

**El Capital Humano De Las Organizaciones Colombianas: Caso Universidad Católica De  
Manizales**

**Martha Liliana Obando Murillo**

**Universidad De Manizales**

**Maestría Gerencia Del Talento Humano – Cohorte Xi**

**Manizales**

**2018**

**El Capital Humano De Las Organizaciones Colombianas: Caso Universidad Católica De  
Manizales**

**Martha Liliana Obando Murillo**

**Tesis Presentada Como Requisito Para La Obtención Del Título De Magíster En  
Gerencia Del Talento Humano**

**Carmenza Gallego Giraldo**

**Cristhian Guillermo Naranjo Herrera**

**Directores**

**Universidad De Manizales**

**Maestría Gerencia Del Talento Humano – Cohorte Xi**

**Manizales**

**2018**

## Tabla de contenido

Introducción .....	11
1    Capítulo Uno .....	14
1.1  Planteamiento y formulación del problema .....	14
1.2  Objetivos. ....	18
1.2.1  Objetivo general .....	18
1.2.2  Objetivos específicos: .....	18
2    Capítulo Dos .....	19
2.1  Referente teórico .....	19
2.1.1  Antecedentes .....	19
2.1.2  Competitividad organizacional .....	28
2.1.3  Teoría de recursos y capacidades .....	30
2.2  Capital Intelectual .....	36
2.2.1  Concepto. ....	36
2.2.2  Modelos.....	39
2.2.3  Componentes.....	42
2.2.4  Medición .....	46
2.3  Capital Humano .....	49
2.3.1  Concepto .....	49
2.3.2  Elementos Integrantes – Componentes .....	53
2.3.3  Medición .....	57
2.3.4  Características sociodemográficas (tipología del personal).....	62

2.3.5	Conocimiento .....	69
2.4	Valores Corporativos .....	73
2.4.1	Competencias Laborales. ....	77
2.4.2	Liderazgo.....	83
2.4.3	Comunicación .....	85
2.4.4	Trabajo en equipo.....	88
2.4.5	Orientación al cliente .....	92
2.4.6	Flexibilidad .....	95
2.4.7	Orientación al Logro/Resultado .....	99
2.5	Creatividad e innovación.....	102
2.5.1	Capacidad de Aprendizaje.....	105
3	Capítulo Tres.....	108
3.1	Metodología .....	108
3.1.1	Tipo de investigación .....	108
3.1.2	El estudio de caso como estrategia de investigación .....	109
3.2	Diseño general de la investigación.....	111
3.2.1	Población y Muestra.....	113
3.2.2	Técnicas e instrumento de recolección de información .....	114
4	Capítulo cuatro .....	118
4.1	Resultados .....	118
4.1.1	Conjunto de elementos, variables e indicadores del capital humano.....	118
4.1.2	Medición del capital humano de la Universidad Católica de Manizales .....	121
4.1.3	Perfil, tipología o características sociodemográficas del personal.....	122

4.1.3.1	Conocimiento.....	127
4.1.3.2	Valores compartidos .....	130
4.1.3.3	Competencias laborales .....	133
4.2	Análisis y discusión de resultados.....	141
4.2.1	Comportamiento en el tiempo.....	141
4.2.2	Valores compartidos.....	144
4.2.3	Competencias laborales.....	145
4.3	Acciones para optimizar la gestión del capital humano en la Universidad Católica De Manizales.....	155
5	Capítulo Cinco .....	158
5.1	Conclusiones .....	158
5.2	Recomendaciones.....	163
5.3	Limitaciones del estudio .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6	Referencias bibliográficas.....	164

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Estudios sobre el capital intelectual en la empresa.....	19
Tabla 2. Estudios sobre capital humano en la empresa .....	23
Tabla 3. Concepto de capital intelectual.....	37
Tabla 4. Modelos de Capital Intelectual. ....	40
Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual .....	42
Tabla 6. Concepto de Capital Humano.....	50
Tabla 7. Elementos e indicadores de capital humano .....	60
Tabla 8. Medición de las características demográficas.....	69
Tabla 9. Definición de conocimiento.....	70
Tabla 10. Concepto de formación.....	72
Tabla 11. Medición de la variable conocimiento.....	73
Tabla 12. Concepto de valores.....	75
Tabla 13. Medición de los valores compartidos .....	77
Tabla 14. Concepto de competencia .....	78
Tabla 15. Definición de competencia laboral .....	81
Tabla 16. Definición de la competencia laboral Liderazgo .....	83
Tabla 17. Elementos de la competencia laboral liderazgo.....	85
Tabla 18. Definición de la competencia laboral Comunicación .....	86
Tabla 19. Elementos de la competencia laboral Comunicación .....	88
Tabla 20. Definición de la competencia laboral Trabajo en equipo .....	90

Tabla 21. Elementos de la competencia laboral Trabajo en equipo .....	91
Tabla 22. Definición competencia laboral orientación al cliente .....	93
Tabla 23. Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente .....	95
Tabla 24. Competencia Flexibilidad: Concepto.....	97
Tabla 25. Elementos de la competencia laboral Flexibilidad .....	98
Tabla 26. Competencia Orientación al Logro/Resultado: Concepto .....	100
Tabla 27. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación .....	103
Tabla 28. Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación .....	105
Tabla 29. Definición de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje .....	106
Tabla 30. Elementos de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje .....	107
Tabla 31. Población y Muestra de la Universidad Católica de Manizales.....	113
Tabla 32. Elementos, variables e indicadores del capital humano de la organización .....	121
Tabla 33. Características sociodemográficas del personal .....	122
Tabla 34. Conocimiento del personal .....	127
Tabla 35. Conocimiento nivel administrativo.....	128
Tabla 36. Medición de la identificación con los valores Institucionales .....	130
Tabla 37. Medición de la identificación con los valores institucionales por niveles.....	132
Tabla 38. Mayor impacto en la percepción.....	134
Tabla 39. Grado de Satisfacción .....	136
Tabla 40. Competencias por niveles ahora .....	138
Tabla 41. Acciones a optimizar .....	156

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema para la medición del capital intelectual.....	48
Figura 2. Elementos y dimensiones del capital humano.....	53
Figura 3. Elementos dimensiones del capital humano.....	54
Figura 4. Diseño de la Investigación.....	112

## Índice de graficas

Gráfico 1. Edad del personal.....	123
Gráfico 2. Genero del personal .....	124
Gráfico 3. Estado laboral del personal.....	125
Gráfico 4. Estado civil del personal .....	126
Gráfico 5. Valores compartidos de UMC .....	131
Gráfico 6. Identificación de los valores UCM por niveles .....	132
Gráfico 7 Comportamiento de las competencias .....	138
Gráfico 8. Niveles de la competencia .....	139

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios como principal motor en mi vida y darme nuevamente mi salud. A mi familia, esposo, y mis hijos y especialmente a los doctores Cristian Guillermo Naranjo y Carmenza Gallego, quiero hacer una especial mención por su compromiso, dedicación constante en el desarrollo de este trabajo, infinitas gracias por todos los conocimientos transmitidos y paciencia.

## Introducción

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

De hecho, en los modernos sistemas de valoración de empresas se viene observando que la valoración de sus activos intangibles se lleva a cabo a objeto de determinar el valor de la empresa en el mercado. Por tanto, las organizaciones, sin importar su naturaleza, tamaño o actividad, requieren identificar y gestionar adecuadamente su capital intelectual, en especial en lo que respecta al capital humano, no solo para efectos de su cotización en el mercado o posible venta o adquisición, sino para fortalecerse competitivamente y con ello evitar desaprovechar, disminuir o destruir dicho capital.

Tal como se desprende de lo que hasta ahora expresado, el capital intelectual y, en especial el humano, representan un tema novedoso, muy poco abordado en estudios e investigaciones

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

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

Para la Universidad Católica de Manizales resulta pertinente y fundamental realizar este análisis si analizamos que su capital humano hace parte de su esencia como institución educativa, es de gran utilidad la realización del estudio para descubrir y generar valor de su capital humano en términos de fortalecimiento del mismo, y sus capacidades en el campo de acción. Es importante contextualizar que la Universidad Católica de Manizales desde hace 10

años ha venido desarrollando una política de apoyo para la formación educativa en los niveles de pregrado, postgrado en sus colaboradores tanto de contrato a término indefinido como fijo, aunque las altas directivas no han sabido aprovechar este capital que van formando, la UCM aún es muy incipiente en la detección, ubicación y aprovechamiento de su capital humano formado intelectualmente, a pesar de ser un capital muy beneficioso en la mayoría de las ocasiones se desaprovecha, generando malestar y desmotivación en la realización de sus funciones.

De manera que este estudio- diagnóstico será la base para generar una política o un estatuto administrativo de ascensos, logrando ambientes saludables de trabajo en todas las áreas de la UCM. Logrando mayor efectividad e idoneidad en los cargos, transfiriendo conocimiento y mayor apropiación de su saber. Se trata, entonces, de una investigación novedosa, pertinente y útil, tanto para el programa académico dentro del cual se realiza, como por el conocimiento y los recursos que aporta a la organización objeto de estudio y a la comunidad científica en general.

## **1 Capítulo Uno**

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

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

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

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

La organización en la que se llevará a cabo el estudio es la Universidad Católica de Manizales, institución de carácter privada, hunde sus raíces en el acto de la Fundadora de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen: “Marie Poussepin”, quién en 1696 fundó esta Congregación en una pequeña aldea del sur de Francia, Sainville, devastada por la miseria el hambre y la ignorancia a causa de la guerra.

La Universidad fue fundada por la Hermana Matilde Robledo, el 11 de febrero de 1954, ubicada en la carrera 23 No. 60 63 en toda la zona Universitaria de Manizales, Caldas, adscrita al Ministerio de Educación.

La Universidad cuenta con los siguientes programas académicos:

- Facultad de Ciencias de la Salud
- Programa de Bacteriología.
- Programa de Enfermería.
- Tecnología en Aseguramiento de la Calidad en Empresas Agroindustriales.
- Técnico Profesional en Procesos Agroindustriales.
- Especialización en Administración de la Salud.

- Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Maestría en Bioinformática y Biología Computacional
- Maestría en Microbiología Agroindustrial.
- Facultad de Administración:
  - Programa de Administración Turística.
  - Tecnología en Gestión de Empresas Turísticas.
  - Técnico Profesional en Operaciones de Servicios Turísticos.
  - Especialización en Gerencia de la Calidad.
- Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Tecnología
  - Programa de Publicidad.
  - Especialización en Branding y Comunicación Estratégica
  - Maestría en Teología.
- Facultad de Ingenierías y Arquitectura
  - Programa de Arquitectura.
  - Programa de Ingeniería Ambiental.
  - Programa de Ingeniería Industrial.
  - Programa de Ingeniería en Telecomunicaciones.
  - Maestría en Telecomunicaciones.
  - Especialización en Gerencia de Proyectos del Territorio y Valuación Inmobiliaria.
  - Especialización en Prevención, Atención y Reducción de Desastres.
- Facultad de Educación
  - Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental.
  - Licenciatura en Matemáticas y Física.

- Licenciatura en Tecnología e Informática.
- Especialización en Evaluación Pedagógica.
- Especialización en Gerencia Educativa.
- Maestría en Gestión del Conocimiento Educativo.
- Maestría en Educación.
- Maestría en Pedagogía.
- Doctorado en Educación.

En la actualidad la Universidad tiene vinculados N. 423 docentes y administrativos, 223 docentes entre contrato fijo, catedráticos e indefinidos cuenta con 200 colaboradores, la UCM contribuye a la formación integral de la persona desde una visión humanista, científica y cristiana, iluminada por el Evangelio, el Magisterio de la Iglesia y el Carisma Congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen. Orienta la academia con criterio de universalidad hacia el desarrollo y humanización del conocimiento, la construcción de nueva ciudadanía para responder a retos y desafíos de la sociedad contemporánea en el contexto de un mundo globalizado como expresión del diálogo entre fe-cultura-vida.

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

Sistematizando lo anterior, se pregunta:

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

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

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

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

## **1.2 Objetivos.**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Determinar el capital humano de la Universidad Católica de Manizales.

### ***1.2.2 Objetivos específicos:***

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

## 2 Capítulo Dos

### 2.1 Referente teórico

#### 2.1.1 Antecedentes

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

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

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

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

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
principales guías para la presentación de información sobre capital intelectual			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 Pedroza, F.	2010	Propone, mediante el uso de herramientas basadas en la lógica difusa, una aproximación a la medición de capital intelectual de las empresas. En el capital humano se mira la tipología del personal, nivel de satisfacción y las competencias.
El Capital Intelectual y sus indicadores en el sector industrial	González, J.	2009	Hace un recuento de definiciones y modelos de capital intelectual para establecer un modelo y algunos indicadores relevantes en función de la industria colombiana.
Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio	Larios, J.	2009	Propone un modelo que ayude a los dirigentes a identificar y medir los elementos intangibles que generan valor Agregado y ventaja competitiva
Una propuesta de medición e incorporación del capital intelectual en la información financiera: el caso de Unión Febre	Saavedra-García M. L. y Saavedra-García, M. E.	2009	demostrar cómo sí es posible medir el valor del capital intelectual e incorporarlo en la información financiera, de acuerdo con las NIF y las NIC, utilizando indicadores cualitativos para el capital humano
The evolving research on intellectual capital	Hong, T., Plowman, D. y Hancock, P.	2008	Provee una síntesis de los trabajos seminales sobre capital intelectual, describiendo conceptos, modelos y mediciones.
Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models	Kwee, Ch.	2008	Propone un modelo que contiene una definición formal y clasificaciones del capital intelectual para analizar y reportar los activos intangibles que posee una organización
El concepto de capital intelectual y sus dimensiones	Sánchez, A., Melián, A. y Hormiga, E.	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 identification and valuation	Lopes, I. y Rodriguez, A. M. G.	2007	Presenta un marco teórico para la identificación y la evaluación de activos intangibles en un sector específico.
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras.	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

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.			formación y a fortalecer la cultura de empresa
La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes	García-Parra, M., Simo, P. y Sllan, JM.	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.
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 literaturereview	Petty, R. y Guthrie, J.	2000	Efectúa un recorrido por las más importantes teorías y contribuciones empíricas relacionadas con la medición y el reporte del capital intelectual

Fuente: Elaboración propia.

Tras revisar la anterior literatura especializada, se encontró un conjunto de estudios que abordan el concepto y la composición del capital intelectual, estableciendo su importancia para el

funcionamiento y el éxito de la organización a largo plazo, a partir del potencial que tienen los activos intangibles para la generación y el sostenimiento de ventajas competitivas. Algunos de ellos llegan incluso a plantear modelos de capital intelectual. Resalta que, a pesar de la variedad existente en la denominación de dichos componentes, el capital humano es la expresión más utilizada de todas para nominar uno de ellos, en el que se centra el presente trabajo de investigación.

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

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

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

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
Debate on the multilevel model of the human capital measurement	Harpana, I. & Draghici, A.	2014	Debate los principales aspectos de los métodos de medición y de reporte del capital humano, contrastándolos con los aspectos críticos hallados en el análisis de las investigaciones en dicho campo (revisión de literatura), lo que implica el desarrollo futuro de modelos que consideren indicadores financieros y no financieros.
Evaluation of human capital role in the value creation process	Liepé, Z. y Sakalas, A.	2014	Evalúa el rol del capital humano en el proceso de creación de valor en relación con otros indicadores

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
<p>Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process</p>	<p>Abdullaha, L., Jaafarb, S. y Taibc, I.</p>	<p>2013</p>	<p>nacionales clave.</p> <p>Integra las preferencias multifacéticas de los cinco criterios de capital humano para determinar la importancia de cuatro principales indicadores identificados. Encontraron que los resultados generados al usar el conocimiento es el indicador más importante y que el índice de las habilidades de los empleados es el de menor importancia.</p>
<p>Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones</p>	<p>Calderón, A. y Mousalli, G.</p>	<p>2012</p>	<p>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.</p>
<p>Human capital in family businesses: Focusing on the individual level</p>	<p>Dawson, A.</p>	<p>2012</p>	<p>Sostiene que el capital humano involucra no sólo conocimiento y habilidades, sino también actitudes individuales y motivación. Reclama una mayor concentración en el nivel individual.</p>
<p>La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores</p>	<p>Teijeiro, M., García, M. y Mariz, R.</p>	<p>2010</p>	<p>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.</p>

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Tema/Enfoque</b>
The indicators of human capital for financial institutions	Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y Lin, B.	2009	Examina indicadores de medición y su peso relativo sobre competencias clave de profesionales de las finanzas. Destaca la actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.
Human capital and its measurement	Kwon, D.	2009	Hace un comparativo entre las medidas convencionales del capital humano y la manera en que se hace en la actualidad, señalando debilidades e implicaciones políticas.
Capital humano e intelectual: su evaluación	Madrigal, B.	2009	Analiza las vías utilizadas para su medición (modelos y manuales), discutiendo acerca de las variables de capital humano y los procesos de innovación y desarrollo.
Developing human capital indicators: a three-way approach	Han, T., Lin, Y. y Chen, M.	2008	Desarrolla indicadores de capital humano en empresas taiwanesas. Primero encuentra 56 indicadores en la revisión de la literatura. Segundo, identifica cinco indicadores clave según altos ejecutivos. Tercero, compara lo anterior con indicadores relevantes adoptados en journals o papers de alto nivel, obteniendo como resultado la selección de 10 indicadores de capital humano.
La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito	Seguí, E.	2007	Describe el concepto y diversos modelos de capital intelectual y humano, el cual caracteriza en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la empresa.

Título	Autores	Año	Tema/Enfoque
Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP	Bozbura, F., Beskese, A. y Kahraman, C.	2007	Define una metodología para mejorar la calidad en la priorización de indicadores de medida del capital intelectual. Los resultados indican que los resultados creados al usar conocimiento, el índice de habilidades de los empleados, el compartir y reportar conocimiento y la tasa de éxito de los programas de entrenamiento son las cuatro principales medidas de capital humano en 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-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement	Spender, J. C. y Marr, B.	2006	Sostiene que la medición y contabilización del capital humano ha estado bajo discusión durante años sin que emerja ninguna metodología satisfactoria y sugiere, desde la perspectiva de la teoría de la empresa basada en el conocimiento, el que se mire en detalle sus prácticas.
Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio	Torres, J.	2005	Presenta 4 diferentes enfoques para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio: la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas, la medición de la contribución estratégica del capital humano, los indicadores de impacto económico del capital humano a nivel de la empresa y los métodos de

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

Fuente: Elaboración propia.

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

empleados, sin que se cuente, en consecuencia, con un sistema de medición uniforme para su identificación, medición y valoración.

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

### **2.1.2      *Competitividad organizacional***

La competitividad es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible, para lo cual se requiere de actores y condiciones favorables, así como de políticas y acciones apropiadas. También se le ha definido como la posición relativa frente a sus competidores y la aptitud y capacidad para sostenerla en forma duradera y de mejorarla, si ello es posible (Bueno E. , 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) 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).

Sin embargo, sobre estos aspectos tiene una muy reducida posibilidad de decidir o actuar la empresa individualmente considerada.

Por su parte, la dimensión interna de la competitividad surge de los aspectos que definen las “competencias básicas” o las “capacidades competitivas en la empresa”, considerada como organización o como un sistema socioeconómico abierto que se configura en base a un conjunto de recursos y capacidades, con el que se puede entender la forma en que la empresa puede generar y defender sus ventajas competitivas en interacción con las condiciones externas (Bueno, 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, con mayor profundidad, con relación al capital humano.

### **2.1.3 Teoría de recursos y capacidades**

*“El enfoque o perspectiva de la empresa basada en los recursos supuso un cambio de orientación desde el análisis sectorial defendido por los industrialistas y la escuela del posicionamiento”*(Abdullah, Jaafar, & I., 2013) hacia un postulado que destaca *“las idiosincrasias internas de la empresa como los verdaderos dinamizadores de ésta y de su capacidad para generar y disfrutar de ventajas competitivas sostenibles”*(Calvo & 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, 1989).

La competitividad, a partir de este nuevo enfoque, no se relaciona exclusivamente con el entorno, sino que depende, sobre todo, de los recursos y capacidades con que cuente la organización para hacerle frente y aprovecharlo al máximo. Bajo esta concepción, la perspectiva de la firma basada en los recursos, inicialmente, y la posterior adición derivada del análisis dinámico de la combinación de los diferentes recursos para crear una capacidad, configuran la

denominada teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996 y 1998; Wernefelt, 1984 y 1995; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

Los planteamientos o postulados esenciales de esta teoría pueden sintetizarse en que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de las mismas - heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas (Carrión & Ortiz, 2000).

