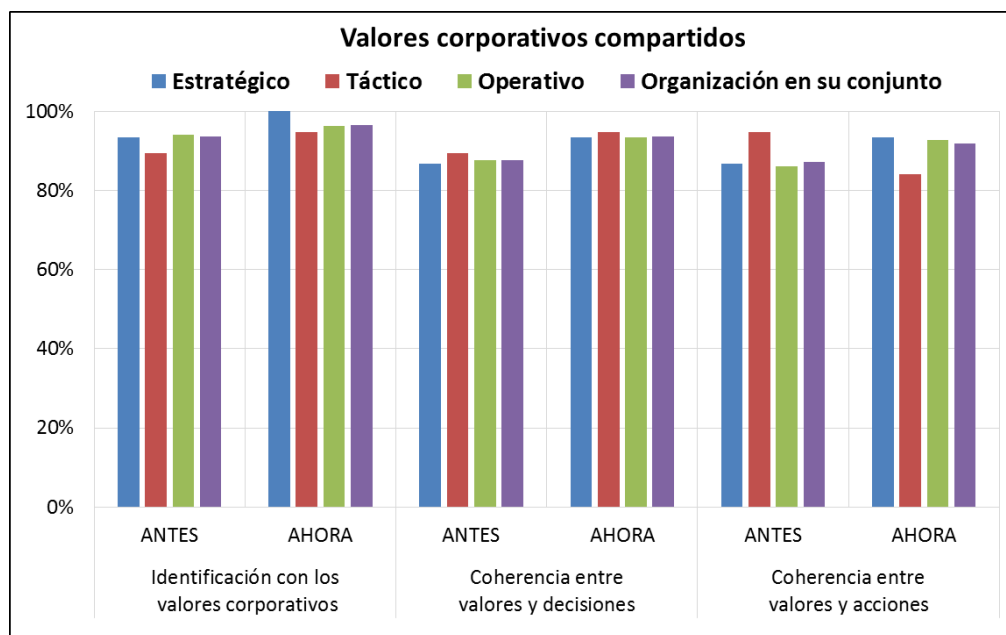


Figura 3. Valores corporativos compartidos. Fuente: elaboración propia.

Finalmente, es preciso anotar que la definición y seguimiento de los valores corporativos exige una dinámica de generación de cultura organizacional en torno a ellos. Que los empleados los identifiquen, comprendan y los materialicen en comportamientos cotidianos del puesto de trabajo ayuda a convertir una definición filosófica en unos principios rectores del comportamiento laboral, y ello exige integrar los valores a los planes de formación y capacitación, a los planes de comunicación, a los procesos de selección y a las evaluaciones del desempeño.

8.3. Competencias laborales en Energía y Potencia

Esta investigación se centró en ocho competencias como fundamentales en la generación de capital humano en las organizaciones: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, flexibilidad, orientación al logro, creatividad e innovación y capacidad de aprendizaje.

Como se detalló en la metodología, a los encuestados se les pidió que identificaran la frecuencia en que ellos consideraban que en el presente (Ahora) y en el pasado (Antes) se comportaban de acuerdo a tres características que se registran como elementos de competencia con las opciones: nunca, rara vez, algunas veces, muchas veces y siempre. Los resultados que a continuación se presentan consolidan las respuestas marcadas como “muchas veces y siempre”.

En general, los resultados permiten concluir que la valoración de estas ocho competencias se encuentra en un nivel alto, pues el promedio de calificación de las mismas es del 91% y evidencia una mejora considerable con respecto al pasado, pues el 86% de los encuestados consideró que en años anteriores dichos comportamientos eran menos frecuentes. Las competencias de trabajo en equipo y orientación al cliente son las de mayor calificación (96%), mientras que la competencia de comunicación es la que se percibe con mayor posibilidad de mejora pues registra en un 82%; sin embargo, en el pasado calificaba en un 77%, lo que también evidencia que ha mejorado a pesar de tener aún oportunidades de desarrollo en esta materia.

Como cada competencia está integrada por tres elementos, la valoración de los encuestados se hizo a través de los elementos de competencia y el resultado de esta última es un promedio simple de los tres primeros.

Tabla 50. Competencia laboral de la organización en conjunto

Valoración por Competencia			Elementos de competencia	Valoración por elementos	
Antes	Ahora	Antes		Ahora	
Liderazgo	↑ 83%	↑ 87%	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro.	↔ 87%	↑ 94%
			Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás	↓ 74%	↓ 75%
			Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores	↔ 88%	↑ 93%
Comunicación	↓ 77%	↓ 82%	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas	↔ 82%	↑ 94%
			Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones	↓ 75%	↔ 79%
			Brinda y recibe retroalimentación	↓ 72%	↓ 75%
Trabajo en equipo	↑ 93%	↑ 96%	Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común	↓ 91%	↔ 95%
			Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos	↔ 96%	↑ 99%
			Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas	↓ 93%	↔ 95%
Orientación al Cliente	↑ 91%	↑ 96%	Hace de los clientes y sus necesidades el foco principal de las decisiones y acciones	↔ 92%	↑ 99%
			Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes	↓ 88%	↔ 91%
			Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción del cliente	↔ 93%	↑ 98%
Flexibilidad	↔ 88%	↔ 90%	Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios	↔ 89%	↔ 91%
			Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación	↓ 81%	↓ 84%
			Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización, en su área o puesto de trabajo	↑ 94%	↑ 95%
Orientación al Logro	↔ 81%	↔ 92%	Cumple con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo	↓ 80%	↔ 88%
			Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados	↓ 80%	↑ 93%
			Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros	↔ 84%	↑ 94%
Innovación	↑ 92%	↔ 92%	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa	↔ 92%	↑ 98%
			Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	↑ 94%	↑ 99%
			Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la organización o el desarrollo de unos nuevos	↔ 89%	↓ 80%
Aprendizaje	↔ 83%	↔ 89%	Participa continua y activamente en acciones dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su trabajo	↔ 86%	↑ 93%
			Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento	↓ 79%	↔ 82%
			Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño	↔ 85%	↑ 92%
Prom.	86%	91%	Promedio:	86%	91%

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan los resultados de cada competencia con la respectiva segmentación que metodológicamente se apropió en este estudio de caso. Para facilitar la comprensión de la información, las tablas se presentarán con escala de color que acoge la metodología del semáforo: verde para resultados satisfactorios y rojo para las mayores brechas.