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de ésta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone (Ortiz de Urbina, 2000)

Mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr sostenibilidad (Diericks & 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 productivo-

mercado y acuerdos contractuales que utilicen, mantengan y amplíen estos recursos de la forma más eficiente. (Rumelt, P., & Teece, 1991, pág. 10)

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

Los activos de la empresa incluyen tanto los que ella posee o controla, independientemente de su naturaleza o de la existencia de propiedad legal sobre ellos, como los elementos ligados a la capacidad de acción de la empresa y que incluyen desde los conocimientos y habilidades individuales de sus empleados hasta la cultura organizativa. (Herzog, 2001)

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

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

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

Otros estudios apoyan también la perspectiva de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Ayree, 1994; Kamoche, 1996), de suerte que una

creciente corriente de investigación reconoce el valor estratégico de la dirección de recursos humanos y del conocimiento que reside en los individuos y equipos cuando los recursos humanos y las capacidades en que está integrado dicho conocimiento son imperfectamente imitables e imperfectamente móviles.

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

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

Para que la organización pueda aprovechar el talento humano como fuente de ventaja competitiva, requiere una estrategia de capital humano que englobe, en forma integrada, las funciones de recursos humanos, tales como la selección, el desarrollo, la valoración y la compensación, entre otras, más que contar con un enfoque o análisis individualizado de cada una de ellas. (Tichy, Fombrum, & 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 sólo citar algunos aspectos puntuales de la capacidad organizativa inherente al sistema de recursos humanos de la organización, constituye una capacidad estratégica determinante de su éxito que, en la medida que sea distintiva, dado su carácter único, inimitable e insustituible, contribuirá a crear y sostener ventajas competitivas.

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

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

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

## **2.2 Capital Intelectual**

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

### **2.2.1 Concepto.**

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

*en la contabilidad; el de activos de conocimiento, muy usado en la economía; y el de capital intelectual, como el favorito de la empresa y la administración”.*

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

**Tabla 3. Concepto de capital intelectual**

Autor	Concepto
Teijeiro (2010)	Conocimiento transformado en algo valioso para la empresa.
Ricceri (2008)	Los recursos intelectuales o basados en conocimiento, de una organización. Abarca tanto los recursos que existen en un momento particular en el tiempo (stock) y el flujo de los mismos al ser usados e interactuar con otros recursos para promover y alcanzar las metas organizativas.
Salmador (2007)	Intuitivamente, es la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa. Desde una perspectiva formalizada, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que generan valor para la empresa.
Bueno (2005)	Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización.
Rastogi (2003)	La capacidad holística o meta-nivel de una empresa para coordinar, orquestar y desplegar sus recursos de conocimiento hacia la creación de valor en la búsqueda de su visión.

Autor	Concepto
Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001)	La suma del conocimiento de los miembros de la organización y la interpretación práctica del mismo.
Euroforum (1998)	Conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
Steward (1998)	La suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y que le dan una ventaja competitiva ese material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza.
Brooking (1997)	Combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa.
Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el costo de reposición de sus activos.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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):

### **2.2.2 Modelos**

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

Como señala Ortiz de Urbina (2003),

Los principales objetivos que persiguen los modelos de capital intelectual, son los de analizar los determinantes de la creación de valor de la empresa, establecer qué elementos componen el capital intelectual y servir de herramienta para analizar y medir el capital intelectual, al establecer los activos intangibles de la empresa, proveer indicadores de medida e

interrelacionar los bloques de capital intelectual, o al relacionar éste y el capital financiero, o al hacerlo con el aprendizaje. (p. 40)

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

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

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

<b>Modelo</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>
Navigator (Skandia)	Edvinsson y Malone	1998
TechnologyBroker	Brooking	1997
Universidad de West Ontario	Bontis	1996
Canadian Imperial Bank	Saint- Onge	1996
Capital Intelectual	Roos et al.	1997
Monitor de Activos Intelectuales	Sveiby	1997
Dirección Estratégica por Competencias	Bueno	1998
Intelect	Instituto Universitario Euroforum Escorial	1998
Nova	Camisón, Palacios y Devece	2000

<b>Modelo</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>
Intellectual Capital Benchmarking System ICBS	Viedma	2001
Intellectus	Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	2003
Modelo Integrador de Capital Intelectual	Bueno, Rodríguez y Salmador	2003
Modelo para Evaluar el Capital Intelectual	Gogan y Draghici	2013
Modelo Innovador para medir el Capital Intelectual	Gogan	2014

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

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

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

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

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

### 2.2.3 Componentes

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

**Tabla 5. Componentes del Capital Intelectual**

<b>Modelos y Autores</b>	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>		<b>Capital Relacional</b>
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
TechnologyBroker (Brooking, 1997)	Activos centrados en el individuo	Activos de propiedad intelectual	Activos de infraestructura	Activos de mercado
Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	Competencias	Estructura interna		Estructura externa
Edvinsson y Malone, 1997	Capital humano	Capital organizativo y capital cliente		
(Bontis, 1998)	Capital humano	Capital estructural		Capital cliente

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

Fuente: Naranjo (2010).

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

Sin embargo, “*las relaciones de la empresa son un espectro más amplio pues también ocurren con otros agentes vinculados al negocio, como los proveedores, los aliados, el gobierno y la competencia (Sveiby, 1997; McElroy, 2002), de modo que, siguiendo la línea de trabajos y*

*propuestas más recientes*” (Ordóñez de Pablos, 2004), se opta por el nombre de capital relacional.

A estos activos intangibles pertenecen la educación, la experiencia, el “knowhow”, los conocimientos, valores, actitudes y habilidades de las personas que trabajan en la empresa, los cuales no son propiedad de la misma, sino que se contrata el uso de dichos activos con los trabajadores, que componen el llamado capital humano.(Ordóñez de Pablos, 2004)

Este capital, que va alineado con la concepción de conocimiento tácito, es el que produce innovaciones y mejoras, pero necesita de una capacitación constante y efectiva que permita la generación de un valor agregado a la empresa.

Cuando el conocimiento se explicita y codifica, se está ante el capital estructural o tecnológico, cuya virtud principal es la de facilitar la transmisión del conocimiento, poder compartirlo y lograr que permanezca en la empresa a pesar de que quienes dieron lugar a él se marchen (Bueno, 1998). En otras palabras, contar con un excelente capital humano y no tener capital estructural constituye no solo un inmenso desperdicio, sino un alto riesgo para la organización. Con razón suele manifestarse que este tipo de conocimiento es el que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa. (Bontis., Chua, & Richardson., 2000)

*“Contempla esta dimensión la estructura, la cultura y el ambiente organizativos, el direccionamiento estratégico, los procesos internos, los sistemas de información, la*

*infraestructura tecnológica y los procesos y productos derivados de la I+D en la empresa, como las marcas, las patentes y las franquicias”* (Sveiby, 2000), elementos que pueden ser creados por la empresa o adquiridos del exterior.

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

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

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

con los agentes de interés de la empresa, tales como clientes, proveedores, estado o competidores; es decir, con sus stakeholders (capital relacional) para lograr los resultados deseados.

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

#### **2.2.4 Medición**

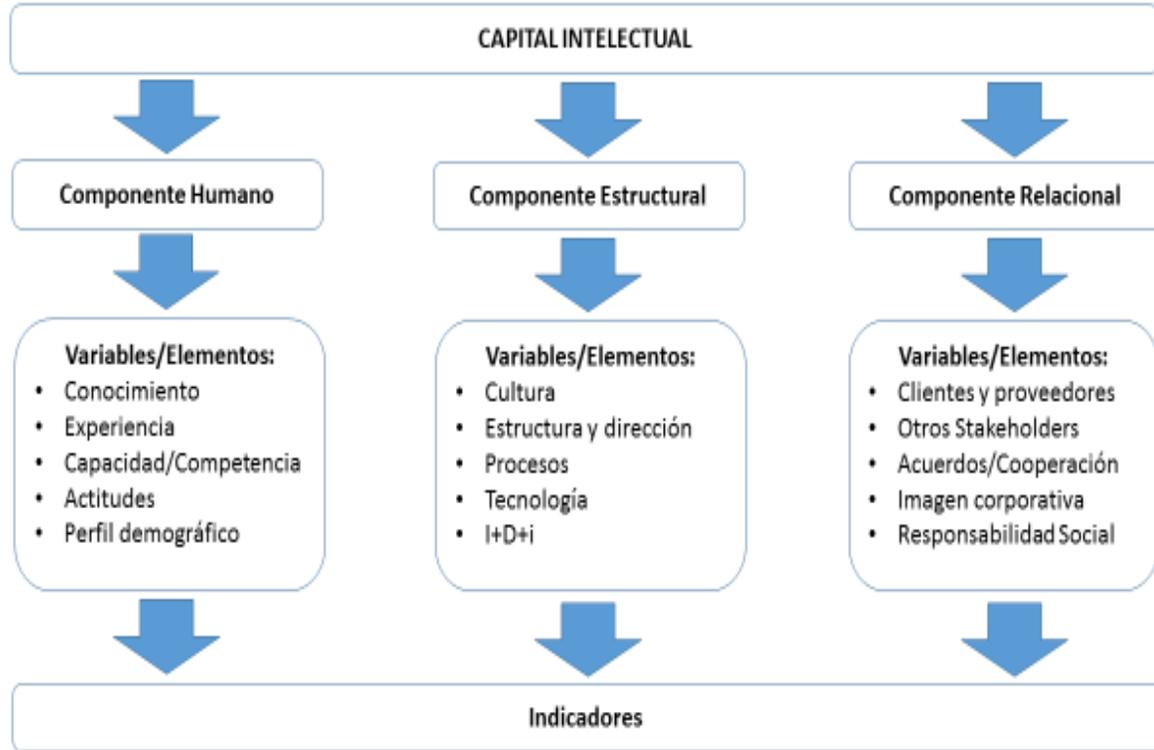
En la literatura especializada se encuentra, de manera recurrente, el reconocimiento de la carencia de un sistema, modelo, método o técnica aceptada por los diversos interesados en el capital intelectual (investigadores, académicos, empresarios, inversores, gobierno, entre otros), por lo que, a pesar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

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

de los índices e indicadores ellos vinculados, varía de una propuesta a otra, así como el número y la formulación (concepto y contenido) de cada uno de ellos.

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

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



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

Fuente: elaboración propia, 2018

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

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

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

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

## **2.3 Capital Humano**

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

### **2.3.1 Concepto**

Desde que apareciera por primera vez en 1961, el término capital humano ha sido objeto de múltiples miradas y concepciones. Cabe aquí una primera precisión: en este proyecto de investigación no se indaga por el capital humano de una región o sector de actividad económica, de un país o de un territorio incluso mayor, ámbito de interés de la teoría económica y la ciencia política, para efectos del crecimiento, del desarrollo, del bienestar o en interés del gobierno

(políticas públicas o competitividad a nivel regional o nacional, por ejemplo), el cual enfatiza en la salud y en la educación, sino de dicho capital en el contexto de la organización, materia de estudio de la administración y, en especial, de la gerencia estratégica.

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

**Tabla 6. Concepto de Capital Humano**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Fernández et al. 1998	El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa.
Davenport 2000	Los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, energía personal y tiempo, que constituyen un capital humano. Propone la metáfora del trabajador como inversor, en tanto es éste, no la empresa, el dueño de dicho capital y, por tanto, es quien decide cuándo, dónde y cómo aportarlo.
Garavan et al. 2001	El capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas.

---

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

Comparte también la definición que todos los elementos ya referidos, en la cantidad y calidad que poseen las personas que laboran en la empresa sólo se convierten en capital para ésta si con base en ellos se agrega valor, de manera que se alcance y, ojalá, se sostenga su

competitividad (Becker, 2002; Caredda et al., 2004; Rodríguez y Loomis, 2007; Holbrook, 2008; Crook et al, 2011).

### 2.3.2 Elementos Integrantes – Componentes

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

Tabla 7. Elementos/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

**Figura 2. Elementos y dimensiones del capital humano**

Fuente: elaboración propia, 2018

El elemento más predominante es el conocimiento (que incluye la formación), seguido de las habilidades (que incluyen las destrezas) y, luego, las actitudes y el aprendizaje. Llama la atención la inclusión en pocos estudios de las características demográficas del personal y la poca relevancia que tiene el tema de los valores. Adicionalmente, se realizó un ejercicio similar en torno a los modelos de capital intelectual en lo específico de la medición que plantean del capital humano, cuyos hallazgos se presentan en la figura 3:

**Tabla8. 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

**Figura 3. Elementos dimensiones del capital humano**

Fuente: elaboración propia, 2018

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

Al examinar los estudios y modelos más en profundidad, se percibe que a pesar de la diferente expresión utilizada, el contenido y significado de las aptitudes es equivalente a las habilidades o destrezas, mientras que aquellos que plantean competencias tienden a incluir es estas los aspectos de capacidad, actitudes y valores, hecho que en buena medida explica su baja figuración como elementos específicos.

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

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

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

*Conocimiento.* Se trata del elemento más referido en la literatura y del recurso o capacidad considerada el de más alto valor estratégico dado sus características como fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización. Ampliando lo que comúnmente miran los modelos y estudios al respecto, referido al nivel educativo o la formación, se ha optado por sumar aquí la

experiencia dado que proporciona un conocimiento fruto de la vivencia y de la reflexión acerca de lo que le ocurre a cada ser humano, por lo que, a pesar de generar un conocimiento de tipo informal, contiene éste un alto grado de significación y contextualización. De esta manera se da una cobertura mayor al saber de las personas como un activo esencial al servicio de la organización.

Valores compartidos. Como investigadores creemos que los elementos culturales referidos a compartir y en consecuencia a decidir y a actuar en torno a unos valores comunes es esencial para el éxito, la imagen y el sostenimiento, a largo plazo, de cualquier organización. Por ello, a pesar de su baja consideración en la literatura especializada, se decidió incorporarlos a la investigación, compartiendo el planteamiento de Ronda (p. 2)

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

Competencias. Además de su cada vez mayor consideración como elemento integrante del capital humano, al examinar con detenimiento los estudios y modelos consultados, se encuentra un enorme paralelo entre las habilidades y destrezas consideradas (liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, entre otras) con las competencias presentadas, en repetidas oportunidades, con igual denominación. En suma, se estableció que la competencia contiene la habilidad o destreza, pero le adiciona actitudes, comportamientos, conocimientos, valores y experiencia, con lo cual aporta

información más valiosa al considerar diversos aspectos de las personas, ya combinados para producir un desempeño exitoso. Por tanto, se optó por el elemento competencia.

Perfil, tipología o características demográficas del personal. Aunque no es un elemento sobre el que existe un amplio acuerdo, la tipología del personal es necesaria para el análisis y la comprensión de los demás elementos del capital humano y la manera en que se configure tiene efectos en las decisiones y acciones sobre los empleados. Así, por ejemplo, la edad está asociada con la experiencia y el aprendizaje y con la base de conocimiento que se posee, o puede estar asociada con el desarrollo de una destreza. Razones como ésta llevaron al grupo de investigadores a considerar como conveniente su inclusión en el estudio, soportados en que existen ya referencias en estudios y modelos que han tomado la misma postura.

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

### **2.3.3 Medición**

En torno a su medición existe un conjunto de trabajos, entre los que destacan los de Huselid (1995), Hitt et al (2001), Wilcox (2001), King et al (2001), CIC (2003), Youndt et al (2004), Chen et al (2004), Carmeli y Tishler (2004), Youndt y Snell (2004), Gallego y Rodríguez (2005), Warn (2005) y Subramanian y Youndt (2005), en los cuales se propone un conjunto de indicadores que operacionalizan algunas dimensiones de capital humano:

conocimiento/educación/desarrollo profesional, habilidades, permanencia en la organización, formación, perfil demográfico, experiencia, creatividad y motivación, ampliando el espectro de los acercamientos antes presentados.

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

Centrados en el capital humano existe un amplio espectro de indicadores y a pesar de cierta congruencia en las categorías, no puede afirmarse que exista uniformidad. En tal sentido, Teijeiro(2010)

Plantea una propuesta de un sistema de indicadores de capital humano -que deben ser útiles, significativos, comparables, flexibles, tener un objetivo, veraces y verificables- en la que contempla dos elementos: competencias del personal estratégico y valores y actitudes del personal estratégico. (p 48)

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

Por su parte, Bozbura et al., (2007) tras una priorización previa, sostienen que hay cinco atributos principales: talento, integración estratégica, relevancia cultural, gestión del conocimiento y liderazgo, en torno a los cuales proponen un conjunto de 20 indicadores, entre

los que se encuentran la tasa de absentismo, el índice de satisfacción de los empleados, tasa de éxito de los programas de entrenamiento, porcentaje de empleados con acceso a oportunidades de entrenamiento y desarrollo apropiadas, índice de habilidades de los empleados y resultados generados al usar el conocimiento. (p. 1112)

Abdullah et al., (2013), tras priorizar

Los indicadores de capital humano, encontraron que los resultados generados al usar el conocimiento es el indicador más importante y que, contrario a lo expresado en otros estudios, el índice de habilidades de los empleados es el de menor peso. Para medir el impacto del capital humano en los resultados del negocio, utilizan como elementos del capital humano el entrenamiento en la organización y la educación, el conocimiento y las habilidades poseídas por los empleados, pero el modelo propuesto no detalla los indicadores a través de los cuales se registra su estado.

De forma similar, el estudio efectuado por Striukova et al. (2008),

Al analizar los diferentes reportes de capital intelectual realizados por compañías del reino unido pertenecientes a cuatro diferentes sectores, encontró que para dar cuenta del capital humano de cada organización se referían datos sobre el perfil de los empleados, su educación y cualificación profesional, el entrenamiento recibido en la empresa, el conocimiento relacionado con el trabajo y la innovación producida por los empleados, individual o colectivamente. No obstante, tampoco detallan indicadores específicos.

Gogan y Draghici (2013) proponen un

Modelo para evaluar el capital intelectual en el que consideran como uno de sus tres componentes el capital humano, que es abordado a partir de tres elementos centrales: la eficiencia, la educación y la satisfacción y motivación de los empleados, los cuales son medidos a través de indicadores como la productividad laboral, la tasa de empleados con educación media o superior, la rotación de personal, la cantidad de empleados que reciben entrenamiento y el tiempo laborado, entre otros.

Posteriormente Gogan (2014) actualiza el modelo y considera en la medición del capital humano el entrenamiento, la cualificación y la gestión del talento; la evaluación de conocimientos (saber-hacer) e innovación; el trabajo en equipo; la inversión en desarrollo e innovación y la política de retención del talento, pero no los desglosa en indicadores específicos.

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

**Tabla 7. Elementos e indicadores de capital humano**

<b>Elemento</b>	<b>Indicadores</b>
Trayectoria Laboral	Experiencia laboral (años) Experiencia en el cargo/área (años) Antigüedad laboral (años) Antigüedad en el cargo/área (años) Rotación externa (porcentaje) Rotación interna (porcentaje)
Formación	Empleados no profesionales (porcentaje) Empleados profesionales (porcentaje)

	Empleados con posgrado (porcentaje) Empleados capacitados en el periodo (porcentaje) Áreas que recibieron capacitación en el periodo (porcentaje) Capacitaciones en el orden estratégico/alta gerencia (porcentaje) Capacitaciones en el orden táctico/gerencia media (porcentaje) Capacitaciones en el orden operativo (porcentaje) Socialización de lo aprendido en la formación (porcentaje)
Perfil Demográfico	Género femenino (porcentaje) Género masculino (porcentaje) Edad promedio (porcentaje) Edad promedio mujeres profesionales (porcentaje) Edad promedio hombres profesionales (porcentaje)
Competencias Laborales	Empleados con alto nivel de competencia (porcentaje) Nivel de competencia mayor que otras empresas (porcentaje) Alto nivel de competencia en liderazgo (porcentaje) Alto nivel de competencia en flexibilidad (porcentaje) Alto nivel de competencia en orientación al cliente (porcentaje) Alto nivel de competencia en orientación a los resultados (porcentaje) Alto nivel de competencia en innovación (porcentaje)

Fuente: Naranjo, Durán y Escobar (2013).

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

#### **2.3.4      *Características sociodemográficas (tipología del personal)***

La demografía organizacional como un área de conocimiento del análisis organizacional, se encarga de estudiar las causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos específicos de los miembros de una organización. (Benavides, 2012)

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

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

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

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

Otro estudio importante citado por Bernal (2006) es el del investigador Steffen Blaschke el cual encontró que se podía hacer una relación entre la demografía y el aprendizaje organizacional en el cual las personas con distribuciones de edades diferentes se comunican menos y por lo tanto esto afecta la rapidez del aprendizaje. De igual manera señala *la importancia de estar renovando los cuadros de trabajadores con jóvenes que apoyen en la innovación de la tecnología en la organización* (Blaschke, 2005, citado por Belén, 2006).