Tabla 51. Competencia laboral de liderazgo por nivel organizacional

Competencia en Liderazgo						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro		Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás		Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	↑↑ 100%	↑↑ 100%	↑↑ 100%	↑↑ 100%	↑↑ 100%	↑↑ 100%
Táctico	↓ 68%	↔ 89%	↓ 74%	↔ 79%	↔ 84%	↔ 84%
Operativo	↔ 88%	↑ 93%	↓ 71%	↓ 72%	↔ 88%	↑ 93%
Organización en su conjunto	↔ 87%	↑ 94%	↓ 74%	↓ 75%	↔ 88%	↑ 93%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

El elemento de menor desarrollo, tanto en el pasado (Antes) como en el presente (Ahora), es la persuasión, competencia que debería ser característica esencial de un líder para llevar a su equipo a propósitos compartidos desde la seducción y no desde la imposición. La calificación de la organización, en su conjunto, presenta un resultado por debajo del 80%, a pesar de que todos los empleados de nivel estratégico coincidieron en evaluar esta competencia entre Muchas veces y Siempre, es decir, en el mayor grado de desarrollo. Resalta también que los empleados consideran que esta competencia es más frecuente en el presente (87%) que en el pasado (83%), y ello coincide con los cambios directivos que en el 2016 hizo la organización en la estructura organizacional que, entre otros, llevó a vincular a un nuevo gerente general y gerente comercial en la compañía, cargos que exigen una alta expresión de liderazgo.

Tabla 52. Competencia laboral de comunicación por nivel organizacional

Competencia en Comunicación						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas		Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones		Brinda y recibe retroalimentación	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	↑ 93%	↑ 100%	↑ 93%	↑ 100%	↑ 93%	↑ 100%
Táctico	↔ 84%	↘ 79%	↔ 89%	↑ 95%	↔ 84%	↔ 89%
Operativo	↘ 81%	↑ 95%	↘ 72%	↘ 74%	↘ 68%	↘ 70%
Organización en su conjunto	↘ 82%	↑ 94%	↘ 75%	↘ 79%	↘ 72%	↘ 75%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

Consideraron los encuestados, en un 82%, que la competencia de comunicación en el presente se encuentra en un alto nivel de desarrollo, mientras que en el pasado se encontraba en un 77%. La escala de color permite evidenciar que los empleados de nivel operativo perciben la comunicación con mayores brechas que los empleados de niveles táctico y estratégico. Este hallazgo indica que es necesario fortalecer los procesos de comunicación con el equipo operativo de la empresa, que corresponde al 80% de la población laboral de la compañía, pues quizás el despliegue de la información se está quedando solo en los cargos de gerentes, jefes y coordinadores.

El elemento de menor desarrollo es la retroalimentación, y ello implica que la empresa debería revisar cómo se están realizando los procesos de evaluación del desempeño y retroalimentación a los colaboradores en el día a día, pues negarse esta posibilidad es perder la oportunidad de establecer procesos de comunicación estratégica entre jefes y colaboradores, de reducir conflictos, aclarar expectativas, acordar compromisos de mejora, reducir la incertidumbre y hasta documentar decisiones que podrían ser de ayuda en eventuales litigios judiciales.

Tabla 53. Competencia laboral de trabajo en equipo por nivel organizacional

Competencia en Trabajo en Equipo						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común		Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos		Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	87%	100%	87%	100%	87%	100%
Táctico	79%	89%	84%	95%	79%	89%
Operativo	93%	95%	99%	99%	96%	95%
Organización en su conjunto	91%	95%	96%	99%	93%	95%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

La competencia de trabajo en equipo presenta un 96% de encuestados que consideran que estos elementos se cumplen en la organización entre Muchas veces y Siempre, y tiene un incremento del 3% comparado a como lo consideraban en el pasado. Este es un resultado muy favorable pues la mayoría de las organizaciones establecen esta competencia como uno de sus ideales e, inclusive, algunas han llegado al punto de establecerlo como valor corporativo.

Si analizamos la valoración de los elementos en cada uno de los niveles laborales, y para la organización en conjunto, encontramos también que en el presente los encuestados consideran que se trabaja más en equipo que antes. Los tres califican por encima del 90% el Antes y el Ahora, lo que haría de esta competencia un activo importante para cuidar en la organización.

En esta oportunidad son los colaboradores de nivel táctico quienes puntúan con el menor valor, en un 79%, registrado en el primer y tercer elementos, ambos en el pasado, lo que permitiría afirmar que los ajustes a la estructura organizacional realizados en el 2016 han dado buenos resultados para lograr los objetivos a partir de esfuerzos comunes.

Tabla 54. Competencia laboral de orientación al cliente por nivel organizacional

Competencia en Orientación al Cliente						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Hace de los clientes y sus necesidades el foco principal de las decisiones y acciones		Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes		Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción del cliente	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	73%	93%	87%	100%	67%	93%
Táctico	89%	100%	63%	68%	84%	89%
Operativo	95%	99%	91%	93%	97%	99%
Organización en su conjunto	92%	99%	88%	91%	93%	98%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

Como empresa comercializadora que tiene atención al público y ocho puntos de venta, la orientación al cliente es una competencia fundamental para una organización de esta categoría. El resultado general fue del 96% en el presente versus un 91% en el pasado. El elemento de menor valoración fue el segundo, que interroga por las relaciones sostenibles en el tiempo con los clientes y contrasta con las decisiones que ha tomado la organización de cambiar algunos asesores de canal comercial, de modificar las listas de precios y de exigir el cumplimiento de acuerdos de pago vía cobros coactivos.

Por primera vez, en las cuatro competencias hasta ahora analizadas, encontramos que los empleados del nivel estratégico se distancian de la valoración al 100%, lo que significa que quienes tienen a cargo la dirección de la compañía esperan mayor cercanía y comprensión de las necesidades de los clientes. Sería importante que la organización correlacione estos resultados con una encuesta de satisfacción del cliente, para contrastar la percepción interna con la valoración real que tengan los clientes de este tipo de comportamientos.

Tabla 55. Competencia laboral de flexibilidad por nivel organizacional

Competencia en Flexibilidad						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios		Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación		Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización, en su área o puesto de trabajo	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	📉 80%	📈 87%	📈 93%	📈 100%	📈 100%	📈 100%
Táctico	📉 74%	📈 79%	📉 63%	📉 68%	📈 95%	📈 95%
Operativo	📈 93%	📈 93%	📈 82%	📈 84%	📈 93%	📈 95%
Organización en su conjunto	📈 89%	📈 91%	📈 81%	📈 84%	📈 94%	📈 95%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

La competencia de flexibilidad calificó en un 90% en el presente versus un 88% en el pasado. Al analizarla detalladamente, por cada uno de sus elementos y en cada nivel laboral, se encuentra que los colaboradores tácticos perciben la mayor brecha; seguramente, esta realidad obedece a que han sido los más impactados por los cambios que ha emprendido la organización en los dos últimos años.

Esta competencia de flexibilidad es fundamental para poder emprender la gestión del cambio que ahora exigen todos los sistemas de gestión, y requiere un claro y decidido ejercicio de liderazgo y sistemas de comunicación efectivos para que los colaboradores entiendan por qué deben cambiar y decidan desaprender y aprender de nuevo para ponerse a tono de la realidad organizacional. En una población laboral, cuya edad promedio supera los 35 años y la trayectoria laboral en la misma empresa es superior a los siete años, se necesitan estrategias conscientes para desarrollar la flexibilidad, y así poder adaptarse a los cambios del entorno y a modelos cada vez más exigentes y ágiles donde la organización que no cambia desaparece.