Lo anterior permite señalar que se requiere una mayor conciencia y sensibilidad ante este tema, puesto que su desconocimiento puede incluso generar prejuicios, o lo más grave, discriminaciones, lo cual puede afectar la eficacia de los trabajadores y de la organización. (Benavides, 2012)

La capacidad para administrar una población trabajadora con gran diversidad (en edad, género, estado civil, educación, etnia, cultura, entre otros), exige de quien la gestiona, una apertura mental amplia y actitudinal para comprender sus diferencias, pero sobretodo de procesos investigativos, que le posibiliten identificar, reconocer y analizar su diversidad

poblacional, la que articulada con otras variables (permanencia, ausentismo, rotación, rendimiento, etc.) podría establecer inclusive correlaciones sobre el desempeño tanto individual como organizacional.

De igual manera efectuar estudios demográficos ayuda a identificar soluciones a problemas diversos que generalmente no se consideran, como los de comunicación, cohesión de grupos, integración, motivación, liderazgo, etc., los cuales pueden tener origen en las proporciones. Adicionalmente gran parte de la información que es necesaria para iniciar una investigación en este campo, se encuentra disponible en la misma organización, a través del sistema de información o las bases de datos de recursos humanos. (Benavides, 2012)

Benavides (2012), llama la atención además en que la creatividad e innovación también pueden tener una respuesta en la demografía organizacional, pues para lograr tener hoy en día en las organizaciones estos dos importantes componentes que ayudan al crecimiento y el desarrollo, es necesario lograr conformar verdaderos equipos de trabajo que operen en función del logro de objetivos y del mejoramiento continuo. Así, en la actualidad se encuentran denominaciones como demografía de grupo al referirse al grado en el que los grupos poseen un atributo demográfico común referido a la edad, el género, la raza, la escolaridad o la antigüedad en la organización y su efecto en la rotación.

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 (Tobón, 2004)

En opinión de Frantz (1980), una amplia literatura ha demostrado que estos datos del capital humano son instrumentales y facilitan comprensiones del comportamiento organizacional. Adicionalmente, los factores género y edad, que constituyen parte relevante de la estructura social de la organización, también han sido objeto de tratamiento por ser atributos con capacidad para explicar el capital humano.

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

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

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

La importancia de la relación entre edad y desempeño en el empleo ha sido analizada al considerarse que el desempeño laboral disminuye con la edad. Aunque ello pueda ser debatible,

mucha gente lo cree y actúa en consecuencia. Por otra parte, lo natural es que las personas envejecen y a mayor edad es más difícil encontrar trabajo o poder cambiarse a otro empleo a medida que se acerca la jubilación. El efecto de la edad en la productividad es materia de estudio dado que se piensa que la productividad se reduce con la edad, pues se asume que las destrezas de un individuo, en particular, la velocidad, la agilidad, la fuerza y la coordinación disminuyen con el tiempo. No obstante, en la actual sociedad del conocimiento, en la que prima lo intangible (conocimiento, talento, relaciones, ideas creativas, entre otros), los elementos de productividad están siendo repensados más desde la mentefactura que desde la manufactura y, en este escenario, las características asociadas a lo físico están perdiendo peso frente a las vinculadas a lo intelectual y, con ello, se torna positivo el poseer mayor edad.

Es diferente cuando una persona está sobre los 30 años que sobre los 50, ya que conforme el ser humano crece y se desarrolla, tienen lugar cambios impredecibles en el cuerpo y en la química interna; tales cambios producen diferentes etapas al 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 aun cuando existen correlaciones con la edad, también existe una

gran cantidad de variaciones individuales tanto en la secuencia de eventos como en las edades en las que estos ocurren.

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

Sumado a las anteriores, se hace necesario incluir el estado civil para comprender en forma completa las características de los integrantes de la organización, en tanto interactúan en la vida de trabajo de la persona. Una de las debilidades de los sistemas tradicionales de desarrollo gerencial y de empleo ha sido la tendencia a suponer que los empleados dejan a su familia y a su propia persona en la casa cuando inician su jornada laboral y que, por consiguiente, la organización solamente debe preocuparse por crear oportunidades para actividades de desarrollo orientadas hacia el trabajo.

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

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

Adicionalmente, la duración del contrato es un aspecto crucial a considerar en la toma de otras decisiones de gerencia del talento humano. Por ejemplo, si parte del personal tiene un contrato a término fijo menor a un año, carece de sentido invertir en procesos de formación de mediano o largo plazo, reduciendo (cuando no eliminando) las posibilidades de apoyar o patrocinar a los empleados para que se formen a nivel universitario (tecnológico, técnico o profesional) o a nivel de posgrado (especialización, maestría o doctorado) y algo similar ocurre con el diseño y la realización de su carrera profesional al interior de la empresa. Sin embargo, al mirar el desempeño laboral, existen trabajos que demuestran que, en principio, la productividad y el desempeño de los trabajadores es mejor cuando su contratación es a término fijo que cuando responde a un contrato a término indefinido, en tanto cambia su percepción acerca de la necesidad de demostrar su valía para, al menos, conservar el empleo.

A manera de síntesis, tal como expresa Schein (1985)

La manera como los seres humanos llevan a cabo sus actividades de trabajo dependerá de los factores personales (aspectos demográficos y familiares) más allá del ambiente de trabajo inmediato, de las políticas organizacionales y de la manera como éstas se administran.

Por lo tanto, para la medición de las variables demográficas (tipología del personal) se procederá de la siguiente manera:

**Tabla 8. Medición de las características demográficas**

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

Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.5 Conocimiento**

El conocimiento es una estrategia de competitividad, ya que es un intangible que ha adquirido el individuo a través de su vida en un contexto específico, por medio de los diferentes aprendizajes tanto cognitivos como técnicos, formales o fruto de la experiencia laboral (cantidad de tiempo que tiene una persona desarrollando determinada actividad o ejerciendo un cargo

específico), aprehendiendo lo más significativo para él, de manera que cuando ingresa a un contexto laboral, puede poner a disposición de la organización este saber.

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

**Tabla 9. Definición de conocimiento.**

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

Fuente: Elaboración propia.

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

A nivel organizacional, el conocimiento y la experiencia individual conllevan a una experiencia colectiva, donde la acumulación de conocimientos y vivencias le permite a la empresa contar con una base más amplia y adecuada para tomar mejores decisiones, para lo cual es imprescindible la interacción social entre los diferentes miembros de la organización, de manera que sea relevante la experiencia práctica en la resolución de problemas. (Lam, 2005, pág. 118)

Así, el conocimiento implica la capacidad de aprender y usar lo aprendido para permitir una mejor competitividad en el mercado, teniendo como objetivo que las personas puedan incrementar la capacidad para la toma de decisiones y para la solución problemas, así como fomentar pensamiento crítico y reflexivo para que los empleados puedan ser innovadores, en la que paralelamente sea una estrategia básica de crecimiento personal.

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

A través de la formación se puede consolidar y transmitir información de principios, valores y objetivos de la empresa que sirva como insumo para generar un conocimiento orientado a alcanzar un mayor nivel de competitividad, productividad y calidad organizacional.

La formación permite a la organización disponer de manera adecuada los puestos de trabajo y cumplir con las competencias exigidas para cada cargo, a la vez que apoya los equipos de trabajo en la organización al brindarles conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten su

adaptación a los continuos cambios del mercado y del entorno, acorde con la concepción de la misma:

**Tabla 10. Concepto de formación.**

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

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, la adquisición o el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores tanto a nivel individual como colectivo de quienes laboran para la organización, representa un aspecto crucial para su adecuado funcionamiento y competitividad, 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 11. Medición de la variable conocimiento**

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

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Valores Corporativos

En los procesos de planeación estratégica de las organizaciones es habitual encontrar definiciones filosóficas que registran la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos como lineamientos que orientan el desarrollo del negocio. De hecho, en el marco

organizacional los valores han tomado gran importancia pues a través de éstos se promueve la generación de actitudes y el fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, en tanto es concebida la organización como un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas.(Jones, 2013)

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

**Tabla 12. Concepto de valores**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Drucker, P. 1998	Sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia, visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones. Se constituyen así en creencias internalizadas acerca de cómo debemos actuar, sobre la base de la libertad humana y de los resultados percibidos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.
Velásquez, P. 1995	El valor es todo aquello a lo que se le atribuye significación, importancia y es deseable.
González y Phelan, 1992	Los valores son un sistema organizado de criterios de orientación de la acción y pueden expresarse a través de las aspiraciones de objetos sociales.
Garzón, A. y Gárces, J. 1989	Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir ciertos fines o, lo que es lo mismo, para conseguir que salgan bien las cosas.
Weiner, 1988	Los valores son un tipo de cognición social que facilita la adaptación de una persona en su ambiente y tienen implicaciones en la conducta del sujeto.
Robbins, S. 1987	Los valores son creencias particulares, personales e individuales, que la persona sustenta en relación con lo que le parece importante. Constituyen sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo.
Rokeach, M. 1973	Los valores son la convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

En definitiva, más allá de la existencia de un conjunto de valores en la organización, lo fundamental es que las personas que laboran en ésta se identifiquen con ellos y que exista un alto nivel de coherencia entre dichos valores y las decisiones que se toman o las acciones que se realizan, pues de no darse estos supuestos, los valores no pasarán de ser un mero objeto

decorativo, que no se comprende, ni se acepta, ni se utiliza al interior de la organización para dar cumplimiento a su objeto social de una manera exitosa y perdurable (Palomino, Espinoza, & López, 2012)

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 13. Medición de los valores compartidos**

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

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.1 Competencias Laborales.**

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

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

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

En la revisión de la literatura son varios los términos y conceptos que han ido evolucionando y adaptándose a los requerimientos empresariales según su grado de madurez, por lo que conviene precisar lo que se entiende por competencia:

**Tabla 14. Concepto de competencia**

<b>Autor y</b>	<b>Definición</b>
Irigoin y Vargas, 2002	Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real laboral.
Zarifan, 1999	Es tener iniciativa y responsabilizarse con éxito individual y grupalmente en una situación profesional, quien lo logre es competente ya que logra los objetivos de la misión encomendada, también lo es quien sabe planear en la complejidad activando una red de cooperación.
Gallart y Jacinto, 1995	El concepto se ubica entre el saber y las habilidades concretas “la competencia es indispensable de la acción pero exige a la vez conocimiento”.
Bijou, 1976	Es el conocimiento de cómo hacer las cosas, que una habilidad es la probabilidad de ocurrencia de una situación.
McClelland, 1973	Es la evaluación de un rendimiento superior laboral y no la evaluación de la persona por si sola

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las diferentes concepciones actuales sobre competencia se 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 direccionalidad de la acción que implican habilidades, actitudes y valores como facilitadores de procesos eficientes dentro de la organización. Por tanto, la competencia no es solo probabilidad de éxito, sino que, desde la mirada del capital humano, debe ser garantía real y demostrable del accionar cognitivo, motriz y emocional observable y medible en la vida empresarial frente a resultados esperados y alcanzados.

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

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

El segundo enfoque es denominado constructivismo, pues asume la competencia como un constructo social. Está basado en el comportamiento de la colectividad. Se demarcan

parámetros de una mayor inclusión social y de formación integral, tomando la participación de los individuos como la premisa para plantear acciones de mejora sobre aspectos disfuncionales de la organización, así que las competencias logran emerger desde la resolución de los problemas.

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

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

Malerba-Orsenigo (2000: pp 295-297), Citado por Bianchi (2006) señala que

El énfasis en la noción de competencias como objeto de estudio, proviene de la idea que para comprender los procesos de generación y desarrollo de nuevos conocimientos se requiere partir de una concepción global que reconozca los múltiples elementos que componen los saberes de una organización. Esto constituye una metaestructura de conocimiento que refiere al modo como la organización del trabajo liga la producción material a los conocimientos de los actores. El concepto de competencias a nivel organizacional, permite distinguir entre tener

acceso a un determinado conocimiento y emplearlo para la producción de bienes, servicios o nuevos conocimientos.

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

**Tabla 15. Definición de competencia laboral**

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

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la competencia laboral es un saber hacer en contexto que logra, de manera consistente, resultados sobresalientes, dado que la integran conocimientos, valores, habilidades,

y rasgos de personalidad (actitudes, intereses, motivaciones) que le permiten a la persona que la posee, desempeñarse, aún en diversas circunstancias o escenarios, con altos niveles de rendimiento (Hay Group, 1996; Levy-Leboyer, 2002).

En este orden de ideas y tras el recorrido efectuado, para este estudio se asumen las competencias desde un enfoque comportamental según el cual se trata de las características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes, demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización en la que labora y que las conducen a un desempeño superior (Isaza, 2012)

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.

### 2.4.2 *Liderazgo*

La importancia de los líderes en el mundo de las organizaciones es indudable por diversas razones, entre las que destacan las siguientes Naranjo (2007)

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

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

**Tabla 16. Definición de la competencia laboral Liderazgo**

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Conviene anotar que a pesar de la similitud encontrada en las anteriores definiciones acerca de algunos aspectos del liderazgo, no existe una definición única ni universalmente aceptada, así como tampoco hay coincidencia sobre los estilos, rasgos o enfoques de liderazgo más convenientes o adecuados para el ámbito organizacional. (Paez, 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, D., 1991); (Palomo, 2013)

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

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

***Tabla 17. Elementos de la competencia laboral liderazgo***

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.

### **2.4.3 Comunicación**

En el marco de la actual sociedad del conocimiento, la comunicación corporativa ha de asumir y nuevos retos en función de contribuir a la competitividad de la organización, pues ésta descansa en la capacidad de adquirir, compartir y aplicar el conocimiento en forma

innovadora, conocimiento que se construye a partir de la información al ser procesada e interpretada por los seres humanos (Martin, 2007)

Quienes requieren compartir información relevante con el fin de anticiparse a los problemas y para garantizar la eficacia de la empresa.

En esa línea de pensamiento, otros estudios han demostrado la existencia de relaciones entre la comunicación efectiva, lo que en definitiva busca *la competencia laboral al respecto, y el compromiso, la productividad y el desempeño de los trabajadores en las empresas* (Femi, 2014).

En suma, si las organizaciones, a través de sus personas, no escuchan al cliente y los demás stakeholders ni tampoco son capaces de expresarle con precisión, claridad y en el momento adecuado lo que requieren saber o solicitan, difícilmente se podrán mantener relaciones productivas y de largo plazo, todo lo cual realza la pertinencia de abordar la competencia laboral comunicación en este trabajo, la cual ha sido definida de la siguiente manera:

**Tabla 18. Definición de la competencia laboral Comunicación**

Autor y año	Definición
Universidad de Cadiz, s/f.	Conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos, pensamientos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, así como para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran.
Alles, 2004	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Autor y año	Definición
Entidades Catalanas de Acción Social, s/f.	Capacidad de interaccionar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral.
McInnes Cooper, s/f.	Capacidad de comunicarse efectivamente a través de la escucha activa y al compartir información relevante para anticipar problemas y asegurar la efectividad de la firma. Implica ajustar el estilo, el tono y el nivel de detalle apropiados según la audiencia y la ocasión.
Instituto Aragonés de Empleo, 2010	Capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Universidad de Guelph, 2010	Escuchar a los demás y comunicar de una manera efectiva que fomente la comunicación abierta
Harvard University, 2010	Transmitir claramente la información e ideas a través de una variedad de medios de comunicación para los individuos o grupos de una manera que se acople a la audiencia y les ayude a comprender y retener el mensaje.

Fuente: Elaboración propia

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

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

**Tabla 19. Elementos de la competencia laboral Comunicación**

<b>Elementos de la competencia laboral Comunicación</b>
1. Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas.
2. Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.
3. Brinda y recibe retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.4 Trabajo en equipo**

Para las empresas resulta no sólo necesario sino indispensable contar con empleados que sean competentes para trabajar en colaboración con otros, ya que mediante un trabajo en equipo asertivo se tienen mejores resultados a nivel de innovación y competitividad. Debido a ello, el trabajo en equipo es una de las competencias más valoradas por los directivos, pues ocupa una destacable quinta posición en las preferencias de los gerentes españoles, y la séptima, en el resto de países, según un estudio realizado por Chincilla y García (2001), lo da fuerza al por qué es pertinente incluir en este estudio dicha competencia.

Sin embargo, cuando se interpela a las empresas y a sus empleados sobre la disposición para el trabajo en equipo la mayoría no tiene total apropiación, ya que se deben tener en cuenta opiniones, escuchar y aceptar ideas de los otros, lo que no es fácil. Las personas se incorporan al trabajo sin ser conocedoras de la exigencia, o sabiéndolas, sin los conocimientos o habilidades que se requieren para tal fin, porque previamente no se les ha enseñado a trabajar en equipo y

más complicado o innovador aún, es que en las organizaciones no se tengan claras las necesidades y responsabilidades que conlleva un verdadero trabajo en equipo.

Cómo toda competencia requiere de una transferencia, es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderla poner en práctica (Echeverría et al., 2002). El paso del trabajo en equipo a la identificación de este como competencia no es sólo saber que para trabajar en equipo hay que hablar con los integrantes del equipo, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría et al 2008). Según este autor, para explotar esta competencia se requiere de los siguientes aspectos: Echeverria, B. (COORD.) Isus, S; Sarasola L. Y Blazquez, B. (1996): Orientación profesional. Barcelona:Universitat Oberta de Catalunya.

a) Técnico = Saber: Demostrar conocimientos y experiencia acumulada en determinado campo de la actividad humana, que permitan la comprensión, interpretación y utilización de las teorías y prácticas propias del ámbito del desempeño; b) Metodológico = Saber hacer: Aplicar los conocimientos a situaciones concretas, utilizar procesos e instrumentos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a nuevas situaciones; c) Participativo = Saber estar: Mostrarse atento a la evolución del entorno, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás, para interactuar con respeto y tolerancia en la comunidad y, d) Personal = Saber ser: Tener una imagen realista de sí mismo y disposición a aprender, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones.

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

**Tabla 20. Definición de la competencia laboral Trabajo en equipo**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición</b>
Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía, 2011	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.
Universidad de Santiago, 2013	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común
Universidad del Valle, s/f	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes.
Torrelles, (2011)	Disposición personal y colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.
Instituto Aragonés de Empleo, 2010	Es la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos.
Procuraduría General de la Nación, 2012	Es la capacidad para integrarse en una labor colectiva mediante el aporte de conocimientos, habilidades o destrezas de manera coordinada y complementaria para lograr un fin común alineado con la misión de la entidad.
McInnes Cooper, s/f.	Capaz de trabajar con eficacia y de completar las tareas de tipo grupal. Trabaja cooperativamente, con una actitud positiva con otros para lograr objetivos comunes. Trata a los demás con dignidad y respeto y mantiene una actitud amistosa, valora las contribuciones de los demás.
Banco Central de Chile, 2008	Trabajar efectivamente con equipos fuera de la línea formal de autoridad (por ejemplo, pares, jefes) para alcanzar los objetivos de la institución. Implica tomar medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros; contribuir al consenso y aceptarlo; subordinar los objetivos propios a los de la institución o del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones son, por naturaleza entes sociales que dependen de la interacción entre personas y del trabajo colaborativo que permita integrar recursos y capacidades para producir sinergia en el marco de un horizonte compartido que lleve a obtener los resultados deseados. Así, el trabajo en equipo constituye un factor crítico de éxito que, a su vez, depende del nivel de competencia que al respecto posean los integrantes de la organización, por lo que 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 acatando las decisiones colectivas y cumpliendo con las responsabilidades/rol que le corresponde o que le sea asignado dentro del equipo.

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

***Tabla 21. Elementos de la competencia laboral Trabajo en equipo***

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

Fuente: elaboración propia.

#### 2.4.5 *Orientación al cliente*

En el actual contexto de un mundo globalizado se requiere generar ventaja competitiva para conquistar y sostenerse en el mercado, para lo cual es crucial establecer estrategias diferenciadoras que, en todo caso, promuevan la satisfacción del cliente (Álvarez et al., 2001), 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 a éste proporcionada.

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

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

innovación en la empresa. De la competencia en mención se encuentran en la literatura diversas definiciones:

**Tabla 22. Definición competencia laboral orientación al cliente**

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

Fuente: elaboración propia.