Tabla 56. Competencia laboral de orientación al logro por nivel organizacional

Competencia en Orientación al Logro/Resultados						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Cumple con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo		Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados		Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	93%	100%	93%	100%	93%	100%
Táctico	79%	84%	84%	89%	84%	95%
Operativo	79%	88%	77%	93%	82%	93%
Organización en su conjunto	80%	88%	80%	93%	84%	94%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

En el presente la competencia de orientación al logro fue calificada por un 92% de los encuestados en los dos mayores rangos de valoración. Esta cifra se encuentra un 11% por encima de lo que percibían la competencia en el pasado los encuestados.

La escala de colores y el porcentaje ilustran que el elemento de menor desarrollo corresponde a los estándares de calidad, objetivos y metas del cargo. En el presente se encuentra en un 88% y en el pasado estaba 8% por debajo. Esta realidad contrasta con que la empresa está certificada en sistemas de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 desde hace diez años, y bajo un modelo de alineación organizacional cada empleado debería identificar claramente cómo aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Vuelve a figurar el concepto de los empleados de nivel estratégico como los más optimistas, lo que hace pensar que los directivos tendrían que vivir más la organización desde sus procesos operativos para tener una visión más integral de la compañía.

Tabla 57. Competencia laboral de innovación por nivel organizacional

Competencia en Creatividad e Innovación						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa		Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones		Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la organización o el desarrollo de unos nuevos	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	87%	100%	87%	100%	87%	93%
Táctico	84%	89%	89%	95%	79%	84%
Operativo	93%	99%	96%	99%	91%	77%
Organización en su conjunto	92%	98%	94%	99%	89%	80%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

La innovación es una de las competencias que en los modelos modernos de administración ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, para que las empresas puedan mantener una diferenciación en el mercado, no solo en los productos y servicios ofrecidos, sino en la gestión interna de sus procesos. Esta competencia fue valorada por un 92% de los encuestados en los dos rangos superiores, tanto para el pasado como para el presente.

El análisis detallado a cada elemento de esta competencia revela que el de menor valoración indagaba si el empleado “propone mejoras a los productos, procesos y servicios de la organización”. Este presenta una disminución del 9% con respecto al pasado, y al indagar a qué se debe este fenómeno se halló que en los años 2014 y 2015 la organización tenía un programa denominado “Sistema de Mejoramiento Individual” que registraba, canalizaba y evaluaba las ideas de mejora en la empresa, y que cada mes había una reunión general en la que se socializaban dichas ideas y se premiaban económicamente las de mayor impacto en generación en ahorros e ingresos para la compañía. Este programa no se volvió a hacer por motivos internos de la organización.

Tabla 58. Competencia laboral capacidad de aprendizaje por nivel organizacional

Competencia en Capacidad de Aprendizaje						
Nivel Organizativo	Elementos de Competencia*					
	Participa continua y activamente en acciones dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para su trabajo		Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento		Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
Estratégico	53%	80%	93%	93%	80%	93%
Táctico	68%	89%	84%	84%	74%	84%
Operativo	92%	95%	77%	81%	88%	93%
Organización en su conjunto	86%	93%	79%	82%	85%	92%

*Presenta los resultados obtenidos al sumar las opciones de respuesta muchas veces y siempre

Fuente: elaboración propia.

Para el presente, el 89% de los encuestados considera que la competencia de aprendizaje se encuentra en un desarrollo alto pues valoraron los elementos de la misma entre Muchas veces y Siempre. Esta percepción corresponde a un incremento del 6%, pues para el pasado la valoraron en un 83%.

El mapa de color sitúa la mayor brecha en el elemento que interroga por “reflexiona sobre las expectativas vividas y modifica positivamente su comportamiento” y refleja que los empleados de nivel táctico son quienes consideran que existe una mayor brecha en esta competencia.

Llama la atención que en el primer elemento de esta competencia, que indaga por la participación en acciones de formación, se encuentra un gran crecimiento entre el pasado y el presente; en especial, en el nivel estratégico, que crece en un 27%, y en el táctico, que crece un 21%. Esta información, contrastada con los resultados previamente expuestos cuando se analizó la participación en acciones de formación interna y externa permite concluir que los empleados reconocen el esfuerzo económico y organizacional que la empresa ha realizado en los últimos años, para que los colaboradores adelanten procesos de formación y desarrollo.

Finalmente, este análisis de las ocho competencias y sus respectivos veinticuatro elementos permite dos hallazgos, que vale la pena reiterar al haber sido recurrentes:

- Los empleados en conjunto, y también segmentados a partir de su nivel, perciben un mejor presente cuando se les interroga por el Ahora y el Antes, lo que es un muy buen indicio de optimismo, positivismo y motivación en una organización considerando que el capital humano demanda un ambiente de trabajo favorable para afrontar los retos que conlleva el día a día.
- La organización se percibe diferente según el nivel o rango desde el cual se analice, pues así lo evidenciaron los resultados y por ello cobran valor fundamental las estrategias de aplanamiento organizacional y sistemas de trabajo abiertos, que propicien el trabajo en equipo y ejercicios de liderazgo participativos que no filtren la realidad, según la posición en la escala jerárquica de la compañía.

9. Plan de trabajo

Fruto de la investigación realizada, y de los hallazgos obtenidos en el cuatrienio 2014-2017, en la medición de capital humano de Energía y Potencia, se proponen algunas líneas estratégicas que permitan desarrollar un plan de trabajo en la materia.

Se sugiere que, para implementar estas acciones estratégicas, se conforme un equipo de trabajo liderado por el área de gestión humana y que cuente con la participación de directivos de

la gerencia comercial, gerencia administrativa y financiera y gerencia de operaciones, para garantizar la identificación de saberes críticos desde todas las áreas de conocimiento y para incluir a toda la organización en el despliegue de esta estrategia.

9.1. Definición de política de capital humano organizacional

Se sugiere definir una política de capital humano que sea integrada a las definiciones estratégicas de la compañía, de manera que oriente las decisiones que en la materia se definan en la organización, la destinación de los recursos presupuestales y la asignación formal de responsabilidades que se monitorean desde la alta dirección de la organización.

Dicha política debería expresar, mínimamente: entendimiento de capital humano para la empresa, compromiso de la dirección en asignación de recursos y evaluación permanente.

Una redacción sugerida podría ser:

“El capital humano será entendido en Energía y Potencia como el conjunto de valores, competencias y relaciones observados en el trabajo. La alta dirección proveerá los recursos necesarios para su conservación y crecimiento y evaluará su desarrollo y protección bajo variables como atracción y retención del talento, generación de conocimiento, clima y cultura organizacionales y desarrollo de competencias”.

9.2. Sistema de información demográfico

Las bases de datos obtenidas a través de esta investigación pueden servir como punto de partida para registrar el inventario inicial del capital humano; sin embargo, la organización debe desarrollar una base de datos demográfica que registre, entre otras, las siguientes variables: edad, género, estado civil, tipo de contrato, grado de escolaridad, formación, estado civil, trayectoria laboral, idiomas, acciones de formación y asignación salarial. Esta base de datos debe ser actualizada periódicamente y registrar allí la rotación de personal cada que se de un ingreso, ascenso y retiro de algún empleado.

La asignación salarial se sugiere como variable, pues aunque no se abordó desde esta investigación académica puede ser una variable financiera poderosa para la toma de decisiones empresariales.

Para articular las herramientas con las que cuenta la compañía, dicha base de datos se puede registrar en el software de nómina con que actualmente cuenta la empresa. Esta, además de servir para la minería de datos en la implementación del sistema de capital humano, posibilita tomar desde allí la información requerida para gestionar el cliente interno y dar cumplimiento a requisitos como los establecidos en la resolución 1072 de 2015, referente a los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

9.3. Matriz de conocimiento y expertos

Una vez identificadas las características demográficas de la población laboral, se sugiere que la compañía diseñe una matriz de conocimientos y expertos. Con este instrumento se establecen los conocimientos que son más críticos para la compañía y que son de difícil consecución; es decir, aquellos que no se obtienen como fruto de procesos de educación formal sino que se logran a través del tiempo en procesos de capacitación, experiencia en ventas, conocimiento de producto, habilidades de negociación, manejo de objeciones, entre otros. Una vez identificados estos conocimientos críticos se deben determinar las personas de la organización que mejor reúnen y aplican estos conocimientos en su quehacer laboral, para diseñar, a partir de allí, los planes de retención y de formación. Con esta estrategia se protegería el capital humano de la organización.

9.4. Promoción de los valores corporativos

Partiendo de los valores corporativos que la compañía ha definido como rectores de la dinámica organizacional, se propone que se integren transversalmente a las estrategias de Gestión Humana. Por citar algunas de las posibilidades:

- Proceso de selección: identificar dichas cualidades en las nuevas contrataciones.
- Inducción: presentar los valores corporativos como comportamiento individual esperado del nuevo empleado.

- Gestión del desempeño: evaluar el cumplimiento de dichos valores en el desempeño de los colaboradores, y a partir de allí desarrollar las actividades de formación que permitan sensibilizar al cliente interno frente a estos elementos filosóficos.
- Mercadeo: desarrollar piezas gráficas y estrategias de endomarketing que posicionen los valores corporativos.

9.5. Desarrollo de competencias

La compañía tiene implementado un sistema de gestión por competencias que reúne algunas de las propuestas en esta investigación. Se sugiere que se evalúe la conveniencia de integrar las ocho competencias y sus elementos de competencia para integrarlas a los planes de desarrollo individuales, y al sistema de evaluación y mejoramiento.

9.6. Evaluación y mejora

Una vez implementado el sistema de información, que permita medir el capital humano, las características demográficas, la vivencia de los valores y las competencias, se sugiere que se adopte el modelo de medición desarrollado en esta investigación: indicadores de población + valores + competencias y, a partir de la medición que se realice anualmente, diseñar un plan de mejoramiento que haga énfasis especial en las principales brechas detectadas, cuidando, especialmente, que se mantengan los programas de retención del talento y motivación, desarrollo de competencias laborales y la gestión de una cultura organizacional basada en valores.

Tabla 59. Acciones estratégicas Capital Humano Energía & Potencia

Política de capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar equipo/comité de Capital Humano Definir política de capital humano e integrarla al manual de políticas corporativo
Sistema de información demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Homologar la configuración del software de nómina y personal (DMS) con las características demográficas establecidas en el modelo de capital humano • Cargar los archivos históricos levantados en la investigación • Actualizar la información de características demográficas del cliente interno en el DMS • Diseñar el reporte de índices de capital humano que monitoreará, periódicamente, la alta dirección: edad, trayectoria, formación, idiomas, remuneración. Debidamente clasificados por niveles: estratégico, táctico y operativo
Matriz de conocimiento y expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar la matriz de conocimientos por cargos y áreas que responda al interrogante: ¿Qué conocimientos son críticos para el cargo? Referencia: Manual de cargos y responsabilidades • Identificar los empleados que cumplan con los requisitos de conocimiento y clasificarlos según su grado de experticia: superior, alto, medio, bajo
Promoción de los valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los valores corporativos al procedimiento de selección de personal como requisitos de entrada • Rediseño del proceso de inducción con el contenido de los valores corporativos: significación y comportamientos en E&P • Ajuste del proceso de gestión del desempeño como requisitos a verificar en la evaluación del desempeño • Integración de los valores corporativos en la estrategia de comunicación interna y endomarketing
Desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste a la matriz de competencias laborales: cargos que requieren competencias y niveles esperados • Rediseño de formularios de valoración del desempeño • Ajuste del plan de formación anual que integre las competencias de mayores brechas
Evaluación y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Medición anual del capital humano • Integración del capital humano como apartado del informe de Revisión por la Dirección e Informe de Gestión Anual • Presentación de resultados ante Gerencia General y Junta Directiva • Diseño de acciones de mejoramiento del capital humano

Fuente: elaboración propia.

10. Conclusiones y recomendaciones

El capital humano sigue siendo una variable cualitativa, sin un método estandarizado para su medición y valoración en los activos de las organizaciones colombianas. A pesar de que muchos empresarios e inversionistas califican el capital humano como “el activo más estratégico de sus organizaciones” aún no hay en el medio un estándar que permita cuantificar y comparar ese “activo estratégico”; sin embargo, a partir de esta aproximación teórica, desde la academia, fue posible cuantificar el capital humano de Energía y Potencia por medio de la identificación de sus características sociodemográficas, su formación y experiencia, la percepción en comunidad laboral de los valores corporativos y sus competencias laborales.

La permanencia del personal en la organización, a través de contratos que dan estabilidad laboral al empleado, el fomento de actividades de enseñanza-aprendizaje, la financiación de procesos de formación, la generación de un hábitat organizacional que permita desarrollar las competencias y crear conciencia de unos valores corporativos que recuerdan la ética como principio de cualquier intercambio, hacen del ambiente laboral de esta compañía una fortaleza para afrontar la problemática natural del mercado; más aún en el contexto colombiano, que está permeado por una problemática política, social y económica.

Los índices creados para esta investigación permiten concluir que Energía y Potencia ha mantenido su capital humano durante los últimos cuatro años, y que la experiencia del personal, sus cualidades académicas, su desempeño, las competencias y los valores percibidos en la

compañía constituyen un valor estratégico de la organización. Aunque no era objeto de esta investigación evaluar el impacto de los programas de formación y de bienestar laboral, es evidente que su desarrollo ha contribuido a generar, fortalecer, conservar y maximizar el capital humano.

Referente a los objetivos específicos trazados para esta investigación, se demostró que los elementos, variables e indicadores establecidos como componentes del capital humano (características sociodemográficas, formación, experiencia, idiomas, valores, competencias) reúnen los principales postulados que los teóricos han conceptualizado como integrantes de esta disciplina, y que con los instrumentos diseñados para adelantar la investigación es posible lograr una sistematización rigurosa, confiable y válida en una organización del tamaño de la empresa objeto de estudio (180 empleados). Además, las bases de datos diseñadas y las encuestas aplicadas gozan de rigor científico y pueden seguir siendo utilizadas como instrumentos de investigación interna para monitorear, durante los próximos años, el comportamiento del capital humano.