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

En primer lugar, es fundamental establecer una buena relación con los clientes que permita conocer sus necesidades y expectativas de forma oportuna y clara, pues este es el insumo a partir del cual pueden alcanzarse la posterior calidad del servicio que se le brinda y, derivada de ella, su satisfacción. Ello implica tanto la 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 éste. Por su parte, Zeithamly Bitner (2002), citados por Pontón (2009, p. 37), definen la calidad de servicio como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

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

En el marco de esta investigación, entonces, se asume la competencia laboral orientación al cliente como la capacidad y la disposición para establecer y sostener relaciones productivas con

los clientes, conociendo y comprendiendo sus necesidades y expectativas, las cuales convierte en el foco central de las decisiones que toma y de las acciones que realiza con el fin de lograr satisfacer dichas necesidades y expectativas, lo que implica ajustar permanentemente su comportamiento según el nivel de satisfacción expresado por los clientes. Desde esta perspectiva, los elementos que integran esta competencia, son:

**Tabla 23. Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente**

<b>Elementos de la competencia laboral Orientación al cliente</b>
1. Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.
2. Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios
3. Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

#### **2.4.6 Flexibilidad**

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

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

De hecho, *“la flexibilidad es vista como uno de los requisitos más importantes para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en entornos turbulentos e impredecibles”* (Dreyen & Gronhaug, 2004). De igual manera, Hitt et al. (1998)

Afirman que el éxito en la organización del siglo 21 depende, en primer lugar, de la construcción de la flexibilidad estratégica y sostienen que para desarrollar la flexibilidad estratégica y la ventaja competitiva es necesaria una dirección estratégica, construir competencias básicas dinámicas, contar con el enfoque y el desarrollo de capital humano, utilizar eficazmente las nuevas tecnologías de producción e información, emplear estrategias valiosas (explotación de los mercados globales y estrategias de cooperación), implementar nuevas estructuras y ajustar la cultura de la organización (organización horizontal, que aprende y posee una cultura innovadora).

En este marco en el que se describe el valor crítico que para la organización tiene la flexibilidad, se procede a continuación a presentar algunas definiciones de la Flexibilidad como competencia laboral:

**Tabla 24. Competencia Flexibilidad: Concepto**

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

***Tabla 25. Elementos de la competencia laboral Flexibilidad***

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

Fuente: elaboración propia.

### **2.4.7      *Orientación al Logro/Resultado***

Toda organización existe para alcanzar unos fines o propósitos (Pfeffer, 1992) que, para efectos de su planeación, dirección y control se traducen en objetivos y metas a alcanzar en el marco de su misión y visión estratégicas. Ello demanda de parte de quienes allí laboran no solo el conocimiento de dichos objetivos y metas, sino 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)

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

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

**Tabla 26. Competencia Orientación al Logro/Resultado: Concepto**

Autor y año	Definición
Procuraduría General de la Nación, 2010	Capacidad de lograr las metas propuestas alineadas con la estrategia corporativa o la misión de la entidad.
Alles, 2004	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de resultados.
Spencer y Spencer (1993)	Preocupación por el trabajo bien realizado y por competir sobre los estándares establecidos. Logro de resultados con eficacia, búsqueda permanente de mejora y optimización de los recursos.
Universidad de Cadiz, s/f.	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Hay/McBer, 2006	Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). Realizar algo único y excepcional.
Banco Central de Chile, 2008	Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia. Estas metas pueden ser: a) Sus propios logros anteriores; b) Una medida objetiva de alto desafío; c) metas puestas por el propio individuo o d) Algo que nadie ha realizado.
McInnes Cooper, s/f.	Entrega resultados consistentes con los requeridos por el negocio. Logra objetivos alcanzables, aunque las metas sean agresivas o ambiciosas. Cumple consistentemente con los estándares de calidad y con los plazos definidos. Mantiene el foco en las metas de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Puede decirse entonces que para que los empleados puedan alcanzar los resultados es necesario que se fijen metas propias de una forma ambiciosa, es decir, que sean desafiantes pero alcanzables y mejorables en el tiempo, a partir de los estándares y expectativas establecidas por la organización.

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

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

**Tabla 29 Elementos de la competencia laboral Orientación al Logro/Resultado**

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

Fuente: elaboración propia.

## **2.5 Creatividad e innovación**

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

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

La creatividad, entonces, es condición necesaria más no suficiente, pues no basta con la invención, sino que ha de llegarse al punto en el que lo creado (mejora o novedad) sea aceptado y consumido por el mercado (Afuah, 1999; CIDEM, 2002), razón por la cual se considera

oportuno abordar la competencia laboral contemplando ambos conceptos, ya que están mutua y profundamente relacionados, pues si la creatividad refiere al acto de imaginar y crear con fluidez, flexibilidad, elaboración, originalidad y novedad (Guilford, 1951; Martínez, 2010), la innovación es concretar eso de manera productiva al resolver un problema, que incluye cómo aprovechar una oportunidad y, en general, al garantizar que agrega valor para alguien (Ortiz y Nagles, 2008; Libro Blanco, 2004).

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

**Tabla 27. Definición de la competencia laboral creatividad e innovación**

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

	pensamiento no convencionales para generar y desarrollar conceptos, productos, procedimientos, o buscar la solución a un problema. No debe confundirse con la imaginación, pues además de generar ideas novedosas, se trata de que éstas tengan una utilidad o finalidad pragmática.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Al examinar las distintas definiciones presentadas se observa de manera repetida la referencia al pensamiento divergente, a abordar las situaciones desde perspectivas o enfoques novedosos, con la apertura mental suficiente para dar cabida a cualquier idea u opinión, sin juzgarla o descartarla por el hecho de no encajar de entrada o ser diferente. Mejor aún, entre menos convencionales sean y se alejen del lugar o sitio común, son más valoradas. De hecho, es el potencial de cambio y transformación lo que les da su valor y, por esta vía, les conecta con la posible futura innovación.

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

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

**Tabla 28. Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación**

<b>Elementos de la competencia laboral Creatividad e innovación</b>
1. Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa.
2. Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.
3. Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos.

Fuente: elaboración propia.

### **2.5.1 Capacidad de Aprendizaje**

El aprendizaje, entendido como el proceso mediante el cual el ser humano adquiere o mejora conocimientos, habilidades, valores y actitudes que le llevan a modificar su conducta en pro de una actuación más efectiva o inteligente (Dixon, 2000; Argyris, 2001; Robbins, 2004), constituye un factor crítico para la competitividad de las organizaciones, en tanto es necesario para la innovación, para la resolución de problemas y para identificar y aprovechar oportunidades en mercados cada vez más dinámicos y turbulentos (Slater y Narver, 1995; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004).

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

No obstante, el interés de este estudio es observar, desde el enfoque de las competencias laborales, la capacidad que el empleado puede tener para aprender, por lo que a pesar de encontrar en la literatura diversas denominaciones acerca de la competencia en comento, tales

como aprendizaje continuo o aprendizaje durante toda la vida, se optó por la denominación de capacidad de aprendizaje, la cual, agrupando una muestra de lo que se dice en todas ellas, consiste en:

**Tabla 29. Definición de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje**

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

Fuente: elaboración propia.

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 C. y., 2010)

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

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

**Tabla 30. Elementos de la competencia laboral Capacidad de Aprendizaje**

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

Fuente: elaboración propia.

### 3 Capítulo Tres.

#### 3.1 Metodología

Una vez se estableció el marco teórico de esta investigación, se definió la metodología a través de la cual se desarrollo el estudio, la cual permitió alcanzar los objetivos y dar respuesta a la pregunta de investigación formulada. A tal fin, este capítulo abordo 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, señalo las técnicas y los instrumentos de recolección de información, con los aspectos de validez y fiabilidad pertinentes junto con forma en que dicha recolección se llevó a cabo y el plan para el procesamiento de la misma en función del análisis que implica el estudio.

##### 3.1.1 *Tipo de investigación*

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

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

El carácter empírico-analítico del estudio es evidente dado que recoge información que, procesada y analizada, permite contrastar los supuestos teóricos que previamente han sido contemplados en la investigación.

### 3.1.2 *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”* (Bianchi, 2006)

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

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

Para este trabajo, se elige la metodología de estudio caso como estrategia de investigación porque obedece a una investigación empírica que estudia un fenómeno actual dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y porque puede especificar una serie completa y lógica de sucesos causales, a partir de una fundamentación o base teórica y cuyas conclusiones permiten la conexión de variables y constructos con los resultados del caso. (Yin, 2003, pág. 200)

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

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

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

Ante lo expresado no es de extrañar que cada vez son más frecuentes las publicaciones que recurren a la utilización de casos (Sosa, 2003) y, al mismo tiempo, son más los investigadores que usan esta metodología para fundamentar su teoría, a través de los llamados “casos explicativos”; incluso se ha llegado a considerar la metodología cuantitativa como un instrumento para proporcionar soporte estadístico a la información cualitativa (Amaratunga y Baldry, 2001). (Villarreal & Landeta, 2010)

Como los estudios de caso pueden ser empleados para conseguir varios propósitos, en función de sus objetivos, pueden ser clasificados, como hace Bonache (1999), en descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. El estudio de caso utilizado en la presente investigación contiene, en primer lugar, rasgos descriptivos, en tanto analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real y, en segundo lugar, exploratorios, debido a que busca familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico unificado y no se cuenta con evidencia empírica (se trata de un fenómeno de reciente irrupción en la ciencia administrativa y, además, poco tratado a nivel investigativo en la región) y, en tercer lugar, explicativos, ya que puede llevar a descubrir y explicar las causas de un determinado fenómeno organizativo.

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

### **3.2 Diseño general de la investigación**

El diseño general de investigación (Ilustración 2) comprendió cuatro etapas, la primera denominada problematización, en la que se efectuó una descripción del problema a abordar y se definió la pregunta para determinar qué acciones contribuyen a mejorar la gestión del capital humano de la empresa, a partir de la medición y el análisis de sus dimensiones, todo ello fruto de la revisión tanto empírica como teórica llevada a cabo.



**Figura 4. Diseño de la Investigación.**

Fuente: elaboración propia

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 por grupos de interés de la UCM o, en su defecto, a través de internet con apoyo telefónico.

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

### 3.2.1 *Población y Muestra*

Dado el tamaño y número de colaboradores de la organización se decidió efectuar un muestreo estratificado aleatorio en el que se tendría, por inclusión forzosa, la totalidad de los empleados que integran el nivel estratégico de la misma, en atención a que son pocos y para garantizar un conjunto de observaciones para este nivel específico, en tanto hacerlo de forma aleatoria, como se hizo para los otros dos niveles (táctico y operativo), representaba el riesgo de no quedar formando parte de la muestra, en contravía del diseño de la investigación.

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

**Tabla 31. Población y Muestra de la Universidad Católica de Manizales**

Nivel Organizativo	Población	Muestra
Estratégico	12	12
Táctico	284	199
Operativo	127	89
Total	423	300

Fuente: elaboración propia, 2018

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

En consideración al tipo de estudio efectuado se utilizaron las técnicas de la encuesta y la revisión documental. La primera porque permite la interacción directa con las fuentes primarias y la segunda ante la necesidad de recopilar un conjunto de datos existentes en medios físicos o electrónicos de la empresa, tales como hojas de vida de los empleados, informes organizativos o sistemas de información.

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

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

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

Para responder a la tendencia encontrada en los diversos modelos de capital humano y en los estudios efectuados por autores de renombre para su medición, en las partes relativas a las características sociodemográficas y al conocimiento y experiencia del personal no se adoptaron

escalas de medida, sino indicadores que, a través de datos duros, permitieran establecer el estado de estos aspectos en cada uno de los períodos considerados (2 años consecutivos).

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

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

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

Plan de recolección y procesamiento de la información con el fin de identificar y subsanar posibles errores, ambigüedades y deficiencias que pudieran dificultar la comprensión y la

respuesta por parte de los encuestados, se efectuó un pretest de la encuesta sobre valores corporativos y competencias laborales (prueba piloto a 10 miembros de empresa, integrantes de distintos niveles organizativos). Con base en los resultados, no hubo necesidad de efectuar ningún ajuste al instrumento, dadas su claridad, correcta asimilación por los encuestados y su fácil diligenciamiento.

Al tener el cuestionario se inició con visitas personales a los directivos de la Universidad para contarles 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.

Teniendo la aprobación desde la Rectoría, se socializa el cuestionario y se envió a los correos de los colaboradores que participarían, en el proceso, para lo cual se trabajó por áreas en colectivos y contándoles de que se trata y la importancia de que cada uno fuera muy honesta al dar respuesta en el cuestionario, así se recolecto la información en varios meses. Se tuvo la oportunidad de conocer más una realidad de una organización y obteniendo la información requerida para el estudio.

Una vez recolectados los datos contemplados en el instrumento aplicado (cuestionario), para el análisis del capital humano de Universidad Católica de Manizales, se tiene en cuenta los criterios necesarios para poder realizar un análisis

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

En segundo lugar, con la información así dispuesta, se efectuó el respectivo análisis acorde con los aspectos que a continuación se enuncian:

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

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

## 4 Capítulo cuatro

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 *Conjunto de elementos, variables e indicadores del capital humano*

Con el propósito de alcanzar el objetivo de este estudio: determinar el capital humano de la Universidad Católica de Manizales, se consultaron diversos tipos de literatura, principalmente en el ámbito internacional, y es de anotar que después de revisar los antecedentes para este estudio, se comprobó que, en muchas de las investigaciones realizadas, se da importancia al capital intelectual, al conocimiento, a la formación, a la experiencia, etc. En este punto se puede citar uno de estos autores a manera de ejemplo, se recuerda a Garavan cuando afirma que el capital humano puede vincularse estrechamente con conocimientos, habilidades, educación y capacidades de las personas, (Garavan et al. 2001); de tal manera que puede decirse en términos generales que la literatura consultada converge reiteradamente en los elementos que priorizan las competencias; no obstante, algunos coinciden también en las actitudes y los valores del recurso humano en la organización, sumados en aspectos relacionados con la adquisición, desarrollo y conservación del talento humano.

Así mismo, algunos estudios también conceden importancia a aspectos como el perfil demográfico, los valores, el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados y es así como se hallaron categorías en común, varios autores, como Seguí, E (2007), quien describe *el “concepto y diversos modelos de capital intelectual y humano, caracterizándolo en función de los valores, las actitudes, las aptitudes y las capacidades de quienes laboran para la organización”*; en esa misma línea se encuentra Dawson, A. (2012), quien sostiene que *“el capital humano involucra no sólo conocimiento y habilidades, sino también actitudes*

*individuales y motivación, es por eso que sugiere una mayor concentración en el nivel individual; estas coincidencias son acompañadas por la teoría de Shih, K., Liu, Y., Jones, Ch. y Lin, B. (2009)*”, al destacar la actitud como el constructo más importante, unido al aprendizaje continuo, seguidos de la estabilidad emocional y la habilidad para resolver problemas.

Los anteriores aspectos relevantes citados por estos autores, hay que recalcar como se trata de dar mayor sentido al aspecto humano, al cuidado de la persona y a sus necesidades más que al conocimiento. El interés es dejar claro que se destacan las actitudes y aptitudes, a las cuales se otorgó en esta investigación mayor importancia.

Como es evidente, frente a las actitudes, aptitudes y las nombradas tipologías personales, se hace necesario realizar un análisis de las características demográficas, que corresponden a la tipología del personal y a los valores compartidos, en el marco de la gestión del capital humano en la organización; esto, en consonancia con lo expuesto por Fernández et al., cuando afirma: El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la organización. Fernández et al. 1998.

De igual manera, se tomó la decisión de agrupar características como las habilidades, las destrezas o las aptitudes, en las competencias laborales; mientras que algunos autores las tenían en cuenta de manera separada, ya que como investigadora se consideró que los elementos culturales concernientes a compartir, decidir y actuar en torno a unos valores comunes, es fundamental para el éxito, la imagen y el sostenimiento, a largo plazo, de cualquier organización. Todo esto en consonancia con los argumentos planteados por Ronda (2001): *Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el*

*compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las organizaciones. (p. 2)*

Estos aspectos relevantes citados por estos autores, que dan sentido más al aspecto humano, al cuidado de la persona, a sus necesidades más que al conocimiento, y que destaca las actitudes y aptitudes, en esta investigación se le otorgó mayor importancia a las características demográficas, que corresponden a la tipología del personal y a los valores compartidos, en el marco de la gestión del capital humano en la organización; esto, en consonancia con lo expuesto por Fernández et al., cuando afirma: El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la organización. Fernández et al. 1998.

De igual manera, se tomó la decisión de agrupar características como las habilidades, las destrezas o las aptitudes, en las competencias laborales; mientras que algunos autores las tenían en cuenta de manera separada, ya que como investigadores se consideró que los elementos culturales concernientes a compartir, a decidir y a actuar en torno a unos valores comunes es fundamental para el éxito, la imagen y el sostenimiento, a largo plazo, de cualquier organización; todo esto en consonancia con los argumentos planteados por Ronda (2001, p. 2): *Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las organizaciones.*

**Tabla 32. Elementos, variables e indicadores del capital humano de la organización**

Elementos	VARIABLES	INDICADORES
Perfil, tipología o características demográficas del personal	Edad	Rangos de edad
	Género	Masculino – Femenino
	Estado Civil	Soltero Casado Unión Libre Separado Viudo
	Tipo de Contrato	A término indefinido A término fijo Otro
Conocimiento	Formación	Nivel educativo Participación en eventos/acciones formativas Inversión en formación Dominio de otros idiomas
	Experiencia	Tiempo laborado durante la vida Tiempo laborado en el cargo/área actual Antigüedad en la organización Experiencia internacional
Valores compartidos	Identificación	Grado de identificación
	Coherencia	Grado de coherencia
Competencias laborales	Liderazgo	Elementos de la competencia
	Comunicación	Elementos de la competencia
	Trabajo en equipo	Elementos de la competencia
	Orientación al cliente	Elementos de la competencia
	Flexibilidad	Elementos de la competencia
	Orientación a los resultados	Elementos de la competencia
	Creatividad e innovación	Elementos de la competencia
	Capacidad de aprendizaje	Elementos de la competencia

Fuente: elaboración propia, 2018

**4.1.2 Medición del capital humano de la Universidad Católica de Manizales**

A continuación, se presenta la descripción general de los datos encontrados al medir el capital humano de la Universidad Católica de Manizales, institución de educación superior del departamento de Caldas con sede principal en la ciudad de Manizales, con un total de 423

colaboradores administrativos y docentes, la ventana de observación para la presente investigación fue la correspondiente a los periodos 2014 y 2015.

Para efectos de la aplicación del instrumento se entrevistaron 300 colaboradores del total de la población (423), dentro de los cuales se encuentran: Directivos (12), docentes y administrativos (199), operativo (89) todos colaboradores de planta.