Así como el capital estructural reside en los sistemas de información de la compañía, el capital humano reside en los seres humanos que habitan la organización, y este se encuentra determinado por la edad, la formación, los años de experiencia, los años de trabajo en la misma empresa, el dominio de otros idiomas, la experiencia de trabajo en el exterior, el nivel educativo, por el entendimiento e interiorización de los valores corporativos, por la alta competencia de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, flexibilidad, orientación al logro, creatividad e innovación y capacidad de aprendizaje.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para que la academia y la empresa continúen con el desarrollo de un modelo de valoración del capital humano que trascienda lo cualitativo, y permita establecer un estándar que, por lo menos, homologue el entendimiento del capital humano en las empresas colombianas:

Para la Universidad y la Maestría en Gerencia del Talento Humano:

- La academia y la comunidad investigativa deberían considerar la posibilidad de integrar índices financieros a los próximos estudios de capital humano, pues podrían obtener resultados que correlacionen información de salarios versus capital humano; retorno de la inversión versus capital humano; ventas versus capital humano, rentabilidad versus capital humano y una serie de combinaciones que posicionen el valor de lo humano en la organización desde una perspectiva financiera.
- La academia y la comunidad investigativa deberían combinar esta investigación con las metodologías de evaluación del desempeño y mediciones de clima organizacional, para hallar correlaciones entre desempeño-clima organizacional-capital humano. Los campos de la gestión del desempeño y el clima organizacional se han quedado en planos muy subjetivos, por falta de su articulación con las metodologías estandarizadas, válidas y confiables. Seguramente, si desde la academia se propone algún modelo que integre estos tres campos del mundo del trabajo, el sector productivo y los empleados lo agradecerán.

- La comunidad académica debe considerar, en próximas investigaciones de capital humano, la posibilidad de realizar la investigación de campo en diferentes años. Preguntarle a la población laboral por percepciones del pasado tiene un margen de error muy alto, pues es confiarlo a la memoria y a una memoria emotiva. En la medida de lo posible, y más aún en proyectos de investigación que duran varios años, se recomienda aplicar las encuestas año por año y preguntarles a los encuestados por su percepción del presente para luego contrastar los resultados históricos.

Para la empresa y el sector productivo:

- Es fundamental sistematizar las bases de datos que contengan información de los empleados, unificarlas, resguardarlas y mantenerlas actualizadas. Los empleados de una organización son considerados el “cliente interno”, pero en esta materia los CRM (Customer Relational Management) están pensados para clientes externos, mas no para los internos, y es frecuente encontrar información faltante o desactualizada de los empleados de una organización. A estas bases de datos también se les aplica la Ley de Habeas Data (ley 1581 de 2012), por lo que se debe ser cuidadoso con los parámetros normativos establecidos para Colombia.
- El enfoque de capital humano exige mejorar el registro de información de los empleados cuando llegan a la organización, pues algunas de las variables que lo determinan son pasadas por alto, muchas veces, en el momento de la contratación o de registro en los

sistemas de información de las compañías: datos como años de experiencia en el trabajo, experiencia por fuera del país, procesos de educación no formal, idiomas, reconocimientos laborales y académicos no se registran o no se actualizan, y si se fuera a realizar una medición de capital humano actualizar la información generaría mayores costos y tiempos más prolongados.

- La organización que decida implementar sistemas de medición de capital humano debería realizar mediciones durante varios años, pues algunas de las variables que lo determinan exigen tiempos prolongados como estudios superiores, o adquirir la competencia en un idioma extranjero. Este no es un indicador que evidencie fluctuaciones importantes en cortos periodos dadas las características que lo componen. Además, si la organización implementa estrategias planificadas para aumentar el capital humano debe permitir los tiempos prudenciales para obtener los resultados esperados.

11. Referencias

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.

Abdullah, L., Jaafar, S. & Taib. I. (2013). Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 22-28.

Afuah, A. (1999). *Dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press.

Ahlstrand, B., Lampel, J. & Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Free Press.

Alama, E., Martín de Castro, G., y López, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (37), 1-16.

Alcaniz, L., Gómez-Bezarez, F. & Roslender, R. (2011). Theoretical Perspectives on Intellectual Capital: a Backward Look and a Proposal For Going Forward. *Accounting Forum*, (35), 104-117.

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Álvarez, L., Santos, M., y Vásquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. *Documentos de Trabajo*, (245), 1-29.

Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. El diccionario. Buenos Aires: Granica.

Amaratunga, D. y Baldry, D. (2001). Case Study Methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. *Work Study*, 50 (3), 95-104.

Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, XVII (32), 107-144.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Andriessen, D. (2004). IC Valuation and Measurement: Classifying the State of the Art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

Ayree, S. (1994). The Social Organization of Careers as a Source of Sustained Competitive Advantage: The Case of Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 68-88.

Bauder, H. (2006). Origin, employment status and attitudes towards work: immigrants in Vancouver, Canada. *Work, employment and society*, 20 (4), 709-729.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-122.

Becker, G. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. *Capital Humano*, (153), 26-29.

Behavioural Competency Dictionary (2004). Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/20216731/Behavioural-Competencies-Dictionary-British-Council>

Belén Negrete, M.A. (2008). El factor demográfico en el concierto de los grandes temas de la teoría de la administración y de la teoría de la organización, *Lúmina*, 09, 157-167.

Benavides, L. (2012). Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XIII(1), 100-115.

Benavides Passos, J. L. (2010). La diversidad en la composición demográfica del recurso humano en América Latina, *Revista Finanzas y Política Económica*, 2 (1), 53-66.

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

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

Bijou, S.W. (1976). *Child development: The basic stage of early childhood*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

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

Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.

Bontis, N. (1996). There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 41-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.

Bontis, N., Chua, W.C. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.

Boria-Reverter, S., Crespi-Valbona, M., García-González, A., y Vizuete-Lozano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, (37), 68-95.

Brooking, A. (1997). El capital intelectual. El principio activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Ibérica.

Bozbura, F. T., Beskese, A. & Kahraman, C. (2007). Prioritization of Human Capital Measurement Indicators Using Fuzzy AHP. *Expert System and Applications*, 32(4), 1100-1112.

Bueno, E. (1995). La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España. *Dirección y Organización*, (13), 5-15.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207-229.

Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del capital intelectual. Enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual*, (1), 8-19.

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

Bueno, E., y Valero, F. J. (1985). *Los subsistemas de la organización*. Madrid: Documento IADE, UAM.

Bueno, E., Plaz, R., y Berenguer, J. A. (2006). Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación. *Economía Industrial*, (366), 97-112.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

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

Calderón, V., Jesús, A., Mousalli, K., y Gloria, M. (2012). Capital humano. Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 5-18.

Calvo, A. R., y López, V. A. (2004). Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 49-64.

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

Camisón, C., Palacios, D., y Devece, C. (2000). *Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova*. Ponencia presentada al X Congreso de ACEDE, Oviedo, España.

Caredda, S. G., D'Egidio, F., y Gasperini, A. (2004). Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual. *Economía Industrial*, 357, 75-89.

Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, (25), 1257-1278.

Carrión, J., y Ortiz, M. (2000). La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. & Marsden, H. (2004). Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 443-463.

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

Cómo ser competente (s. f.). Recuperado de <https://empleo.usal.es/docs/comprof.pdf>

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

Competency Dictionary (s. f.). Recuperado de https://apps2.campusservices.harvard.edu/cas/empldocs/cs/harvard_competency_dictionary_complete.pdf

Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía CEPES Andalucía (2011). Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza. Andalucía: CEPES – Unión Europea.

Crook, T. R., Combs, J. G., Todd, S. Y., Woehr, D. J. & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.

Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Chen, J., Zhu, Z. & Yuan, H. (2004). Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.

Chiavenato, I. 1997. Entrenamiento y desarrollo del personal. En: Administración de recursos humanos. (Ed. I. Chiavenato). México D.F: Atlas.

Chinchilla, N. y García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formacio Municipal*, 79, 1-25.

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

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

Davenport, T. H. (2000). Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Gestión.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Dawson, A. (2012). Human Capital in Family Businesses: Focusing on the Individual Level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3-11.

Dibella, A. J., Nevis, E. C. & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.

Diccionario de competencias (2010). Recuperado de <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIA%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

Diccionario de competencias del Banco Central de Chile (2008). Recuperado de http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/EDX2404/Semana%203/S3/S3_A3.2_LECV3.pdf

Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes (s. f.). Recuperado de http://mapalaboral.org/files/pdf/diccionario_de_competencias.pdf

Diccionario de competencias para empleados administrativos de la Universidad del Valle (s. f.). Recuperado de <http://secretariageneral.univalle.edu.co/rectoria/resoluciones/2008/anexo3045a.pdf>

Diericks, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 504-1511.

Dirube, J.L. (2004). El Samur: un equipo profesional que persigue la excelencia. *Capital Humano*, 178, 20-28.

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

Dolan, S., Schuler, R. S., y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Dreyen, B. & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484-494.

Drucker, P. (1998). *La sociedad Postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma.

Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20 (1), 7-43.

Echeverría, B., Isus, S., Martínez, P. & Sarasola, L. (2008) *Orientación profesional*. Barcelona: UOC.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing y Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publishing.

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

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia (s. f.). Adaptación y flexibilidad. Colección Formación por Competencias. Recuperado de

<https://efiapmurcia.carm.es/web/integra.servlets.Blob?ARCHIVO>

EUROFORUM (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intellect, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

Fenalco Solidario (2018). Recuperado de <https://www.fenalcosolidario.com/responsabilidadsocial>

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

Frank, R. H. & Bernanke, B. S. (2007). *Principles of Microeconomics*. Nueva York: McGraw-Hill/Irwin.

Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J.M. y Vázquez Ordás, C.M. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa, *Dirección y Organización*, 20, 83-98.

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

Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación Técnico-profesional. Montevideo: Cinterfor OIT.

Gallego, I. & Rodríguez, L. (2005). Situation on Intangibles Assets in Spanish Firms: An Empirical Analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 105-126.

Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2), 48-68.

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

Garzón, A., Garcés, J. (1989): Hacia una Conceptualización del Valor. En J.-Mayor--J.L.Pinillos (Eds.): Tratado de Psicología, Dir.: A.Rodríguez-J.Seoane: Tratado de Psicología: Actitudes, Creencias y Valores (VII). Madrid: Alhambra, cap. 7, 365-408.

Gogan, L. & Draghici, A. (2013). A Model to Evaluate the Intellectual Capital. *Procedia Technology*, 9, 867-875.

Gogan, M. (2014). An Innovative Model for Measuring Intellectual Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 194-199.

Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organisations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

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

González, J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *TEACS*, (2), 9-33.

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

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

Groves, M. (2005). How important is your personality? Labor market returns to personality for women in the US and UK. *Journal of Economic Psychology*, 26 (6) 827-841.

Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cadiz (s. f.). Recuperado de http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/consejo_social/935835685_2452011105144.pdf

Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales (2013). Recuperado de <https://inaem.aragon.es/search/node/Gu%C3%ADa%20para%20el%20desarrollo%20de%20competencias%20b%C3%A1sicas%20de%20gestores%20empresariales>.

Guilford, J. P. (1951). *Guilford Test for Creativity*. Beverly Hills: Sheridan Supply Company.

Guthrie, J., Petty, R. & Yongvainich, K. (2004). Using Content Analysis as a Research Method To Inquire Into Intellectual Capital Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 282-293.

Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012). Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68-82.

Hai-Ming, Ch. & Ku-Jun, L. (2003). The Measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis of Financial Statements. *International Journal of Management*, 20(4), 470-478.

Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.

Han, T-S., Lin, C. Y-Y. & Chen, M. (2008). Developing Human Capital Indicators: A Three-Way Approach. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 5(3-4), 387-403.

Hansen, S. O. & Wakonen, J. (1997). Innovation a Winning Solution? *International Journal of Technology Management*, 13(4), 345-358.

Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. En Cassell, C. y Gillian, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London, 208-229.

Harpan, I. & Draghici, A. (2014). Debate on the Multilevel Model of the Human Capital Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 170-177.

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

Hay Group (2010). Core Competencies Project: Competency Dictionary. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/299394163/Core-Competency-Dictionary-Haygroup>

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

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Hitt, M., Keats, B. & DeMarie, S. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.

Hobday, M. (2005). Firm-Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17(2), 121-146.

Holbrook, A. D. (2008). Intellectual Property Rights Quanta of Innovation? En D. Castle (Ed.), *The Role of Intellectual Property Rights in Biotechnology Innovation*. Londres: Edward Elgar.

Hong, T., Plowman, D. & Hancock, P. (2008). The Evolving Research on Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 585-608.

Hult, G. T. & Ferrell, O. C. (1997). Global Organizational Learning Capability in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111.

Hult, G. T., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Instituto Andaluz de Administración Pública (2006). Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf;jsessionid=E00C6644BE7505EA8F2E9C603625367C>.

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor OIT.

Isaza, G. (s. f.). Modelo actual de competencias en EPM. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747_archivo_pdf_gloriaisaza.pdf

Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: 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*, 5(4), 586-601.

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

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.

Kannan, G. & Aulbur, W. (2004). Intellectual Capital Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 389-413.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

King, Z., Burke, S. y Pemberton, J. (2005). The 'bounded' career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, 58 (8), 981-1007.

Klein, K. J. & Knight, A. P. (2005). Innovation Implementation: Overcoming the Challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246.

Kwee, Ch. (2008). Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609-638.

Kwon, D. (2009). Human Capital and its Measurement. Recuperado de <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44111355.pdf>

Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lam, A. (2006). Organizational innovation. En J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (págs. 115-147). Oxford: Oxford University Press.

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*, 7(11), 101-121.

Lev, B. (2001). *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*. Washington: Brookings Institution.

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

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

Liepé, Z. & Sakalas, A. (2014). Evaluation of Human Capital Role in the Value Creation Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 78-82.

Lockwood, N. (2006). Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators. *HR Magazine*, 9(51), 1-11.