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

#### 4.1.3 *Perfil, tipología o características sociodemográficas del personal*

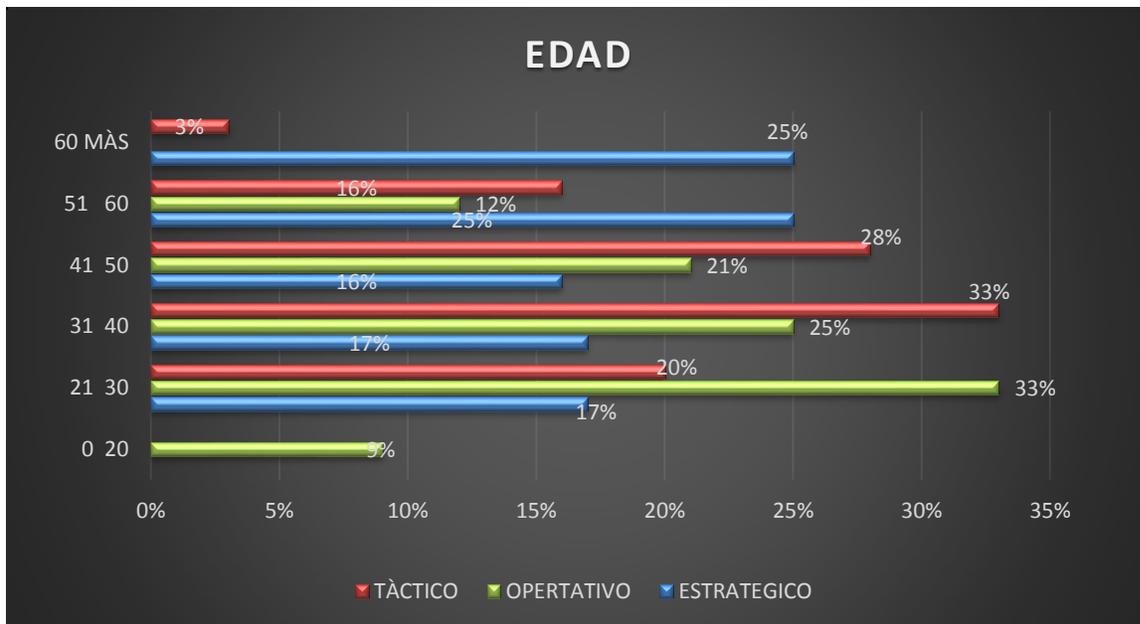
**Tabla 33. Características sociodemográficas del personal**

PERFIL SOCIODEMOCRÁFICO		DATOS		
			2014	2015
EDAD	0 -20		1%	3%
	21 -30		20%	23%
	31 -40		28%	25%
	41 -50		17%	22%
	51 -60		18%	18%
	60 Mas		16%	9%
GENERO	Hombre		35%	42%
	Mujer		65%	58%
TIPO DE CONTRATO	Indefinido		68%	63%
	Fijo		21%	23%
	Otro		11%	14%
ESTADO CIVIL	Soltero		42%	49%
	Casado		44%	41%
	Unión Libre		12%	7%
	Separado		17%	2,5%
	Viudo		0,3%	0,54%

PERFIL DEMOGRAFICO		DATO 2015		
		Estratégico	Táctico	Operativo
EDAD	0-20:			9%
	21-30:	17%	20%	33%
	31-40:	17%	33%	25%
	41-50:	16%	28%	21%
	51-60:	25%	16%	12%
	60-Mas	25%	3%	
GÉNERO	Hombre	33%	52%	40%
	Mujer	67%	48%	60%
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	58%	62%	70%
	Fijo		38%	30%
	Otro	42%		
ESTADO CIVIL	Soltero	58%	43.5%	46%
	Casado	42%	48%	34%
	Unión libre		5%	15%
	Separado		3%	4.45%
	Viudo		0.5%	1.12

Fuente: elaboración propia, 2018

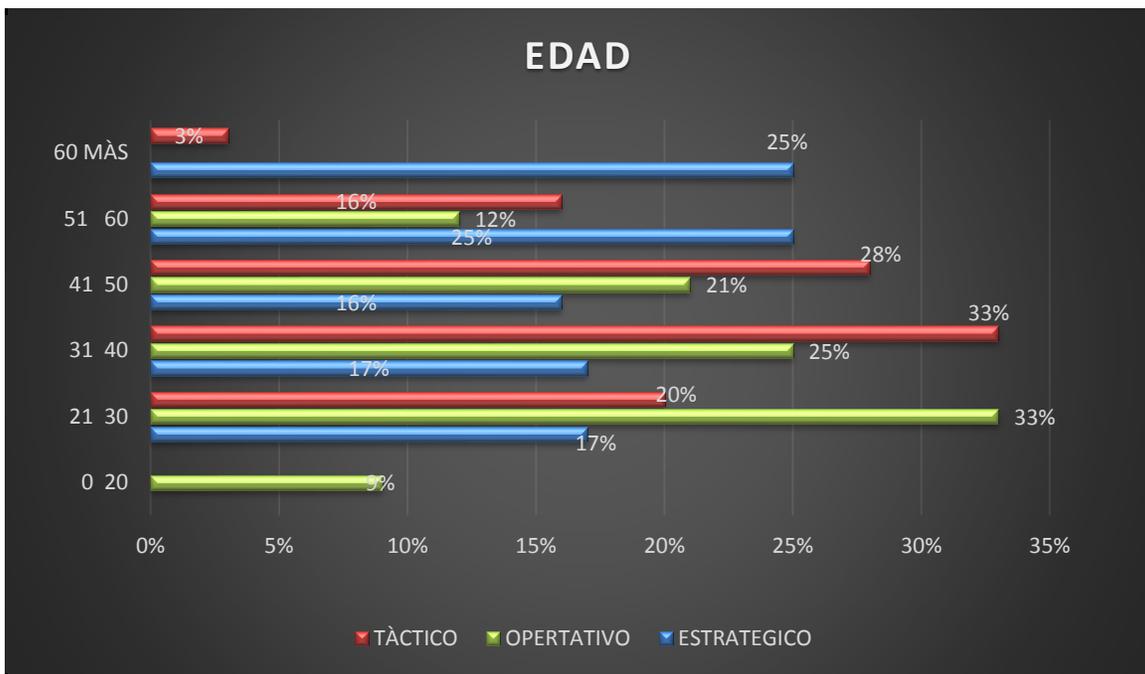
Gráfico 1. Edad del personal



Fuente: elaboración propia, 2018

Para los indicadores de edad de los datos en la Universidad Católica de Manizales encontró que en referencia de los años 2014 y 2015 el promedio es de 31 a 40 años con un 28% para el 2014 y un 25% para el 2015, lo mismo que para los niveles de estudio. Con estos datos se aprecia una baja tasa en el relevo generacional, sobre todo a nivel táctico, siendo esto un factor predominante en una Institución de educación en donde la planta de personal en su mayoría está conformada por profesores.

**Gráfico 2. Genero del personal**

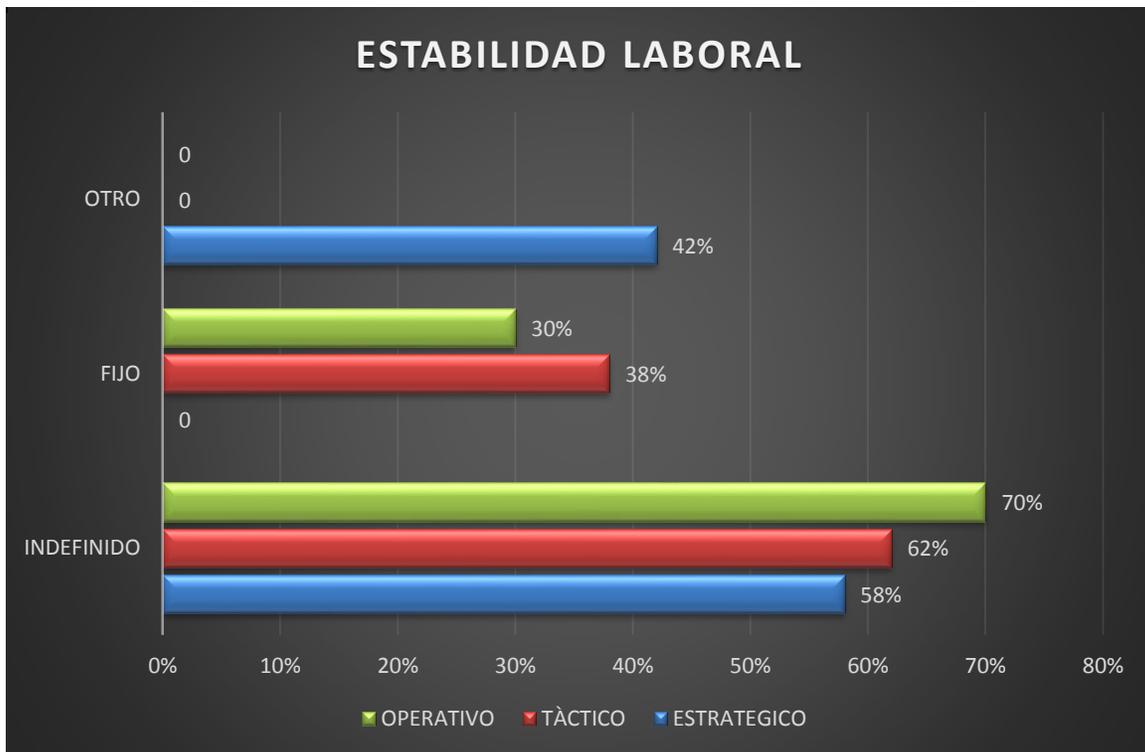


Fuente: elaboración propia, 2018

En los indicadores de género muestra una tendencia en los años relacionados de un 65% en el 2014 y para el 2015 un 58% en género femenino, evidenciándose una disminución en el segundo año, y para los niveles de la organización se observa en el año 2015 que es el género femenino

quien predomina más en los niveles estratégicos y operativos de la Institución. Seguramente esto se debe al hecho de ser una institución por tradición femenina.

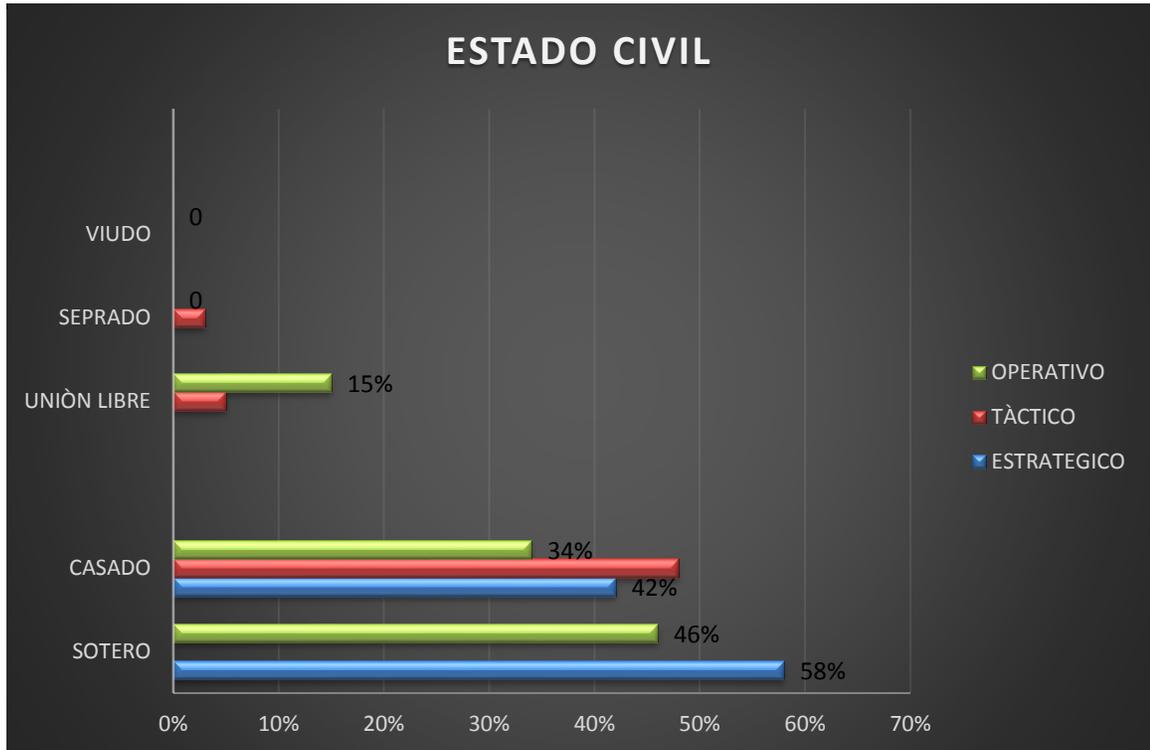
**Gráfico 3. Estado laboral del personal**



Fuente: elaboración propia, 2018

Y en cuanto a la estabilidad laboral el mayor porcentaje de los colaboradores están por contrato indefinido, esto es gracias a una política de estímulo desde el año 2011. Siendo muy significativo el contrato indefinido, lo que demuestra un interés de la institución por su capital humano y conservarlo.

**Gráfico 4. Estado civil del personal**



Fuente: elaboración propia, 2018

En el estado civil se observó que la mayoría de los colaboradores están casados, Unidos este indicador con el de contrato indefinido, se ve una estabilidad laboralmente y familiar.

4.1.3.1 *Conocimiento*Tabla 34. *Conocimiento del personal*

Variable		Dato			
		2014	2015		
Conocimiento	Max Nivel Educativo Alcanzado	Básica	1%	0,2%	
		Media	4%	3%	
		Técnico Prof	7%	7%	
		Tecnológico	15%	15%	
		Profesional U	18%	18%	
		Especialización	23%	24%	
		Maestría	28%	29%	
		Doctorado	4%	4,5%	
	Formación	Empleados en Formación	Ninguno		
			Tecnológico	1.6%	1.6%
			Profesional U	1.3%	1.4%
			Especialización	10%	14%
			Maestría	9%	15%
			Doctorado	3%	7%
			<b>25%</b>	<b>36%</b>	
		Participación en eventos internos	70%	90%	
		Participación en eventos externos	40%	50%	
	Inversión en formación	Formal (docentes)	0.7%	0.8%	
		No formal (docentes)	2.37%	3%	
		Formal (Funcionarios)	0.5%	.0.6%	
		No formal (funcionarios)	0.7%	1%	
Experiencia	Promedio de años laborados en la empresa	Estratégico	4	4	
		Táctico	7	9	
		Operativo	13	16	

Fuente: elaboración propia, 2018

**Tabla 35. Cocimiento nivel administrativo**

Variable		Niveles administrativos 2015				
		Estratégico	Táctico	Operativo		
Conocimiento	Formación	Max Nivel	Básica		2,8%	
		Educativo	Media		2%	
		Alcanzado	Técnico Prof			7,3%
			Tecnológico			8%
		Profesional U	0,7%	9%	2,3%	
		Especialización	0,7%	21%		
		Maestría	1,5%	30%		
		Doctorado	0,23%	15%		
	Ninguno					
	Empleados en Formación	Tecnológico			5%	
		Profesional U			2,3%	
		Especialización		11%	0,9%	
		Maestría	0,23%	15%		
		Doctorado	0,23%	6%		
		Participación en eventos internos	2,9%	71%	23%	
		Participación en eventos externos	2,9%	50%		
Experiencia	Promedio de años laborados en la empresa	4	9	16		

Fuente: elaboración propia, 2018

Dada la naturaleza de la Institución, todos los colaboradores tenían acceso al apoyo de la Universidad para capacitarse, a través de beneficios tanto económicos como de tiempo para realizar los estudios durante la jornada laboral, razón por la cual, en promedio el 56% de los colaboradores tienen formación de postgrado. Como se puede observar, para los años 2014 y 2015 la tendencia en esta formación es creciente, lo cual es positivo, pues implica la adquisición de nuevo conocimiento y fortalecimiento en el capital humano.

El indicador de formación en el nivel táctico, presenta la mayor concentración de capacitación, y formación a nivel de maestrías y especializaciones, con un 4,5%, esto se debe a la cualificación de los docentes para poder ascender en el escalafón docente.

Para el elemento de colaboradores en formación sólo el 36% de los colaboradores se están formando en los diferentes niveles, donde se hace evidente que los porcentajes más altos están en Especialización y Maestría, debiéndose esto a la implementación de la política de formación a los docentes que deseen realizar estudios posgraduales.

La Universidad Católica de Manizales orienta su proyecto de excelencia académica en torno al ideal de realización humana del perfeccionamiento personal y profesional de su cuerpo profesoral. Su fundamento compromete integrar experiencias académicas y proyectos de vida en un escenario que 11 estimula desarrollar competencias pedagógicas e investigativas, dirigidas a fortalecer el compromiso con la propia gestión y profesionalización de la carrera profesoral como práctica social y cultural. Por consiguiente, el sentido de la formación del profesorado parte del precisar objetivos y principios deseables para orientar las acciones acerca de la formación para el desarrollo institucional de la profesión docente, como horizonte de sentido de una práctica comprometida con el servicio, la generación de conocimiento y la construcción de ciudadanía, siempre en perspectiva de su humanización, socialización y trascendencia para la comunidad universitaria y el progreso del país. (Universidad Católica de Manizales, (2013). Marco Teleológico de la Universidad Católica de Manizales.

La participación en eventos internos y externos se observó de manera permeada por la población docente que en su mayoría es quien asiste a eventos internacionales y nacionales. Indagando en el Centro de Investigaciones, ya que todo este tipo de eventos son centralizados en el Centro de Investigaciones y Asesoría Jurídica, además muchos colaboradores solicitan son permisos personales para realizar este tipo de capacitación.

En cuanto a la experiencia de los colaboradores de la UCM, es muy amplia en los diferentes campos, debido a la estabilidad que tiene la UCM y cuenta con colaboradores administrativos y algunos docentes que llevan más de 10 años en la Institución.

Para concluir, en base a los indicadores de conocimiento (formación y experiencia) se puede decir que, en la UCM, constantemente se está adquiriendo formación y experiencia con lo que se mejora continuamente las habilidades y destrezas del Capital Humano.

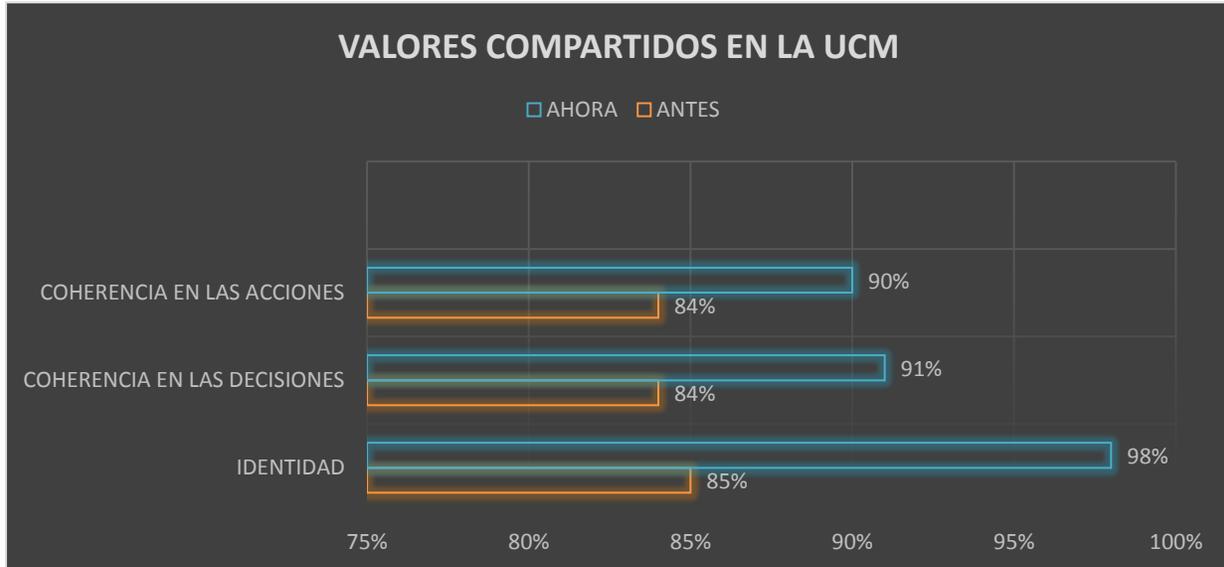
#### 4.1.3.2 *Valores compartidos*

Se presentan los resultados de la medición establecida para el presente estudio en función del grado de identificación y coherencia con los valores corporativos tanto en las acciones como en las decisiones de los colaboradores de la UCM:

**Tabla 36. Medición de la identificación con los valores Institucionales**

Elementos		% de satisfacción (muchas veces y siempre) Antes	% de satisfacción (muchas veces y siempre) Ahora
<b>Valores compartidos</b>	Identificación	85%	98%
	Coherencia en las decisiones	84%	91%
	Coherencia en las acciones	84%	90%

Fuente: elaboración propia, 2018

**Gráfico 5. Valores compartidos de UMC**

Fuente: elaboración propia, 2018

Como se observarse en la tabla, la medición en el tiempo de la identificación con los valores corporativos muestran que el número de colaboradores de la UCM efectivamente se identifican y reconocen los valores aumento en coherencia en las acciones y coherencia en las decisiones en un 6% de un año a otro e identidad si hay un incremento alto pasa del 85% al 98%.

En relación con los valores Institucionales se evidencio una apropiación de todos los colaboradores de la UCM, en gran parte esto se debe a que, desde la misión de la Universidad, la inducción y la misma cultura de la Universidad van impregnados a los colaboradores y con el sentido de pertinencia. Pero esto es en relación a un aumento entre un antes y un después. Por niveles (Estratégico, táctico y operativo) sobre sale el valor de identidad con un 98% mostrando su adhesión con la institución. Además, como nos dice López (1991) 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

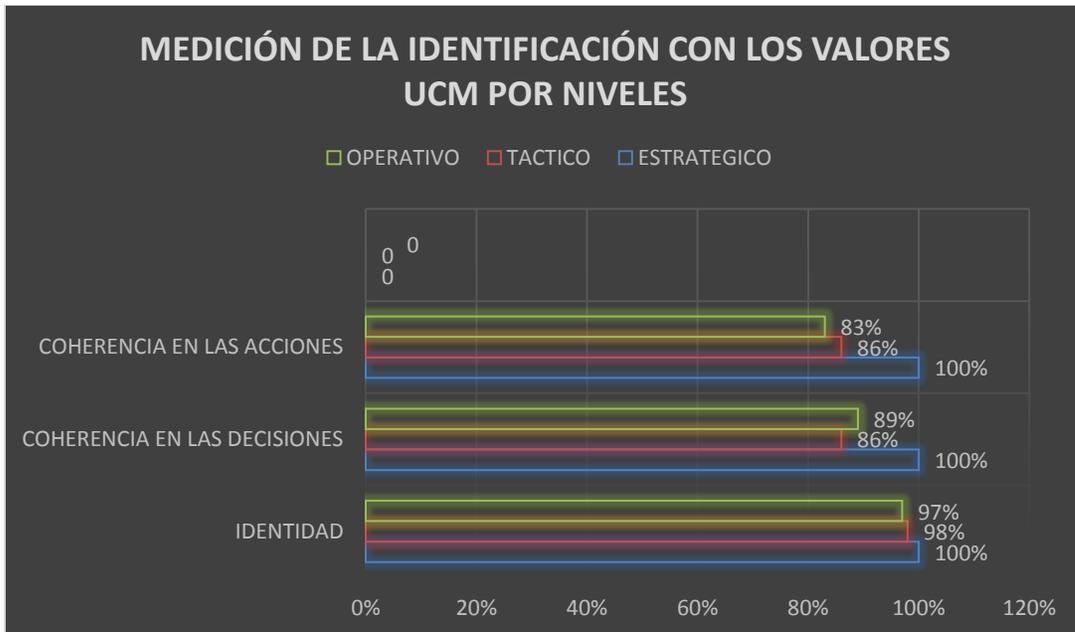
sean inamovibles ni inalterables dada la incidencia de los cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos que ocurren dentro y fuera de la organización.

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

Elementos	% De satisfacción (Muchas Veces y Siempre) Ahora			
	Estratégico	Táctico	Operativo	
Valores compartidos	Identificación	100%	98%	97%
	Coherencia en las decisiones	100%	86%	89%
	Coherencia en las acciones	100%	86%	83%

Fuente: elaboración propia, 2018

**Gráfico 6. Identificación de los valores UCM por niveles**



Fuente: elaboración propia, 2018

Con relación a la percepción en los tres niveles de la UCM se demostró que en el nivel Estratégico el porcentaje es mayor, Es claro porque es desde la gerencia se debe reflejar los valores, al ser el nivel estratégico con los valores más permeados, se evidencio que los otros niveles están muy identificados y han seguido la misma línea. Como nos lo plantea Ronda (2001, p.2), los valores en la organización permiten orientar la visión estratégica y aumenta el compromiso profesional.

#### **4.1.3.3      *Competencias laborales***

Para el caso de las competencias se realizaron preguntas en una encuesta diseñada para que fuera contestada en línea, la cual fue diligenciada por 300 colaboradores en todos los niveles (Estratégico, táctico, operativo) de los cuales son en planta 423, quienes fueron oportunos en la respuesta, lo que representa el 71% de la totalidad de los colaboradores de la Universidad Católica de Manizales.

Se tomaron como base de análisis las respuestas ubicadas en los niveles de muchas veces y siempre y como ventana de tiempo antes y después.

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

Para el análisis de las preguntas se tuvo en cuenta la respuesta de muchas veces y siempre en relación con los años trabajados 2014-2015.

Las competencias fueron analizadas y medidas bajo tres elementos que la identifican tanto en el tiempo como en los niveles de la estructura organizacional (estratégico, táctico y operativo) y su grado de satisfacción.

Cada uno de los elementos trabajados para cada competencia mostraron como de un año a otro se mejoran las habilidades y destrezas de todos los colaboradores de la UCM, siendo muy positivo; en la mayor parte se debe al buen proceso de selección, capacitación y por las actividades que se han desarrollado en los colaboradores de mejoramiento del clima organizacional y trabajo en equipo.

A continuación, se evidencia el comportamiento de cada una de las competencias, teniendo en cuenta el tiempo como por los niveles estratégicos de cada una de las competencias, resaltando en cada una de ellas el elemento de la competencia que presentó mayor impacto en la percepción:

**Tabla 38. Mayor impacto en la percepción**

ELEMENTOS		% DE satisfacción (Muchas Veces y Siempre) Antes	% DE satisfacción (Muchas Veces y Siempre) Ahora	
		COMPETENCIAS LABORALES	Liderazgo	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro.
Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás	79%			86%
Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo.	81%			96%
Comunicación	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas.		94%	96%
	Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.		93%	96%
	Usted: Brinda y recibe retroalimentación.		94%	96%
Trabajo En Equipo	Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común.		90%	96%
	Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos.		96%	98%
	Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas.		98%	99%
Orientación	Hace de las expectativas y necesidades de		94%	97%

ELEMENTOS		% DE satisfacción (Muchas Veces y Siempre) Antes	% DE satisfacción (Muchas Veces y Siempre) Ahora
ELEMENTOS	los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.		
	Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios	90%	97%
	Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios	87%	96%
	Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios	92%	98%
	Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación	93%	99%
	Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo	93%	98%
	Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo	91%	98%
	Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados.	93%	98%
	Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros.	90%	97%
	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa	87%	95%
	Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	86%	95%
	Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos.	89%	93%
Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo	88%	93%	
Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento.	95%	98%	
Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño.	89%	96%	

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 39. Grado de Satisfacción

Elementos		% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora			
		Estratégico	Táctico	Operativo	
Competencias laborales	Liderazgo	Provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de Futuro.	100%	95%	79%
		Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metetas.	100%	87%	70%
		Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo.	100%	97%	92%
	Comunicación	Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas.	94%	96%	93%
		Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones.	95%	96%	93%
		Brinda y recibe retroalimentación	90%	94%	93%
	Trabajo en equipo	Usted: Aporta al grupo conocimientos, habilidades y actitudes en pro de un propósito común.	97%	96%	93%
		Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos	100%	99%	96%
		Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas.	100%	99%	99%
	Orientación al cliente	Hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones.	100%	95%	96%
		Genera, desarrolla y sostiene en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios	100%	96%	95%
		Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios	100%	94%	93%
	Flexibilidad	Se adapta pronto y bien al trabajo con diferentes personas, grupos, situaciones o escenarios.	100%	97%	98%
		Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación.	100%	98.5%	98%

	Elementos	% DE SATISFACCIÓN (Muchas Veces y Siempre) Ahora		
		Estratégico	Táctico	Operativo
Orientación a los resultados	Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo	100%	96%	99%
	Cumple oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo	100%	98%	95%
	Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados.	100%	99%	97%
	Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros	100%	97%	95%
Creatividad e innovación	Aborda y resuelve problemas de manera original y novedosa	100%	91%	93%
	Genera y desarrolla nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	100%	93%	91%
	Propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos.	100%	92%	88%
Capacidad de aprendizaje	Participa continua y activamente en actividades dirigidas a la adquisición o al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para su trabajo.	92%	96%	91%
	Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento.	100%	97%	98%
	Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño.	100%	97%	92%

Fuente: elaboración propia, 2018

**Gráfico 7 Comportamiento de las competencias**



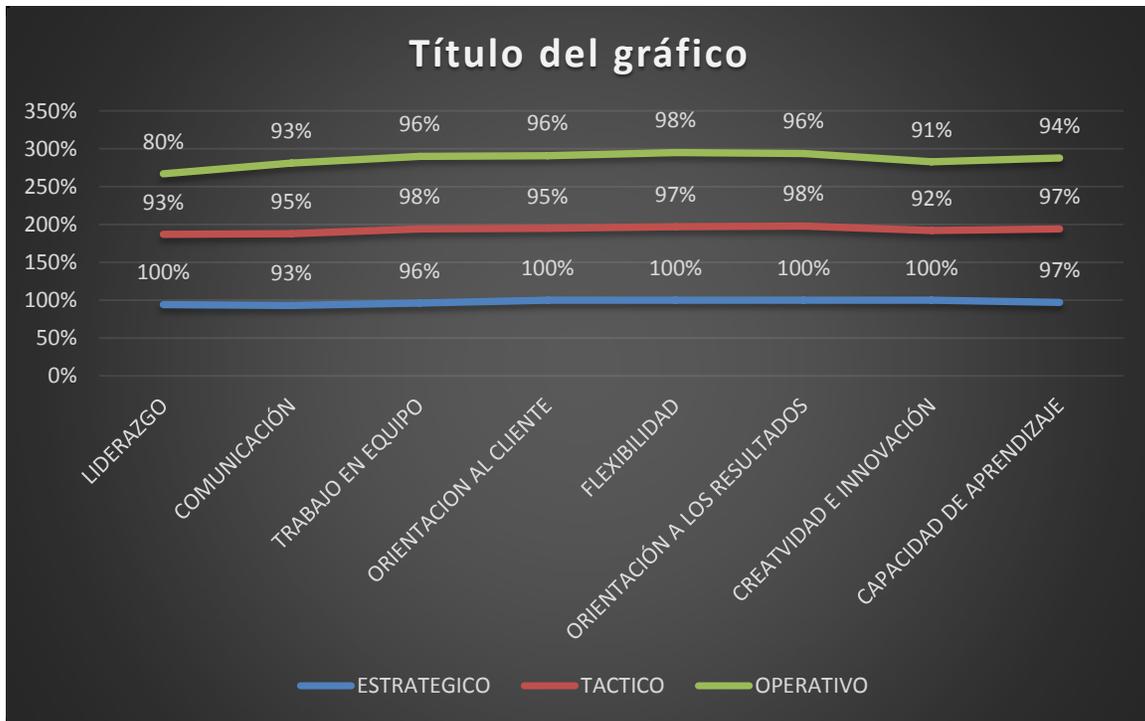
Fuente: elaboración propia, 2018

**Tabla 40. Competencias por niveles ahora**

Competencias	Estratégico	Táctico	Operático
<b>Liderazgo</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>80</b>
<b>Comunicación</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>93</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>96</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>96</b>
<b>Flexibilidad</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>98</b>
<b>Orientación a los resultados</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>96</b>
<b>Creatividad e innovación</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>91</b>
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	<b>97</b>	<b>97</b>	<b>94</b>

Fuente: elaboración propia, 2018

**Gráfico 8. Niveles de la competencia**



Fuente: elaboración propia, 2018

Liderazgo: El elemento más relevante de la competencia, es. “proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo”, tanto a nivel del tiempo como por niveles, esto se debe en gran parte al trabajo que se ha realizado con los líderes de áreas.

Comunicación: En ella se encuentra que los elementos más significativos fueron “escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas” y “Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones”, esto debido a que la Rectoría trabajo muy fuerte en la comunicación a nivel de los tres niveles institucionales y es evidente en los resultados de un año a otro.

Trabajo en equipo: Según los resultados con respecto a los momentos antes y ahora, muestra un incremento en todos los elementos, sobre todo en el “Usted: Aporta al grupo conocimiento, habilidades, y actitudes en pro de un propósito común.

Respecto a los niveles, el *nivel* estratégico en los tres elementos sobre el 99%, en táctico con un 98% y para el operativo un 96%, el elemento que más se destacó fue “cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas. Todo debido a la organización de la Rectora, que siempre ha resaltado la importancia del trabajo en equipo, y como cada uno es un eslabón en el trabajo de la UCM.

Orientación al cliente: Se logró percibir un aumento en la medición de los elementos antes y ahora, en aumento más significativo se dio en un 9% del elemento “Ajusta sus decisiones y acciones según el grado de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios”

En cuanto a los niveles de la organización, el estratégico mostró mayor compromiso con esta competencia, siendo conscientes los colaboradores que el insumo más importante son nuestros estudiantes. Esta es una de las competencias que más se mide en la Universidad, por intermedio de la Unidad de Mercadeo, ventas y servicios, dándole a conocer a cada área los resultados.

Flexibilidad: En esta competencia en el elemento de “Entiende y valora diferentes y o puestos puntos de vista sobre un asunto o situación” es la mejor evaluada sobre todo en el tiempo, lo que le permite a la organización tener la capacidad de reaccionar eficientemente ante los requerimientos de los clientes y las exigencias del ministerio de Educación.

Orientación a los resultados: Es una competencia que se ha medido desde el año 2005, a nivel del estratégico y táctico, el elemento más percibido fue el “optimiza recursos y proceso para facilitar la obtención de mejores resultados”. Esto se da por las exigencias de los estudiantes a

los docentes y al nivel directivo en los procesos académicos, lo que se ve reflejado en la evaluación del desempeño.

**Creatividad e innovación:** El elemento más representativo para esta competencia fue “propone mejoras a productos, procesos y servicios de la empresa o el desarrollo de unos nuevos”. Con las Unidades de Emprendimiento e Innovación se promueve en los colaboradores y estudiantes esta competencia para desarrollar empresa y unidades de negocio, lo que ha llevado a la Institución incentivar al capital humano con premios y procesos de capacitación.

**Capacidad de aprendizaje:** El elemento con mayor fuerza es “reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento”, se encuentra en buen nivel en los dos últimos años con tendencia a mejorar, lo que implica una dinámica armónica de la organización y todo a las capacitaciones y el interés de los colaboradores de capacitarse y sentirse parte de la UCM.

La competencia entre los dos años mejor evaluada fue Trabajo en equipo y Flexibilidad, esto se debe al trabajo que se realiza con el SIG (Sistema Integrado de Gestión), donde todas las áreas de la UCM, deben integrar sus procesos, de lo que requiere de un buen trabajo con equipos y un gran compromiso institucional y como los colaboradores entienden y valoran diferentes y opuestos puntos de vista sobre asuntos o situaciones, generando discusiones académicas para el bienestar de la Universidad.

## **4.2 Análisis y discusión de resultados**

### **4.2.1 *Comportamiento en el tiempo***

Para medir el Capital Humano de la Universidad Católica de Manizales, los años tomados como referencia para realizar la investigación (2014 -2015), los cuales fueron seleccionados bajo

un muestreo intencional, toda vez que se podría identificar en sus resultados diferencias significativas.

Los valores entregados como resultado del estudio realizado a la UCM, corresponden a datos reales tomados de información del área de Talento Humano, Centro de Investigaciones y Asesoría Jurídica.

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

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

La composición de la organización en cuanto a los hallazgos, se pudo observar que las variables se mantuvieron estables durante los periodos estudiados en la edad promedio del personal, se ubica entre los 31 – 40 años, en cuanto a género muestra un porcentaje mayor hacia la predominación de mujeres sosteniéndose en los dos años. El indicador es el estado civil de las personas dentro de la organización, que para el caso de la UCM predomina los casados, para el caso del estado civil el porcentaje de personas solteras se incrementó de un año a otro en un 4%, mientras que los casados ocupaban el segundo lugar con 42% para el 2014 y 40% para el 2015, y finalmente las personas que viven en unión libre, representa el 12 y 7% para los años respectivos. Esto se percibirse en una estabilidad en la organización y nivel familiar. Para lo cual se encuentra en las teorías de algunos autores, respecto a las características socio demográficas de la población; es Pfeffer, 2000 “*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 citado por Belén, M (2009).*

*Conocimiento.* En referencia al comportamiento de esta competencia en el tiempo se ve como en los niveles básicos se mantiene, al igual que el profesional, mientras que los niveles de formación en: especialización, maestría y doctorado tiene un incremento, siendo esto muy bueno muestra como los colaboradores buscar mejorar sus conocimientos. Como lo manifiesta (Iara, 2004) 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.

*Participación en eventos acciones formativas.* En lo que compete a colaboradores en formación el porcentaje aumento en el año 2015, en relación al año 2014; sin embargo, la participación en eventos en el 2015 es más notoria pues aumenta el número de participantes en eventos internos y externos.

Al ser la revisión, el indicador de formación en el nivel táctico, presenta la mayor concentración de capacitación, ya que, en este, se ubican los docentes. En el nivel operativo también hay una buena participación de eventos. La capacitación en el nivel estratégico presenta un porcentaje muy bajo en comparación con los otros niveles, sin embargo, es importante resaltar, que este grupo lo conforman solo doce personas. Según Tobón (2004), *“la formación es un proceso de construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales”*.

*Inversión en formación.* En la Universidad Católica de Manizales, la inversión en formación formal y no formal, para docentes mantiene el porcentaje igual en ambos años, mientras que para

los colaboradores en el 2015 disminuyó la inversión en ambos niveles de formación.

Finalmente, en cuanto a la experiencia tomada como los años de labor en la institución, se mantiene el porcentaje con muy poca variación para todos los colaboradores en ambos años., para la UCM es importante capacitar el capital humano; buscando en el mejoramiento de sus competencias y ser más competitivos. *“Proceso de construcción de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y valores dentro del marco de un conjunto de potencialidades personales”*. (Tobón, 2004)

#### **4.2.2 Valores compartidos**

Se toma en cuenta tanto la coherencia como la identificación. Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las organizaciones, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. (Ronda, 2001)

En el análisis de los valores compartidos en los colaboradores de la UCM se resalta un incremento considerable en el año 2015, para las variables de identificación, coherencia en las decisiones y coherencia en las acciones.

Que interesante ver como en la Universidad Católica los colaboradores tienen también interiorizados los valores, la verdad y la caridad. Denotan estos resultados que el período de Rectoría de 2012 al 2016 que presentaba la Universidad se trabajó mucho para lograr que el personal interiorizara los valores y los vivieran. en el plan de acción institucional soportado en valores compartidos, como bien lo expresa Maristany (1998) al expresar que los valores hay que

integrarlos en un proceso de aprendizaje y comunicación permanente para que sean interiorizados por toda la organización, hasta lograr lo que Palomino et al (2012) recomienda: un alto nivel de coherencia entre lo que se dice de los valores y las decisiones y acciones que se tomen.

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

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

El liderazgo inspirador es un modelo que se centra en el ser, basado en el aprendizaje transformacional el cual expone que podemos referenciar y observarnos a nosotros mismos, nutriendo la forma como vemos el mundo, mostrando cómo podemos modificar la forma de ser y hacer las cosas en el actuar del aprender a desaprender, despertando el potencial transformador hacia una actitud y aptitud para generar nuevas ideas, crear nuevas posibilidades, nuevos significados, inventar nuevos caminos, relacionando y generando nuevas conexiones individuales y sociales que permiten al líder “soltar” lo seguro conocido, para iniciar un viaje por lo aun no explorado, atreviéndose a diseñar un porvenir viviendo de manera consciente su propio proceso de transformación interior, irradiando y motivando al cambio.

El comportamiento de liderazgo en el tiempo, se pudo detectar un aumento significativo en cada uno de los elementos de la competencia. En su orden “proporcionar recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo”, seguido de ·persuade, convence,

influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metas” y finalmente “provee inspiración, claridad y dirección a través de una visión contundente de futuro”, son los aspectos del liderazgo más representativos en relación a la variable tiempo. Para los niveles de la Organización esta competencia está muy desarrollada en el nivel estratégico en sus tres elementos; esto es bueno para la institución, que los encargados de dirigir saben liderar procesos. Como lo dice (Naranjo, 2007): en primer lugar, porque para alcanzar resultados es necesario influir en las personas, individual y colectivamente, proporcionándoles orientación, apoyo e inspiración; en segundo lugar, porque los líderes constituyen el corazón de la cultura organizacional, en tanto definen y ajustan el direccionamiento estratégico de la organización.

Comunicación: Kreps (1990) define la comunicación como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización. Es la interacción humana que ocurre en las organizaciones y entre los miembros de ellas. Ha de ser fluida, implica, motivante, estimulante y eficaz. Para el caso de la UCM, se pudo observar de manera satisfactoria como para cada uno de los indicadores de la comunicación hubo un incremento en el año 2015, más en “escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas”. Lo cual nos podemos apoyar en: 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. Instituto Aragonés de Empleo, 2010.

Trabajo en equipo. Apoyados en Torrelles, (2011), esta se concibe como la disposición personal y colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo. Para la competencia trabajo en equipo, se vio como para los dos años está en un nivel de satisfacción y como aumenta en el

2015, sobre todo: “cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas,” y como otro indicador de esta competencia el de “colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos”.

Orientación al Cliente: Como se observa, en 3% aumento la competencia del año 2014 al 2015, en sus tres elementos, desde “hace de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones”. Lo que orienta, involucra el conocer, comprender, satisfacer y resolver tanto las necesidades del cliente. Como nos lo dice: Universidad de Harvard, 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. También como lo reafirma: **McInnes Cooper, s/f**. “Estar dedicado a conocer los requerimientos y las expectativas de los clientes externos e internos de manera que se provea satisfacción al cliente y se promueva su lealtad. Implica el servicio o la ayuda a otros y conocer sus necesidades. Significa enfocarse en descubrir esas necesidades y entender como conocerlas mejor”. Mirar un poco la redacción.