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

Lopes, I. & Rodriguez, A. M. (2007). Intangible Assets Identification and Valuation – A Theoretical Framework Approach to the Portuguese Airlines Companies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 193-202.

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

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, (7), 65-83.

McElroy, M. W. (2002). Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

McGregor, J., Tweed, D. & Pech, R. (2004). Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain? *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 153-164.

Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(3), 65-81.

Mantilla, S. A. (2004). Contabilidad intelectual & contabilidad del conocimiento. Bogotá: Ecoe.

Marimuthu, M., Arokiasamy, L. & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and its Impacto on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics. *Journal of International Social Research*, 2(8), 265-272.

Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio*. Barcelona-Buenos Aires-Mexico: Granica.

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*, 26(51), 52-67.

Mavridis, D. & Vatalis, K. (2012). Intellectual Capital Accounting Indicators. *Procedia Economics and Finance*, 1, 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*, 23(40), 35-68.

Mehralian, G., Rasekh, H., Akhavan, P. & Ghatari, A. (2013). Prioritization of Intellectual Capital Indicators In Knowledge-Based Industries: Evidence From Pharmaceutical Industry. *International Journal of Information Management*, 33(1), 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, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas]. Universidad Icesi, Cali, Colombia.

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*, 11(1), 49-65.

Marelli, A. (1999). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. En F. Vargas, F. Casanova y L. Montanaro (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor OIT.

Martínez, E. (2010). Artículo Creatividad e innovación: juntas pero no revueltas. En: *Creatividad & Innovación*, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales: Maestría de Creatividad e Innovación en las Organizaciones, p. 21-43.

M'Pherson, P. & Pike, S. (2001). Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 246-260.

Naranjo, C. (2007). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Revista Perspectivas en Psicología*, 10(1), 101-126.

Naranjo, C. (2010). *El capital intelectual en las empresas del eje cafetero*. [Maestría en Administración de Negocios, Facultad de Estudios Sociales y Empresariales]. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.

Naranjo, C., Durán, E., y Escobar, C. (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 J. Toro (Comp.), *Contribuciones a la administración* (págs. 9-38). Recuperado de www.eumed.net/libros/2010a/658/

Navas, J. E., y Ortiz, M. (2002). El capital clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, (346), 163-171.

Nerdrum, L. & Erikson, T. (2001). Intellectual Capital: a Human Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 127-135.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Neugarten, B. L. (1999). Los significados de la edad. Barcelona: Herder.

Ochoa, M., Prieto, M., y Santidrián, A. (2010). Estado actual de los modelos de capital intelectual y su impacto en la creación de valor en empresas de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, 13, 19-187.

Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: una guía práctica*. Madrid: Diaz de Santos.

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

Ordóñez, P. (2004a). Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Economía Industrial*, 357, 63-74.

Ordóñez, P. (2004b). Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647.

Ortiz, M. (2000). La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com

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

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

Páez, I. (2005). Competencias para el liderazgo gerencial. [Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de Administración]. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Palomino, J., Espinoza, J., y López, R. (2012). Valores organizacionales en las Mipymes. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 29-41.

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

Peña, T.; Joyanes, L.; Sáiz, L. y García, J. (2006). Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos. Burgos: Universidad de Burgos.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Pérez-Montoro, M. (2008). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Trea.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review. Measurement, Reporting and Management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

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

Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.

Peffer, J. (1985). Organizational demography: implications for Management. *California Management Review*, XXVIII (1), 67-81.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. (2004). Networking and Innovation: a Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(6), 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*, 1, 34-48.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

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

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés.

Posada, A., y Rodríguez, M. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112.

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

Rastogi, P. N. (2002). Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation. *Human Systems Management*, 21(4), 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*, 4(2), 227-248.

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

Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.

Rodriguez, P. J. & Loomis, R. S. (2007). A New View of Institutions, Human Capital and Market Standardization. *Education, Knowledge & Economy*, 1(1), 93-105.

Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press.

Ronda, G. (2001). Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas. Recuperado de 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. & Edvinson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Londres: Mcmillan Business.

Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K. (2001). Intellectual Capital as a Strategic Tool. *Strategic & Leadership*, 29(4), 21-26.

Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 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*, 9(2), 97-116.

Saavedra-García, M. L., y Saavedra-García, M. E. (2009). Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febré. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(33), 505-526.

Sáenz, J. (2005). Human Capital Indicators, Business Performance and Market-to-Book Ratio. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 374-384.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge: the Key to Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), 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]. Universidad Abierta de Cataluña, Madrid, España.

Sánchez, A. J., Melián, A., y Hormiga E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.

Schuler, R. S. & McMillan, I. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 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, Valencia, España.

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

Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. & Lin, B. (2009). The Indicators of Human Capital for Financial Institutions. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1503-1509.

Simón, J. E. (2011). *El camino de Steve Jobbs, Liderazgo para las nuevas generaciones*. México: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74

Sosa, S. (2003): La Génesis y el Desarrollo del Cambio Estratégico: Un Enfoque Dinámico basado en el Momentum Organizativo. Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Spanos, Y. E. & 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*, 22(10), 907-934.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. California: John Wiley & Sons.

Spender, J. C. & Marr, B. (2006). How a Knowledge-Based Approach Might Illuminate the Notion of Human Capital and its Measurement. *Expert Systems with Applications*, 30(2), 265-271.

Stanton W; Etzel M; y Walker B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Mc Graw – Hill.

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

Striukova, L., Unerman, J. & Guthrie, J. (2008). Corporate Reporting of Intellectual Capital: Evidence from UK companies. *The British Accounting Review*, 40(4), 297-313.

Subramanian, M. & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers Knowledge-based Assets.

Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.

Terré, E. (2002). *Guía para gestionar la innovación*. Cataluña: 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*, (378), 45-57.

Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, (23), 47-61.

Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.

Ulrich, D. (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage. En R. Kilman & I. Filmann y Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, (págs. 129-155). San Francisco: Josey Bass.

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

Universidad de Guelph (2010). Behavioural Competency Dictionary. Recuperado de

Universidad de Santiago (2013). Diccionario de Competencias. Santiago: Universidad de Santiago.

Valor (2018). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=bJeLxWG>

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*, 9(2)2, 21-42.

Viedma, J. M. (2001). Innovation Intellectual Capital Benchmarking System. Ponencia presentada al IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual. Hamilton: Mc Master University.

Warn, J. (2005). Intangibles in Commercialisation: The case of Air Navigation Services in the South Pacific. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 72-88.

Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later". *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.

Wilcox, A. F. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle – management edge, *The Academy of Management Executive*, 15, 95-106.

Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based View Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

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

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

Yıldız, S., Meydan, C. & Güner, M. (2014). Measurement of Intellectual Capital Components Through Activity Reports of Companies". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 614 – 621.

Yin, R. K. (1998). The Abridged Versión of Case Study Research. En Bickman, L. & Rog, D.J. (eds.): Handbook of Applied Social research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, 229-259.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. London: Sage.

Youndt, M., Subramanian, M. & Snell, S. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361.

Youndt, M. & Snell, S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

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

Zarifian, P. (1999). Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: Cinterfor OIT.