Flexibilidad. Es una competencia bien evaluada, de acuerdo a lo que nos dice la encuesta aplicada, y es de resaltar que están por encima de 90% y como aumento para el segundo año de la investigación. Martha Alles, 2008 nos dice referente a la flexibilidad que es la disposición para adaptarse fácilmente y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

**Orientación a los resultados:** Para la Universidad Católica de Manizales esta competencia es de gran valor para lograr los resultados de altos estándares. En lo que respecta al año 2015 el

nivel de la competencia había aumentado, sobre todo en lo que respecta a optimizar recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados, seguido de cumplir oportunamente con los estándares de calidad y los objetivos y metas de su cargo y finalmente con usar información sobre recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros. Y de acuerdo a **McInnes Cooper, s/f**. “Entrega resultados consistentes con los requeridos por el negocio. Logra objetivos alcanzables, aunque en 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”

**Creatividad e innovación.** El comportamiento de esta competencia en el tiempo en la Universidad Católica de Manizales, mostro cómo ha crecido para el año 2015 Aborda y resuelve problemas de manera original y novedoso, es el elemento mejor evaluado. Esta competencia con sus tres elementos, es muy importante para la organización ya que mantiene la competitividad sostenible, es así como lo pronuncia Blanco (2007). Con la Unidad de Emprendimiento e Innovación se promueve en los colaboradores y estudiantes esta competencia para desarrollar empresa y unidades de negocio, lo que ha llevado a la Institución incentivar al capital humano con premios y procesos de capacitación.

**Capacidad para el aprendizaje.** Consiste en la disposición y la habilidad para adquirir conocimientos, habilidades y actitudes, o para desarrollarlos. Implica la reflexión acerca de las experiencias vividas y el ajuste del comportamiento a partir del resultado de ésta, integrando tecnologías, procesos y prácticas que permitan mejorar el desempeño.

Al revisar el comportamiento de la competencia de un periodo a otro, se ve como el elemento: “Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento”. Un incremento de un año a otro, en segundo momento tenemos “indaga e incorpora nuevas

tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño”. Es, por tanto, de gran importancia la capacidad de aprendizaje que posea la organización “*las características o factores de organización y de gestión que facilitan el proceso de aprendizaje de la organización o que le permiten aprender*” mejor o más rápido que la competencia (Gogan & Draghici, 2013)

### **Perspectiva por niveles administrativos**

En la presentación del análisis de la información se puede observar la forma en que los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo se actúa en la institución y la manera en que dichas relaciones inciden en los diferentes procesos, y que, deben ser atendidos de acuerdo a los análisis mostrados para mejorar resultados en el marco de las competencias que se deben fortalecer en los colaboradores como una estrategia desde la Unidad de Talento Humano con apoyo de las altas directivas y jefes de áreas.

Se mostró la coherencia en este capítulo de acuerdo al desarrollo del trabajo, dando inicio desde las características socio demográfico de los colaboradores hasta las diferentes competencias laborales por niveles de los colaboradores.

En cuanto a:

***Perfil, tipología o características demográficas del personal***, lo primero que se consideró fue establecer la relación entre los grupos de edades con las demás características demográficas, en los cuales se advirtió que el grupo poblacional entre 31 y 40 años pertenece al nivel táctico (docentes) (30%), como bien se había argumentado desde la presentación de resultados de este capítulo y que asimismo corresponde al género masculino (52%), donde el 48% son casados y en el operativo el tipo de contrato es indefinido(70%).

Se pudo mostrar que en la Universidad Católica de Manizales, el tipo de contrato dominante en estos dos años era el indefinido, aliviando a una población de un conjunto de personas que llevan en términos generales una trayectoria en la institución y que se enfatiza de que son las mujeres las que prevalecen sobre los hombres en este nivel táctico; a esto se suma la importancia de tener una relación sólida representada para este caso por el estado civil, pues el grupo más representativo son los casados, seguido por los solteros (46%), que pertenecen igualmente a este nivel.

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 (Pfeffer2000, citado por Bernal M. (2006), quienes en sus conclusiones señalan que las organizaciones con distribuciones más discontinuas de titularidad en el empleo tenían más probabilidades de enfrentar conflictos entre sus miembros y, como consecuencias, una mayor rotación de empleos. Sus resultados permiten establecer que la diversidad demográfica tiene un gran valor para ser estudiada a la luz de los análisis administrativos y organizacionales.

De acuerdo a nuestro marco teórico y a lo analizado durante la investigación, es de gran importancia que la Unidad de Talento Humano con Seguridad y Salud en el Trabajo, realicen buenos estudios del perfil socio demográfico de toda la población y teniendo en cuenta que es un componente del talento humano que posee la Institución, y facilita identificar las características del capital humano como son la edad, género, estado civil, procedencia, entre otros, así se podrá tener claro: dificultades de comunicación, cohesión grupal, liderazgo, integración, actitudes hacia el trabajo.

Referente a la formación, en el aspecto del *Conocimiento*, el nivel Táctico es el que destacaron con mayor población formada en maestrías, especializaciones y Doctorado, todo a que soy los docentes, y por la dinámica de la Institución son los que deben estar en permanente formación, en el caso del nivel estratégico solo contamos con una persona con doctorado, y los operativos son personas que apenas están empezando a concientizarse de lo importante de tener unos mejores conocimientos. Es muy notorio que la Institución tiene un alto nivel de formación más en un nivel que los otros y que el capital humano está buscando constante de la cualificación, esto llega a tener mejores profesionales en el futuro. Así también se fortalece la estabilidad laboral y adquirirían más experiencia.

Prosiguiendo con las disposiciones por niveles, en cuanto a los Valores compartidos se encontró que en los niveles táctico y operativo están más asentados dichos valores, y es menor en el nivel estratégico, lo cual es preocupante que siendo desde las altas directivas que baja la información, los valores. Esto genera malestar entre los demás niveles por la falta de compromiso.

Es llamativo lo que pasa con este nivel estratégico, en tanto como lo expresa Jones (2013), los valores compartidos son lineamientos que orientan el desarrollo de los planes estratégicos al igual que promueven la generación de actitudes, fortalecimiento de competencias de trabajo y la coordinación de acciones para alcanzar las metas, y es algo muy importante que desde las directivas estén adheridos todos los valores ya que son transversales a una Institución.

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

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

En el nivel táctico, la competencia Liderazgo el aspecto más relevante proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo; a esto le sigue en el mismo nivel, persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás. Esto debido a su condición de ser una Institución de Educación Superior, el nivel táctico entrega sus recursos como es el conocimiento.

Para los tres niveles el elemento más definido es el persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/metás ayuda y desarrollo a sus colaboradores es uno de los primeros elementos del liderazgo más importantes, Esto debido a su condición de ser una Institución de Educación Superior, entregan sus recursos como es el conocimiento. (Naranjo, 2007): en primer lugar, porque para alcanzar resultados es necesario influir en las personas, individual y colectivamente, proporcionándoles orientación, apoyo e inspiración; en segundo lugar, porque los líderes constituyen el corazón de la cultura organizacional.

En la competencia de comunicación, en el nivel táctico los elementos mejor valorados es Escucha, entiende e interactúa permanentemente con las personas, Comparte con claridad y precisión, en forma oral y escrita, ideas, información y opiniones. Como se refiere (Martin 2007) 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, quienes requieren compartir información relevante con el fin de anticiparse a los problemas y para garantizar la eficacia de la empresa. De hecho, estos elementos son fuertes en los docentes, son ellos los que están en permanente contacto y trabajo con la comunidad universitaria.

Para el nivel táctico y operativo es el elemento brinda y recibe retroalimentación. Se nota que el nivel estratégico no tiene un desarrollo y madurez de las competencias, esto es grave a este nivel ya que son ellos los que dirigen, comparten información, esto influye en la productividad de la Institución.

Trabajo en equipo son los tres niveles quienes tienen desarrollada esta competencia en un nivel muy igual, Cumple con sus responsabilidades/rol dentro del equipo, acatando las decisiones colectivas. Seguido de Colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos, esto lo refuerza Tórreles, (2011) *“Disposición personal y colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo”*.

Que en los tres niveles esta tan bien definida esta competencia, es significativo para el éxito de la UCM.

La competencia laboral Orientación al cliente presenta resultados iguales en los niveles estratégicos, tácticos y operativo, en los elementos Hacer de las expectativas y necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios el foco principal de sus decisiones y acciones, generar, desarrollar y sostener en el tiempo relaciones productivas con los clientes/usuarios/beneficiarios. Como se refiere. Universidad de Harvard, s/f. Hacer de los clientes y de sus necesidades el foco primario de cada una de las acciones. Implica el desarrollo y el sostenimiento de relaciones productivas con los clientes. Siendo una de las competencias de más importancia para la Universidad, que su contexto son los estudiantes.

La competencia laboral de flexibilidad como nos dice Hay Group, 2010, Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos

diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. Para el caso de la Universidad Católica de Manizales, el elemento mejor valorado y por parejo en los tres niveles (Estratégico, táctico y operativo) Entiende y valora diferentes y opuestos puntos de vista sobre un asunto o situación, además el otro elemento es Adopta, a partir de diversos enfoques, los cambios requeridos en la organización o en su área o puesto de trabajo. Y en un mundo que constantemente está en transformaciones es necesario que esta competencia sea muy fuerte para el cumplimiento de la misión de la Organización.

Orientación a los resultados por niveles organizativos, el comportamiento fue muy similar, en los tres niveles de la organización Optimiza recursos y procesos para facilitar la obtención de mejores resultados, seguido de Usa información de recursos, procesos y resultados para ajustar acciones y presentar logros, así como afirma (Pfeffer, 1992) que, para efectos de su planeación, dirección y control se traducen en objetivos y metas a alcanzar en el marco de su misión y visión estratégicas. Ello demanda de parte de quienes allí laboran no solo el conocimiento de dichos objetivos y metas, sino la comprensión de lo que implican y el compromiso por alcanzarlos, pues en definitiva los resultados obtenidos por la organización (el logro) son los que justifican el esfuerzo puesto en la consecución de recursos y en el desarrollo de capacidades para su óptimo aprovechamiento (Barney, 1991; Grant, 1991).

La creatividad y la innovación, fueron otras de la competencia laboral estudiadas por niveles, encontrando en los niveles estratégico y táctico en cuanto 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. Como lo refuerza (Terré I Ohme, 2002) se destaca que

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

Por último, tenemos la capacidad de aprendizaje presentó un comportamiento homogéneo en los niveles estratégicos, tácticos y operativos; Reflexiona sobre las experiencias vividas y modifica positivamente su comportamiento, Indaga e incorpora nuevas tecnologías, métodos y prácticas para mejorar su desempeño. (Naranjo y Gallego, 2010). 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.

#### **4.3 Acciones para optimizar la gestión del capital humano en la Universidad Católica De Manizales**

A partir de los resultados obtenidos con la medición del Capital Humano en la Universidad Católica de Manizales, y del análisis a continuación se presentan unas acciones para optimizar el capital humano de la Universidad Católica de Manizales.

**Tabla 41. Acciones a optimizar**

ELEMENTOS	DEBILIDADES	ACCIONES
<p>Perfil, la tipología o las características demográficas de los colaboradores.</p> <p>Conocimiento</p>	<p>Bases de datos desactualizadas y con datos errados por falta, de información y estar dividida la información.</p> <p>Poca motivación de los colaboradores por suministrar información.</p> <p>Oportunidad de formación en todos los niveles de la UCM.</p> <p>Mayor formación a nivel doctoral en los niveles tácticos.</p> <p>Falta de apoyo por las Directivas en la participación de eventos internos y externos.</p> <p>No hay un sistema que consolidación de la información a nivel de formación de los colaboradores.</p>	<p>Continuar con la sistematización y actualizaciones permanentes en el Sistema de Gestión del Talento Humano “SIESA” con el apoyo de cada uno de los colaboradores.</p> <p>Socialización del Perfil demográfico a la comunidad y los colaboradores vean la importancia de la información.</p> <p>Formular planes de formación de acuerdo al área de conocimiento y las necesidades de la UCM.</p> <p>Incrementar los incentivos a los docentes, para fortalecer el avance de formación y mejores investigaciones.</p> <p>Elaboración de una política, donde sea prioritario que la alta gerencia participe de los eventos internos y externos y sean socializados en mesas de trabajo.</p>
<p>Valores compartidos</p>	<p>Gestionar que todos los colaboradores interioricen los valores institucionales, generar una alienación con los todos los valores.</p>	<p>Trabajar en las inducciones y reinducción a los colaboradores en la plataforma misión, visión, valor, a medida que las personas conozcan bien la organización se sentirá más identificados.</p> <p>Promover un incentivo al colaborador con mayor identidad con los valores y que los viva en su quehacer.</p>
<p>Competencias Laborales</p>	<p>El liderazgo es la competencia con menor valoración en los años trabajados.</p>	<p>Como nos habla Alle, 200: 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. Es indispensable trabajar a los líderes y a la alta gerencia el liderazgo con capacitaciones y talleres.</p>

ELEMENTOS	DEBILIDADES	ACCIONES
Orientación al cliente	Decisiones y acciones al grado de satisfacción de los clientes	<p>Realizar mejores procesos de retroalimentación con los docentes sobre las evaluaciones que los estudiantes realizan.</p> <p>Desde la Unidad de Talento Humano, tener un plan de capacitaciones, talleres vivenciales, que permitan en todos los niveles de la organización mejorar las acciones y atención al usuario.</p>
Creatividad e Innovación	<p>Generación de nuevas ideas.</p> <p>Mejoramiento de productos o servicios.</p>	<p>Desde la Rectoría establecer espacios y estímulos a diferentes colaboradores que permitan la estimulación de la creatividad y la innovación, en creación de nuevos servicios.</p> <p>Innovar en estrategias que apunte al plan estratégico de la organización y valorar a los colaboradores que apoyan el proceso.</p>

## 5 Capítulo Cinco

### 5.1 Conclusiones

En este último capítulo, a modo de recapitulación de la investigación realizada y tomando como base los planteamientos descritos en los objetivos propuestos en la investigación, y dando respuesta al planteamiento del problema, se recogen las principales conclusiones obtenidas, que el capital humano de la Universidad Católica de Manizales, es la principal fortaleza y la más relevante para el desarrollo de sus tres funciones sustantivas y da vida a la organización.

Las conclusiones obtenidas en este trabajo son de interés para los directivos de la UCM y para quienes, desde la Unidad de Talento humano potencialicen el capital humano de la UCM.

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

- a) El perfil, tipología o características demográficas del personal, representado en la edad, genero, estado civil y tipo de contratación.
- b) Conocimiento. Que para este caso de estudio se dividió en Formación y Experiencia. - En el primer aspecto, la formación abarca: Nivel educativo, participación en eventos/acciones formativas, inversión en formación y dominio de otros idiomas. - La segunda característica, es la experiencia, la cual incluye el tiempo laborado durante la vida, tiempo laborado en el cargo/área actual, antigüedad en la organización y experiencia internacional.
- c) Valores compartidos. Tanto la Identificación, como la coherencia, fueron los elementos de medición de este componente del capital humano.

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

En relación con el segundo objetivo específico planteado que es “medir el capital humano con base en los elementos, variables e indicadores establecidos”, se hicieron las siguientes determinaciones en cuanto a:

a. **El perfil, tipología o características demográficas del personal.** El rango de edad más representativo se centra en el nivel táctico, entre 31-40 años de edad, donde se evidencia una población joven, con una experiencia de más de 10 años en la institución o en el cargo actual, en relación al género hay más mujeres que hombres, mayor número de personas casadas, en cuanto a contrato predomina el indefinido, esto redundando en mayor estabilidad laboral y la permanencia de los colaboradores en los cargos en los tres niveles, asegurando mejores procesos a la organización. Se observa, de acuerdo a esta variable del perfil sociodemográfico, que la planta de personal en su mayoría está conformada por profesores y el tipo de contratación predominante es indefinido, lo que plantea la durabilidad en los cargos y en cierta forma se convierte en un parte de tranquilidad para los colaboradores de este nivel, ya que no son removidos muy frecuentemente de sus cargos.

b. **Conocimiento.** En el indicador, - Formación: el máximo nivel educativo alcanzado por los colaboradores, se encuentran en el nivel táctico con maestría; continúan en formación de especialización; la participación en eventos y acciones formativas, tanto como la inversión en formación, se ve más para el nivel táctico, esto a lo que se analizó, que son los docentes los de mayor porcentaje en la planta de la UCM.

El segundo indicador, - Experiencia, igualmente rindió resultados enfocados en los niveles estratégico, táctico y operativo, donde el tiempo promedio es 10 a 15 años, además es importante resaltar que en la planta hay docentes con nacionalidad, mexicana, venezolana, española, y los intercambios que se realizan.

c. **Valores compartidos.** En sus tres dimensiones como son: Identificación y coherencia en las decisiones y en las acciones, en la medición se evidencio en el antes y ahora como aumento considerablemente de un año a otro, en los tres niveles de la organización, en el nivel estratégico presento la mayor identificación con los valores, el nivel táctico se ve con un 98% en el valor identidad y para el operativo un 97% en identidad. Siendo una muy buena apropiación del valor identidad, es conveniente trabajar para que los niveles táctico y operativo lleguen a mejor los valores de acciones y decisiones.

d. **Competencias laborales.** En términos generales cada una de las competencias laborales, tomadas para ambos años 2014 y 2015, se encontraron un incremento de un año a otro, un sentido de apropiación de cada una de ellas, en todos los colaboradores de la UCM.

Esto se debe a que las habilidades y competencias se han venido trabajando desde el año 2005 con la evaluación del desempeño y en el mes de abril de 2015, después de haber aplicado la Batería de Riesgo Psicosocial, de acuerdo a los resultados, se coteja los resultados de las dos encuestas y encontramos que el denominador mal evaluado es el Liderazgo, por lo que es necesario que la Unidad de Talento Humano y desde Rectoría, realice un plan de trabajo para fortalecer esta competencia y evaluarla más frecuentemente. Ya que la Universidad Católica de Manizales, necesita líderes más consientes, más humanos, más preparados para identificar, desarrollar y potencializar las habilidades y cualidades de las personas que tienen a cargo.

También se le recomienda a la Unidad de Talento Humano revisar cada una de las competencias y acoger los elementos del estudio para complementar, el Manual de perfiles.

Por último, lo que respecta al tercer objetivo específico: - “Analizar el comportamiento de los elementos, variables e indicadores que configuran el capital humano de cada empresa objeto de estudio”, se manifiesta de la siguiente manera:

Las condiciones de perfil sociodemográfico, en la Universidad Católica de Manizales, demostraron la importancia de una población en el nivel táctico, con edad no muy adulta, en nivel de formación de especialización, maestría y doctorado y, un estado civil casado, en el nivel operativo se evidencia personas con niveles básicos de formación, además se encontraron que de todo el personal solo hay cuatro personas y una viuda, y los solteros están un 10% de los casados.

Dentro de las competencias valoradas en los colaboradores de la Universidad Católica de Manizales, se concluye que en cuanto:

**Liderazgo:** El nivel con un 100% en los tres elementos de la competencia, tenemos el nivel estratégico, lo que implica una gran capacidad de saber hacer lo que se necesita hacer con la aprobación del grupo, en el táctico con 97% se destaca el elemento “*Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo*”, para el nivel operativo con un 92%, el elemento que más valoran es “*Proporciona recursos, ayuda y desarrollo a sus colaboradores o compañeros de trabajo*”. EL liderazgo según Marta Alles, es la 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. En los niveles táctico y operativo el elemento que requiere mayor trabajo es “*Persuade, convence, influye o impresiona a otros para alcanzar objetivos/mestas*”

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

**Trabajo en equipo.** Se puede afirmar que la característica que desencadenó cambios significativos de un periodo a otro, fue el período permanente de capacitaciones realizadas por parte de la Oficina de Gestión Humana, a los funcionarios en diversos temas que aludían de manera coherente con los temas pertinentes como por ejemplo, el trabajo colaborativo entre dependencias, atención al cliente interno y relaciones interpersonales, bajo el eslogan: *“colabora y coopera con otros para resolver problemas o cumplir requerimientos”*.

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

**Orientación a los Resultados.** Con la evaluación del desempeño, los planes de mejoramiento, y los indicadores de resultados que se tiene en el nivel táctico y estratégico, con los que se puede demostrar la competencia de Orientación a los Resultado y como se va trabajando con la socialización de los resultados.

**Creatividad e innovación.** Conforme a este concepto, en la institución es evidente la poca creatividad e innovación, solo se concentraron en un producto. Falta mayor número de

colaboradores que presente ideas novedosas y los procesos de creatividad e innovación mejoren, esto depende de las decisiones de la alta gerencia.

Flexibilidad. Puede ser considerada como una de las competencias más importantes, la cual se debe desarrollar y fortalecer, ya que, por medio de ella, se pueden agilizar los procesos, evitar poner tropiezo a los procedimientos y acelerar los trámites en cada una de las gestiones. La flexibilidad es entonces, una habilidad que se desarrolla a nivel personal y que permea o transversaliza las funciones colectivas, al integrarse a las demás competencias, como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, dando celeridad a las diferentes actividades dentro de la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

En el análisis de la información obtenida, se evidenció el gran compromiso y coherencia de los colaboradores con los valores institucionales, todo ello debido a la filosofía humano cristiana de la institución, y a su fundamento católico, que está impreso en su misma denominación.

Todos los componentes trabajados en la investigación son el insumo de la Unidad de Gestión Humana, para conocer y potencializar el capital humano de la Organización, contando cómo, desde la alta gerencia se dé importancia a la Unidad, en coordinación con las normas de la SG-SST.

## 6 Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Vol. 31, Nro. 2, , 91-106.
- Abdullah, L., Jaafar, S., & I, T. (2013). Ranking of Human Capital Indicators using Analytic Hierarchy Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 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*. New York.: Free Press.
- Alama, E., Martín de Castro, G., & López, P. (2006). Capital Intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. Academia. . *Revista Latinoamericana de Administración*, nro. 37, segundo semestre, 1-16.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). (2001). “Review: Knowledge Management and knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, , 107–136. .
- Alcaide, J. (2010). La satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente. *Capital Humano*. No. 240,, 108-109. .
- Alcaniz, L., Gómez-Bezarez, F., & y Roselnder, R. (2011). Theoretical perspectives on intelectual capital: a backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum*, nro. 35, 104, 117. .
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires Argentina: Editorial Granica.

- Álvarez, L., Santos, M., & Vásquez, R. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Oviedo – España.: Universidad de Oviedo.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nro. 1, 33-46.
- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, 230-242.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. . México D.F.: Oxford University Press,.
- Arzaluz, S. S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *En revista Región y Sociedad*, vol XVII, no 32, 15.
- Ayree, S. (1994). The social organization of careers as a source of sustained competitive advantage: the case of Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, , 68-88.
- Banco Central de Chile. (2008). *Diccionario de competencias del Banco Central de Chile*. Chile.: Banco Central de Chile.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vo. 17, 99-122.
- Becker, G. (2002). La Inversión en Talento como Valor de Futuro. *Capital Humano*, No. 153, 26-29.
- Benavides, L. (2012). Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño*. Vol. XIII, No. 1, 100-115.

- Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Chichester: John Wiley.: Chichester: John Wiley.
- Bianchi, B. (2006). *Análisis del desarrollo de competencias laborales en la industria manufacturera uruguaya. Una aproximación a los procesos de integración y segmentación en la sociedad capitalista del conocimiento*. Buenos Aires. : CLACSO, Consejo Latinoame.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y reflexión sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. . Madrid: ESIC : Editorial.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, vol. 60,, 41-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 63-76.
- Bontis., Chua, & Richardson. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, 85-100.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Valbona, M., García-González, A., & Vizuete-Lozano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, Primer Trimestre, No. 37, 68-95. .
- Botero, M. y. (2006). Calidad en el servicio: El cliente incognito. *Suma psicológica*, Vol. 13, No. 2, Septiembre, 217-228. .
- Bozbura, F., Beskese, A., & Kahraman, C. (2007). "Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert System and Applications*, Vol. 32, No. 4, 1100-1112.

- Brooking, A. (1996). *El Capital Intelectual: El principio activo de las empresas del tercer milenio*. Madrid: Editorial PaidósIbérica S.A. .
- Bueno, & Valero. (1985). *Los Subsistemas de la Organización*. Madrid: Documento IADE, Nro. 2, UAM.
- Bueno, E. (1995). La competitividad en la empresa: un enfoque de “organización” y una referencia a España. *Dirección y Organización*, No. 13, Enero-Marzo, 5-15.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, Agosto, 207-229.
- Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del Capital Intelectual: Enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual*, No. 1, 8-19.
- Bueno, E., Rodríguez, O., & Salmador, M. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual. *Memorias Primer Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*, 61-80.
- Bueno, Plaz & Berenguer. (2006). *Modelo de gobierno del conocimiento y su aplicación en las OTRIS. Dos casos de implantación*. 97-112.: Economía Industrial, No. 366.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 515-524.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2014). *Formación y Desarrollo: Su relación con el desempeño y la innovación*. Manizales Colombia.: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. .

Calderón, Jesús, Mousalli, & Gloria. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, Vol. 15, No. 24, 05-18.

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

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

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

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

Caredda, S., D. F., & Gasperini, A. (2004). Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual. *Economía Industrial*, No. 357, 75-89.

Carmeli, & Tishler. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 1257-1278.

Carrión, J., & Ortiz, M. (16 de febrero de 2000). *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de [gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com): [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

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

- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. Madrid.: Universidad Autónoma de Madrid.
- Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. (2003). *Documentos Intellectus. Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual*. Madrid.: CIC – IADE.
- Chen, J. Z., & Yuan, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, 195-212.
- CIDEM. (2002). *Guía de gestión de la innovación*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. .
- Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía CEPES. (2011). *Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social andaluza*. Recuperado el 2 de junio de 2015, de [http://www.cepes-Andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material\\_Promocional/ESTUDIO%20Completo.pdf](http://www.cepes-Andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/ESTUDIO%20Completo.pdf),
- 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*, No. 96, 443.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, 1154-1191.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & 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 Hage, J. and Meeus, M. (Eds),.

- Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook*. Oxford: Oxford University Press, 38–66.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las personas* / T.H. Davenport. - pga, 254. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Davenport., & Prusak. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, MA.: 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., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. . *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 3, 361-379.
- Diericks, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, 1504-1511.
- Dixon, C. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizativo. Asoxciación Española de Normalización y Certificación*. Madrid.: AENOR.
- Dolan, S., S. R., & Valle, R. (198). *La Gestión de los Recursos Humanos*. . Madrid.: Mc Graw-Hill.
- Dreyen, B., & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 5, May, 484–494.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing y company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York.: Harper Collins Publishing, .
- Edvinsson., & Malone. (1998). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Editorial Norma.

- Entidades Catalanas de Acción Social. (2012). *Diccionario de competencias transversales clave para la ocupabilidad de jóvenes*. Catalan: Disponible en XXXX.
- Escorial, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect, I.U. E*. Madrid: uroforum Escorial.
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (2015). *Adaptación y flexibilidad. Colección Formación por Competencias*. Murcia: Disponible en XXXX. .
- Fernández, Z., & Suárez, I. (s.f.). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, Nro. 3, 73-92.
- Festus, A. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. *IOS. Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, Vol. 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014), 75-82.
- Frank, R. H., & Bernanke, B. S. (2007). *Principles of Microeconomics, (3rd ed.)*. New York.: McGraw-Hill/Irwin.
- Friedman, B., Hatch, D., & Walker, D. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. Buenos Aires: Ediciones PaidósI bérica.
- Gallego, I., & Rodríguez, L. (2005). *Situation on intangibles assets in spanish firms: an empirical analysis*. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6: 105-126.
- Garavan, T. N., M. M., & Collins, E. (2001). "Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2, 48-68.
- García-Parra, M., Simo, P., & Sallan, J. M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible capital*, vol. 2, nro. 13, julio-septiembre, 277-307.

Gogan, L., & Draghici, A. (2013). A model to evaluate the intellectual capital.

*Procedia Technology*, Vol. 9, 867–875.

Gogan, M. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia - Social and*

*Behavioral Sciences*, No. 124, 194-199.

Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organisations.

*European Management Journal*. Vol. 15, No. 5, 575-83.

González, J. (2009). El capital intelectual y sus indicadores en el sector industrial. *TEACS*, año 1,

nro 2, Junio, 9-33.

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

núm. 204, 127-142.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for

Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33, nro. 3, 114-135.

Group, H. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*.

Barcelona.: Ediciones, Deusto.

Guilford, J. (1951). *Guilford test for creativity*. . Beverly Hills, California: 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*, vol. 8, 282-293.

Guthrie., Ricceri., & Dumay. (2012). Reflections and projections: A decade of Intellectual

Capital Accounting Research. *The British Accounting Review*, Vol. 44, 68–82.

Hai-Ming, C., & Ku-Jun, L. (2003). The measurement of human capital and its effects on the

analysis of financial statements. *International Journal of Management*, vol. 20, nro. 4,

diciembre, 470-478. .

- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 14, 607-618.
- Han, T.-S., Lin, C. Y.-Y., & Chen, M. C.-Y. (2008). Developing human capital indicators: a three-way approach”, *Int. J. . Learning and Intellectual Capital*, Vol. 5, Nos.3/4, 387-403.
- Hansen, S. O., & Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, 13, 345–58.
- Harpan, I., & Draghici, A. (2014). Debate on the multilevel model of the human capital measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 124, 170–177.
- Harvard University. (s.f). *Competency Dictionary*. Recuperado el 2 de marzo de 2015, de [/www.campuservices.harvard.edu](http://www.campuservices.harvard.edu):  
[https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard\\_competency\\_dictionary\\_complete.pdf](https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf)
- Hay Group. (2010). *Core Competencies Project: CompetencyDictionary*. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de [/es.scribd.com/doc](https://es.scribd.com/doc/.../Core-Competency-Dictionary-Haygro): <https://es.scribd.com/doc/.../Core-Competency-Dictionary-Haygro>.
- Herrera, N., D. P., & Escobar Bautista, C. M. (2013). Medición del capital humano de la empresa: el caso Efigas. *Equidad & Desarrollo* (20),, 167-186.
- Herzog, L. T. (2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVI, nro. 172, abril, 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*, vol.44, nro. 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, Vol. 12, No. 4, November, 22-42.*
- Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 17, 121-146.*
- Holbrook, A. (2008). *Intellectual Property Rights Quanta of Innovation?* in *The Role of Intellectual Property Rights in Biotechnology Innovation, ed. D. Castle.* London.: Edward Elgar Publishing,.
- Hong, T., Plowman, D., & Hancock, P. (2008). *The evolving research on intellectual capital.* . 585 – 608.: *Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 Iss: 4.*
- Hult, G., & Ferrell, O. (1997). Global Organizational Learning capability in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research, Vol. 40, 97-111.*
- Hult., Hurley, & Knight. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management, Vol. 33, 429-438.*
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, vol. 38, 635-672.*
- Instituto Aragonés de Empleo. (2010). *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales.* Zaragoza. : Confederación de Empresarios de Aragón.
- Isaza, G. (10 de abril de 2012). *Modelo actual de competencias en EPM.* Recuperado el 14 de abril de 2016, de [www.mineduacion.gov.co/cvn](http://www.mineduacion.gov.co/cvn):  
[http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747\\_archivo\\_pdf\\_gloriaisaza.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/articles-277747_archivo_pdf_gloriaisaza.pdf)
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Joia, A. (2004). Are frequent customer always a company`s intangible asset?: some findings drawn from an exploratory case study. *Journal of Intellectual capital*, vol. 5, 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*, Vol. 33, 213-233.

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

Kanan., & Aulbur. (2004). Intellectual capital Measurement effectiveness”,. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, 389-413.

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

Kaplan, R., & Norton, D. (1993 -1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard, Massachussets: Harvard Business School Press.

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

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

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

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

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

- Lam, A. (2005). Organizational innovation'. In Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (Eds). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, , 115–47.
- Lara, J. A. (2004). *Las Tecnologías de la Información como Instrumento para lograr el Aprendizaje Gubernamental-Perú. Ponencia Presentada al Congreso La Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Larios, J. M. (2009). Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. . *Criterio Libre*, vol. 7, nro. 11, 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. : Ediciones Gestión 2000.
- 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*, No. 156, 78–82.
- Lockwood, N. (2006). Maximizing human capital: Demonstrating HR Value with key performance indicators. *HR Magazine*, vol. 9, nro 51, 1-11.
- López, F. (1991). *El desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones*. Cali. : Instituto FES de Liderazgo.
- López, I., & Rodríguez, A. M. (2007). Intangible assets identification and valuation – a theoretical framework approach to the Portuguese Airlines Companies. *The Electronic Jopurnal of Knowledge Management*, vol. 5, nro. 2, 193-202.
- Low, J., & Cohen, P. (2004). *La ventaja invisible. Cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial*. Barcelona.: Urano.

M'Pherson, P., & Pike, S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital.

*Journal of intellectual capital, Vol. 2, No. 3, 246-260.*

Madrigal, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista*

*Venezolana, vol. 2, nro. 3, enero-junio, 65-81.*

Mantilla, S. (2004). *Contabilidad Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*,. Bogotá.: Ecoe Editores.

Marelli, A. (1999). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado, citado en El enfoque de competencia laboral. Montevideo.: Cinterfor OIT 2009.*

Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *Journal of International Social Research, Vol. 2, No. 8, 265-272.*

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

Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision – London The Bradford, vol. 41, num. 8, 5-24.*

Martin, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la gestión del conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento, Vol. XXVI, No. 51, 52-67.*

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

- Mathison, L., Gándara, J., C, P., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3, No. 7, Julio*, 65-83. .
- Mavridis, D., & talis, K. (2012). Intellectual capital accounting indicators. International Conference on Applied Economics (ICOAE). *Procedia Economics and Finance I*, 277-285.
- McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital, vol. 3*, 30-39.
- McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: devil's bargain? . *Journal of Intellectual Capital, volñ. 5, nro. 1*, 153-164.
- Medina, S., Z. E., López, D., & Granda, F. (2010). Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa. *Cuadernos de Administración, vol. 23, nro. 40, enero-junio*, 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, Vol. 33*, 209– 216.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor OIT. .
- Millan, J., & Castellanos, G. (2010). *Evolución de la medición y gestión del capital intelectual en una empresa del sector real en Colombia*. Colombia: Tesis de Maestría Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas,.
- Morcillo, P., Rodríguez, J. M., Casani, F., & Rodríguez, J. (2001). La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos. *Cuadernos Aragoneses de Economía, vol. 11, nro. 1*, 49-65.

- Naranjo. (2010). *El capital intelectual en las empresas del eje cafetero. Macroproyecto de investigación, Universidad Autónoma de Manizales*. Manizales: Facultad de Estudios Sociales y Empresariales, Maestría en Administración de Negocios, 134 p.
- Naranjo, C. (2007). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Revista Perspectivas en Psicología. Universidad de Manizales. No. 10*, 101-126.
- Naranjo, C. y. (2010). *El aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva para la organización, En: Contribuciones a la Administración, Toro Diaz, J. (comp), Edición electrónica gratuita. p. 9-38*. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de [www.eumed.net/libros](http://www.eumed.net/libros): [www.eumed.net/libros/2010a/658/](http://www.eumed.net/libros/2010a/658/),
- Navas, & Ortiz. (2002). El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial, nro. 346, pp.*, 163-171.
- Navas, J. E., & Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa: análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial, nro. 346*, 163-171.
- Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of Intellectual Capital, vol. 2, nro. 2*, 127-135.
- Nonaka, I., & Takeuchio, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. . Oxford University Press.: México.
- Nonaka., & Takeuchio. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Ochoa, M., M., P., & Santidrián, A. (2010). *Económica y Social de Castilla y León*, nro. 13, enero-diciembre . *Revista de Investigación* , 19-187.
- Ogalla. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Diaz de santos: Diaz de santos.

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

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

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

Ortiz de Urbina, M. (2 de marzo de 2000). *La teoría del conocimiento y la gestión del conocimiento: estado de la cuestión*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).

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

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

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

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

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid. : ESIC Editorial.

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

Peña et al. (2006). *Modelo integral de gestión del conocimiento desde un enfoque de procesos*.

Burgos: Universidad de Burgos. 200.

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

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

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

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

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*, 34-48.

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

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

Posada, A. &. (2007). Competencias laborales: algunas propuesta. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, Vol. 12, Enero-Junio, 93-112.

Procuraduría General de la Nación. (2010). *Diccionario de competencias*. Recuperado el 31 de enero de 2015, de /www.procuraduria.gov.co:

<http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>,

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

- Rastogi, P. (2003). The nature and role of IC – rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 2*, 227-48.
- Rastogi, P. N. (2002). Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation. *Human Systems Management, Vol. 21, No. 4.*, 229-240.
- Ricceri, F. (2008). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. UK.: Routledge.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, . México: Naucalpán de Juárez.
- Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., Neely, A., & Pittaway, L. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews, Vol. 5, No. 6*, 137-168.
- Rodríguez, A. V. (()). La Importancia del capital intelectual y su medición contable dentro de las organizaciones. . *Universidad de Oriente*, , 1-52.
- Rodriguez, P. J., & Loomis, R. S. (2007). A New View of Institutions, Human Capital, and Market Standardization. *Education, Knowledge & Economy, Vol. 1, No 1*, 93–105.
- Ronda, G. (2001). *Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas*. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de /www.sld.cu:  
[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_compartidos,\\_una\\_herramienta\\_estrategica.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_compartidos,_una_herramienta_estrategica.pdf)
- Roos, G., Bainbridge, A., & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital as a strategic tool. *Strategic & Leadership, Vol. 29, No. 4*, 21-26.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. Londres.: Mcmillan Business.

Rumelt, R., P., S. D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 5-29.

Saá, P., & García, J. M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, 97-116.

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

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

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, vol. 24, nro. 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*,. EEUU: UOC,.

Sánchez Medina, A., Melián González, A., & E., H. P. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No. 2, 97-111.

Schuler, R. S., & McMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, Vol. 23, 241-256. .

- Seguí, E. (2007). *La gestión del Capital Intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.* . Valencia: Universidad de Valencia, 396 Tesis Doctoral, .
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000 – 2000, calidad y excelencia.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Shih, K., Liu, & Jones, L. (()). The indicators of human capital for financial institutions. *Expert Systems with Applications, Vol. 37*, 1503–1509.
- Simón, J. E. (2011). *El camino de Steve Jobbs, Liderazgo para las nuevas generaciones.* . Mexico D.F.C.: Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing, Vol. 59*, 63-74.
- Spanos, & . E. y Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal, vol. 22*., 907-934.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work, models for superior PerformancE.* California. : John Wiley and Sons, .
- Spender, J., & Marr, B. (2006). How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement. *Expert Systems with Applications, Vol. 30*, 265–271.
- Steward, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The Ne Wealth of Organizations.* New York: Doubleday.
- Striukova, L., Unerman, J., & Guthrie, J. (2008). Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies. *The British Accounting Review, Vol. 40*, 297-313.
- Subramanian, M., & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal, vol. 48*, 450-463. .

- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona.: Gestión 2000.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, CA.:Berret-Koehler Publishers Knowledge-based A. San Francisco, CA.: ssets.Berret-Koehler Publishers,.
- Teijeiro, M., García, M., & Mariz, R. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores. *Economía Industrial*, nro. 378, 45-57.
- Terré I Ohme, E. (2002). *Guía para gestionar la innovación*. Catalunya: Centro de Desarrollo Empresarial.
- Tichy, N., Fombrum, C., & Devanna, M. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, Vol. 23, 47-61.
- Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá, D.C.: 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*, No. 18, 151-176.
- Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage”. En R. Kilmann& I. Filmann y Associates. *Making Organizations Competitive. Josey –Bass, San Francisco, CA*, 129-155.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Samallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona.: Gestión 2000.
- Universidad de Cádiz. (s/f). *Guía para la formación en competencias profesionales para alumnos de la Universidad de Cádiz*. Cádiz. : Reyes, M. Coordinador.

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

*Oviedo: Servicio de Publicaciones*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Ventura, J. (1998). *Recursos y Capacidades: Implicaciones para el Análisis Estratégico*. Las

Palmas de Gran Canaria.: Ponencia Presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE.

Vicente, J. D. (2000). Hacia una teoría de la estrategia 'basada en recursos': implicaciones

contrastables de una propuesta teórica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 2, 21-42.

Viedma, J. (2001). *Innovation intellectual capital benchmarking system*. Hamilton, Canadá:

Ponencia presentada al IV Congreso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University.

Villarreal, L., & Landeta, R. J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación*

*científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la*

*internacionalización*. Vasco: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Warn, J. (2005). Intangibles in commercialisation: the case of air navigation services in the south

pacific. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, 72-88.

Wernerfelt. (1995). The resource-based view of the firm: ten years later. *Strategic Management*

*Journal*, vol. 16, 171-174.

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

171-180. .

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General*

*Management*, vol. 14, nro. 3, 4-12.

- 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, Vol. 5*, 301-326.
- Yeung, A. K., Ulrich, D., Nason, S., & M., V. G. (s.f.). *Organizational Learning Capability*. New York: : Oxford University Press.
- Yıldız. (2010). *Intellectual Capital*. Istanbul.: Türkmen Bookstore.
- Yıldız, S., Meydan, C., & Güner, M. (2014). Measurement of intellectual capital components through activity reports of companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 109*,, 614 – 621.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. . EEUU: London: Sage Publications Inc 3th Ed.
- Youndt, M., & Snell, S. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues, vol. 16*, 337-360.
- Youndt, M., Subramanian, M., & Snell, S. (2004). “Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies, vol. 42*, 335-361.
- Zárate, R. (2008). *Valores organizacionales: guías del éxito empresarial*. Recuperado el 31 de enero de 2015, de repository.cesa.edu.co:  
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/225/1/16%20R.Zarate-Valores%20Organizacionales.pdf>