Anexo A. Encuesta Capital Humano

UNIVERSIDAD DE MANIZALES MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO CUESTIONARIO SOBRE EL CAPITAL HUMANO

A continuación, aparece una serie de preguntas: registre la información solicitada y marque con una X al lado de la opción correcta, donde se encuentra el rectángulo.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del encuestado: _____

2. Cargo que desempeña: _____

3. ¿Cuál es el tamaño de la planta de personal actual de la organización? (No incluir contratistas)

Entre 11 y 50 empleados Entre 51 y 200 Más de 200

4. ¿Cuál es el número de empleados por nivel administrativo?

Nivel Estratégico Nivel Táctico Nivel operativo
 N. Estratégico: Alta Gerencia /Dirección. N. Táctico: jefes, coordinadores, mandos medios N. Operativo: Auxiliares, operarios, personal de apoyo

5. ¿Cuál es el valor de los activos totales de la organización en salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV)?

Entre 501 y 5.000 SMLMV Entre 5.001 y 30.000 Más de 30.000

6. ¿A qué actividad económica se dedica la organización?:

II. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DEL PERSONAL

7. ¿Cuántos empleados se ubican en los siguientes rangos de edad, según el nivel administrativo al que pertenecen?

Periodo	Nivel	hasta	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Más de 60	Total
		20 años	años	años	años	años	años	
	Estratégico							
	Táctico							
	Operativo							
	Estratégico							
	Táctico							
	Operativo							
	Estratégico							
	Táctico							
	Operativo							

8. ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la organización por periodo y nivel?

Periodo	Nivel	Hombres	Mujeres	Total
	Estratégico			
	Táctico			
	Operativo			
	Estratégico			
	Táctico			
	Operativo			
	Estratégico			
	Táctico			
	Operativo			

9. ¿Cuántos empleados hay por estado civil en cada nivel administrativo?

Periodo	Nivel	Estado Civil					Total
		Soltero (a)	Casado (a)	Unión Libre	Separado (a)	Viudo (a)	
	Estratégico						
	Táctico						
	Operativo						
	Estratégico						
	Táctico						
	Operativo						
	Estratégico						
	Táctico						
	Operativo						

12. ¿Cuántos empleados, por nivel administrativo y por periodo, estaban formándose en alguno de los niveles educativos que a continuación se enuncian?

Periodo	Nivel	Nivel educativo									Total
		Básica (Primaria)	Media (Secundaria)	Superior							
				Técnico Profesional	Tecnológico	Profesional Universitario	Esp.	Maestría	Doctorado	Ninguno	
	Estratégico										
	Táctico										
	Operativo										
	Estratégico										
	Táctico										
	Operativo										
	Estratégico										
	Táctico										
	Operativo										

13. ¿Cuántos empleados participaron, por nivel administrativo y por periodo, de eventos o acciones de formación interna de la organización? (Cursos, talleres, etc)

Periodo	Del Nivel Estratégico	Del Nivel Táctico	Del Nivel Operativo	Total

14. ¿Cuántos empleados participaron, por nivel administrativo y por periodo, en eventos o acciones de formación por fuera de la organización? (Seminarios, congresos, etc.)

Periodo	Del Nivel Estratégico	Del Nivel Táctico	Del Nivel Operativo	Total

15. ¿Cuál es el presupuesto destinado y ejecutado por la organización en la formación del personal? (incluye todo tipo de formación: formal, informal, externa e interna).

Periodo	% del Presupuesto de la organización destinado a Formación del Personal	Valor en Millones de Pesos	% Ejecutado

16. ¿Cuántos empleados, por nivel administrativo y por periodo, dominan un segundo o más idiomas? Sólo relacione los que poseen la correspondiente certificación.

Periodo	Nivel	Segundo Idioma	Tercer Idioma	Más de 3 Idiomas	Total
	Estratégico				
	Táctico				
	Operativo				
	Estratégico				
	Táctico				
	Operativo				
	Estratégico				
	Táctico				
	Operativo				

17. Liste, en orden de mayor a menor frecuencia, los idiomas extranjeros que domina el personal:

a. _____ b. _____ c. _____

18. Por nivel administrativo y por periodo indagado, ¿Cuántos años de experiencia laboral tienen los empleados de la empresa?

Periodo	Nivel	Años de experiencia de trabajo (toda la vida)	Años laborados en la organización	Años laborados en el área o campo de trabajo actual	Años de experiencia en el cargo	Años de experiencia laboral en el extranjero
	Estratégico					
	Táctico					
	Operativo					
	Estratégico					
	Táctico					
	Operativo					
	Estratégico					
	Táctico					
	Operativo					

IV. VALORES CORPORATIVOS COMPARTIDOS

Marque una equis (X) en la casilla respectiva su respuesta, según la siguiente escala:

1 = Muy bajo	2 = Bajo	3 = Medio	4 = Alto	5 = Muy alto
--------------	----------	-----------	----------	--------------

19. ¿Cuál es el su grado de identificación con los valores corporativos?

Antes					Ahora (Presente)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

20. ¿Cuál es el grado de coherencia entre las decisiones que se toman en la organización y los valores corporativos?

Antes					Ahora (Presente)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

21. ¿Cuál es el grado de coherencia entre las acciones realizadas en la organización y los valores corporativos?

Antes					Ahora (Presente)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

V. COMPETENCIAS LABORALES

Responda las siguientes preguntas registrando en las casillas el número que corresponda según la siguiente escala:

1 = Nunca	2 = Rara vez	3 = Algunas Veces	4 = Casi siempre	5 = Siempre
-----------	--------------	-------------------	------------------	-------------

ANTES se refiere al periodo 2014-2015 y **AHORA** al año 2016 (presente).

22. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia liderazgo?

Usted	Elementos de la Competencia Liderazgo	Antes	Ahora
	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro		
Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás			
Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores			

23. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia comunicación?

Usted	Elementos de la Competencia Comunicación	Antes	Ahora
	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas		
Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones			
Brinda y recibe retroalimentación			

24. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia trabajo en equipo?

Usted	Elementos de la Competencia Trabajo en Equipo	Antes	Ahora
	Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común		
Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos			
Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas			

25. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia orientación al cliente?

Elementos de la Competencia Orientación al Cliente		Antes	Ahora
Usted	Hace de los clientes y sus necesidades el foco principal de las decisiones y acciones		
	Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes		
	Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción del cliente		

26. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia flexibilidad?

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

27. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia Orientación al Logro/Resultados?

Elementos de la Competencia Orientación al Logro/Resultados		Antes	Ahora
Usted	Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo		
	Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados		
	Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros		

28. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia Creatividad e Innovación?

Elementos de la Competencia Creatividad e Innovación		Antes	Ahora
Usted	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa.		
	Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones		
	Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos		

29. ¿Con qué frecuencia se presentan los siguientes elementos de la competencia Capacidad de Aprendizaje?

Elementos de la Competencia Capacidad de Aprendizaje		Antes	Ahora
Usted	Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo		
	Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento		
	Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño		

¡Muchas gracias por su participación!